

Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri

Editör: Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ

ÖZGÜR
YAYINLARI

Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri

Editör:

Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ



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

Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri

Editör: Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ

Language: Turkish-English

Publication Date: 2024

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): 978-625-95526-5-1

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub592>



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:

Çıkılmaz, E. (ed) (2024). *Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub592>. 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/>



Sunuş

Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ'ın editörlüğünü yaptığı “Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri” ana temasıyla hazırlanan bu kitapta, yönetim konusu farklı başlıklar altında ele alınmıştır. Her başlık uzman bir kalemlerle ele alınmış, yönetim literatürüne katkı sağlamayı hedef edinmiş gözükmektedir. “Modern Bir Yönetim Konsepti: Tasarım Odaklı Düşünme”, “AR-GE ve Kriz İlişkinin Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme”, “Örgütsel Çatışma Yönetimi”, “Finans Sektöründe Dijital Dönüşüm ve Yeni Trendler”, “Türkiye’de Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Modern Kamu/Vergi Harcamaları Yönetim Dinamikleri”, “Gaziantep’teki Üniversiteler Üzerinden Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi: Stratejik Bir Yaklaşım”, “Dış Kaynak Kullanımı: Outsourcing”, “Osmanlı Esnaf Teşkilatında Zorlayıcı İzomorfizm: Nizamnâmelere Yönelik Bir İnceleme” başlıklarını taşıyan bu kitap çalışmasının sosyal bilimlere, kamu yönetim literatürüne ve bu alanlarda çalışma yapan ilim insanlarına önemli katkı sağlayacaktır. Özellikle birçok kavramın kimlik krizi yaşadığı, gelişen dünya ve bilgi teknolojileri ile ortaya çıkan yeni yaklaşım ve kavramlar, birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da yeni kavram ve yapıların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda yapılan bilimsel çalışmaların her biri, alana katkı sağlayacağından ve yeni bir ufuk ve bakış açısı geliştireceğinden dolayı çok önemlidir. Bu açıdan Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ hocayı ve bilimsel çalışmalarıyla katkı sağlayan akademisyenleri tebrik eder, çalışmanın ilim dünyasına katkı sağlamasını temenni ederim.

Prof. Dr. Yakup BULUT

Gaziantep Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

Aralık 2024, Gaziantep.

Ön Söz

Geri döndürülmesi ya da engellenmesi mümkün olmayan değişim, bireyleri, aileleri, toplumu, siyaseti, ekonomiyi ve örgütlerdeki yönetim yapısını yeniden şekillendirmektedir. Değişim ve onu yönlendiren modern yaklaşımlar/dinamikler rekabet avantajı sağlamada kritik rol oynamaktadır. Bugünlerde, her sektörde ve alanda büyük çaplı değişimler yaşanmaktadır. Modern dünya düzeninde, bilginin sınırsızca doğru kullanımının vazgeçilmez hale geldiği bir ortamda, örgütler açısından sürdürülebilir üstünlük için tek bir modelin yeterli olmadığı ve modern yönetim dinamiklerinin sürekli geliştirilmesinin zorunlu hale geldiği fark edilmektedir. Bu çerçevede, son yıllarda örgütlerdeki yönetim anlayışının klasik perspektiften ciddi şekilde uzaklaştığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin -ayakta kalabilmeleri için- yönetim sistemlerini bu yeni anlayışa uygun hale getirmesi ve liderlerini gerekliliklere göre seçip yetiştirmesi gerekmektedir. Buradan hareketle, bu kitapta değişimin etkileri ışığında örgütlerin yönetim yaklaşımlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olmak amacıyla güncel yönetim konuları ele alınmıştır.

Modern dünyanın modern yönetim dinamikleri üzerine kurulabileceği savıyla yola çıkarak, “Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri” başlıklı bu kitap hazırlanmıştır. Söz konusu kitap, sekiz ayrı bölüm olmak üzere, değişik üniversitelerde görev yapan uzman akademisyenlerin ve bağımsız araştırmacıların çalışmalarından oluşmuştur.

Bu kitabın hazırlanarak, bölümlerin oluşturulmasında titizlikle çalışan, yüksek düzeyde işbirliği anlayışı sergileyen değerli meslektaşlarımız ve meslektaş adaylarımız;

Doç. Dr. Ahmet Kamacı ile Doç. Dr. Hakan Güneş, Doç. Dr. Ahmet Arslan, Dr. Ayşegül Elmin ile Dr. Tuğba Ulaştıran, Arş. Gör. Dr. Metin Karademir, Öğr. Gör. Dr. Harun Reşit Gündoğan ile Öğr. Gör. Ünalcan Kutal, yüksek lisans ve doktora çalışmalarında danışmanlığımı yürüttüğüm Bilim Uzmanı Nurdane Taş ve Doktorant Öğr. Gör. Burak Kılıç, Bilim Uzmanı Onur Kılıç ve Arş. Gör. Cemre Cankurt ile Arş. Gör. Yasin Bayar’a ortaya koydukları ekip çalışmasından ve katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu kitabı hazırlarken, hayatımda bana en büyük desteği veren, her zaman yol göstericim olan rahmetli babam Op. Dr. Mustafa Çıkmaz’ı anmak

istiyorum. Onun sevgisi, bilgelikleri ve gücü, bu eserin şekillenmesinde bana –tüm yaşamımda ve akademik kariyerimde olduğu gibi- ilham kaynağı oldu. Onu her zaman minnet, özlem ve rahmetle anacağım. Babamın öğretileri her zaman rehberim olacak...

Çalışma sürecinde yardımlarını esirgemeyen aileme ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim. Kitabın yayına hazırlanmasında sonsuz emeği ve yazarlara olan desteğinden dolayı Dr. Öğr. Üyesi Kürşad Özkaynar hocamıza ve Özgür Yayınları çalışanlarına teşekkürlerimi sunuyorum.

Kitaba dair her türlü görüş, öneri ve eleştirinin gelişime katkı sağlayacağı inancıyla, bölüm yazarları olarak okuyucularımızın ve meslektaşlarımızın kıymetli görüşlerini paylaşmalarını ümit ediyoruz. Bu kitabın, 21. yüzyılın örgüt yönetimleri ve yöneticileri başta olmak üzere, bu alanda çalışma yapan tüm araştırmacılara, öğrencilere ve ilgililere faydalı olması dileğiyle...

Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ

Aralık 2024, Gaziantep.

İçindekiler

Ön Söz iii

Bölüm 1

Modern Bir Yönetim Konsepti: Tasarım Odaklı Düşünme 1
Ayşegül Elmin
Tuğba Ulaştırın

Bölüm 2

Ar-Ge ve Kriz İlişkisinin Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme 29
Metin Karademir

Bölüm 3

Digital Transformation And New Trends In The Finance Sector 45
Abmet Kamacı
Hakan Güneş

Bölüm 4

Türkiye’de Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Modern Kamu Vergi/Harcama Yönetim Dinamikleri 65
Abmet Arslan

Bölüm 5

Gaziantep’teki Üniversiteler Üzerinden Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi: Stratejik Bir Yaklaşım 81
Onur Kılıç
Burak Kılıç

Bölüm 6

Organizational Conflict Management 105

Nurdane Taş

Esra Çıkmaç

Bölüm 7

Dış Kaynak Kullanımı 119

Harun Reşit Gündoğan

Ünalcan Kutal

Bölüm 8

Osmanlı Esnaf Teşkilatında Zorlayıcı İzomorfizm: Nizamnâmelere Yönelik Bir İnceleme 133

Cemre Cankurt

Yasin Bayar

Modern Bir Yönetim Konsepti: Tasarım Odaklı Düşünme

Ayşegül Elmin¹

Tuğba Ulaştıran²

Özet

Tasarım odaklı düşünme günümüz modern iş dünyasının öne çıkan popüler ve kritik iş konseptlerinden birisi olarak görülmektedir. Bunun en önemli nedeni ise artık hızla değişen iş dünyası parametreleri ile baş edebilme konusunda yenilik ve yaratıcılık üzerine inşa edilen işletme anlayışı varlığının gerekliliğidir. Ayrıca inovasyon ve yaratıcılık üzerine işletmelerin tutum ve yaklaşımları, tasarım odaklı düşünme metodunun kabulünde önemlidir. Tasarım odaklılık en öz haliyle yaratıcı yöntemlerle herhangi bir konu üzerine geliştirilen farklı perspektiflerle yenilikçi çözümler ortaya koymayı hedefleyen ve bunu tekrarlamalı süreç adımları ile yapan bir çözüm geliştirme metodu olarak ifade edilebilir. Özellikle multidisipliner yapısı ile tasarım odaklı düşünme alanında işletmelerin doğasını değiştiren, işletme hedeflerine varılması bağlamında ise kritik görülen radikal bir paradigmadır. Ancak yönetim alanındaki stratejik konumlandırılması, çok uzun bir geçmişe sahip olmamakla birlikte halihazırda keşfedilmeye açık bir alan olarak görülmektedir. Tasarım odaklı düşünme süreci, bir süreç yönetiminin ötesinde aslında sürece liderlik gerektiren bir zihniyeti içermektedir. Yeni bir liderlik konsepti olarak ele alınan tasarım liderliği hakkında alan düşünürlerinin ve araştırmacılarının ortak bir anlayış geliştirme çabaları olsa da bu konuda kafa karışıklığı söz konusudur. Bu bağlamda hem yönetsel konumunun hem de liderlik perspektifinden tasarım süreci liderliğinin ele alınması, tasarım ve yönetim alanlarına katkı sunması bakımından değerlidir. Çalışma, tasarım odaklı düşünme metodunun kavramsal içeriğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda öncelikle tasarım odaklı düşünme metodunun kavramsal tanımlaması yapılmıştır ve kavram, literatür kapsamında en çok ele alınan süreç modelleri ile incelenmiştir. Ardından yönetsel bakış açısı ile ele alınan kavram aynı zamanda liderlik bağlamında da değerlendirilmiştir. Böylece tasarım liderliğinin doğası anlaşılmasına çalışılmıştır.

1 Dr., Bağımsız Araştırmacı, aysegulelmin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-3499-8684>

2 Dr., Bağımsız Araştırmacı, tugba.ulaştır@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7865-1346>

1. Tasarım Odaklı Düşünme Konsepti

Tasarım odaklı düşünme genellikle bir kişiyi ya da kurumu deney yapma, modeller oluşturma, prototipleme, geri bildirim toplama ve yeniden tasarım yapma fırsatlarına dahil eden analitik, tekrarlı, yaratıcı ve yenilikçi bir süreç olarak tanımlanır. Bu bölümde tasarım odaklı düşünme konseptinin daha iyi kavranabilmesi için tasarım düşüncesi üzerine yapılan tanımlar derlenmiş, yapılan çalışmalar sentezlenmiş ve süreç bağlamında tasarım odaklılık ele alınmıştır.

1.1. Tasarım Odaklı Düşünmenin Tanımı

Günümüzün son derece teknolojik ve küresel olarak rekabetçi dünyasında başarılı olmak, bir bireyin daha önce ihtiyaç duyulandan farklı bir beceri seti geliştirmesini ve kullanmasını gerektirmektedir (Shute ve Becker, 2010). Bu becerilerden biri de tasarım odaklı düşünme olarak adlandırılmaktadır. Tasarım odaklı düşünme kavramı konsept olarak “tasarım” ve “düşünme” perspektifinden ifade edilir. Merriam Webster Sözlüğü’nde tanımlandığı gibi, tasarlamak “*inşa edilen veya yaratılan bir şey hakkında planlama yapmak ve kararlar almak*” ve düşünmek “*fikir; karar vb. üretmek için zihninizi kullanma eylemi*”dir (Merriam Webster Dictionary, 2024). Bununla birlikte tasarım odaklı düşünme (TOD), iki farklı kelimenin birleşiminden çok daha büyük bir konsepti ifade eder. Bu nedenle literatürde hâlâ açıkça kelimelerle tanımlanması ve anlaşılması zor bir kavram olarak adlandırmaktadır.

Tasarımın rolü son birkaç yılda önemli ölçüde değişmiştir. Öyle ki, tasarım artık iş performansına değer katabilen önemli bir iş varlığı olarak kabul edilmektedir (Starotska, 2014: 70). Geleneksel anlamıyla tasarım; görünüm, estetik ve bir ürünün dış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ancak son yıllarda tasarıma olan ilginin çok daha geniş bir anlamda artmasıyla birlikte tasarım; inovasyon yaratan, güçlü bir marka oluşturan ve hatta organizasyon genelinde stratejiyi destekleyen bir araç olarak kabul edilmektedir (Martin, 2009). Bunun nedeni, ürün ve hizmet tasarımının iş rekabetinin önemli bir bileşenine dönüşmesi ve birçok bilinen işletmenin tasarım lideri olmaya kendini adanmış olmasıdır (Dunne ve Martin, 2006). Aslında pek çok bilim insanı ve lider, kariyeri boyunca tasarım yapmış veya tasarımcı olarak hareket etmiştir. Ancak çoğu zaman bir tasarım sürecinde performans gösterdiklerini fark etmemiş veya farkında olmamıştır (Braha ve Maimon, 1997).

TOD’nin kökenleri 1960’lara, başka bir ifadeyle tasarım bilimi ve doğa bilimleri arasında ayırım yapan tasarım metodolojistlerinin erken dönem çalışmalarına dayanmaktadır (Alexander, 1964; Gregory, 1966; Simon, 1969’dan Akt., Elsbach ve Stigliani, 2018: 3). Bu bilim insanları, tasarımı

yeni formlar, yeni eserler veya daha genel olarak yeni bilgi yaratmayı amaçlayan bilimsel bir yöntem olarak tasvir etmiştir. Daha sonraki tasarım kavramsallaştırmaları “tasarım bilimi” hareketini karakterize eden pozitivist doktrine meydan okumuştur ve bir uygulama olarak daha yapılandırmacı duruş benimsemiştir (Elsbach ve Stigliani, 2018: 3).

Özellikle Schön (1983) ve Simon (1969) “*tasarım bilimi*” görüşünü ortaya koyan önemli kavramsallaştırma çalışmaları yapmıştır. TOD’nin gelişiminde önemli bir rol oynayan Simon, sınırlı rasyonellik kavramıyla sezgisel düşünce tarzının da analitik düşünce kadar önem taşıdığını ifade ederek bu konseptte katkıda bulunmuştur (Simon, 1972: 163). Bu doğrultuda Simon (1988), “*mevcut durumları tercih edilen durumlara dönüştürmeyi amaçlayan eylem yolları tasarlayan herkes tasarım yapar*” iddiasında bulunmuştur. Simon’a göre tasarım her yerde mevcuttur ve tasarım düşüncesi kendi içinde çok yönlüdür. Schön (1983) ise Simon’un (1969) “tasarım bilimi” görüşünü, profesyonel tasarımcıların karmaşık ve sorunlu durumlarla yüzleşmek ve başa çıkmak zorunda olduklarını kabul ederken, iyi biçimlendirilmiş sorunları çözmeye yaklaşımlarına dayandığı için eleştirmiştir.

Schön (1983), tasarım uygulayıcılarının belirsizlik, muğlaklık ve istikrarsızlık durumlarında sorunları anlamak ve çözmek için kullandıkları süreçlerin *sanatsal ve sezgisel doğasını* vurgulamıştır. Schön’ün (1983) kuramsallaştırmasına dayanarak diğer tasarım bilim insanları bu sözde tasarımcı bilme yollarının ayrıntılarını, tasarım problemlerinin doğası ve tasarımcıların bu tür problemleri çözmeye tutumları açısından incelemiştir (Elsbach ve Stigliani, 2018: 3). Bu şekilde, TOD odaklı sorun çözmeye araçları, yenilik yapma ve rekabet avantajı elde etme işletmeler için etkili yaklaşımlar olarak savunulmuştur. (Elsbach ve Stigliani, 2018: 3).

Buchanan (1992), sorunları çözülmesi gereken iyi tanımlanmış “*bulmacalar*” olarak düşünmekten farklı olarak, tasarım sorunlarını “*kötü tanımlanmış*”, “*kötü yapılandırılmış*” veya “*kötü*” olarak gruplandırmıştır. Conklin (2005), mühendislik ve yazılım tasarımında yaygın olan “*şelale*” problem çözmeye yöntemini, tasarımcı yaklaşımıyla karşılaştırmaktadır. Şelale yönteminde, problem çözücü, problemden çözüme doğru bir dizi aşamadan kademeli olarak geçmektedir. Bu yaklaşıma göre tasarımcılar ilerledikçe tanımlayıp rafine ederek problemden çözüme gidip gelmektedirler.

Dorst ve Cross (2001) tasarım odaklı düşünmenin yinelemeli doğasını daha derinlemesine araştırarak neden ile süreç, sorunun ve çözümün “*birlikte evrimini*” ortaya koymuşlardır. Tasarımcıların Hollanda trenlerindeki çöp kutuları sorununu çözmek için nasıl çalıştıklarını gözlemlemek üzere bir sesli düşünme protokol uygulamış, ve onların çözerken dahi sorunu

tanımladıklarınızı bulgulamışlardır. TOD, yaklaşımının temel özelliklerinden biri ise deneyime dayalı olmasıdır. TOD sürecindeki her adım, son kullanıcılar, paydaşlar ve TOD ekip üyeleri arasındaki tekrarlanan, kişisel etkileşimlere dayanmaktadır (Kolko, 2015).

Aynı zamanda, tasarımcıların nasıl çalıştığı ve düşündüğü konusundaki ilgi, giderek tasarımcıların ve mimarların ilgi alanından, akademisyenlerin yönetim sorunlarını çözmek için kullanılabilecek tasarım araçlarını belirlemeye odaklandığı yönetim alanına kaymıştır. Dunne ve Martin (2006), tasarımcıların düşünme biçimini “*bütünleştirici düşünme*” olarak tanımlamaktadır. Bunu da hoş olmayan uzlaşmaları kabul etmeme ve bunun yerine paradoksun yaratıcı çözümünü arama isteksizliği şeklinde ifade etmektedir. Stickdorn ve Schneider (2012) gibi diğer yazarlar, unsurları benzer olmasına rağmen tasarım sürecinin farklı versiyonlarını önermektedir.

Liedtka (2015), TOD’nin yönetsel karar almaya tamamlayıcı olabileceğini öne sürerek: *etnografya, görselleştirme, haritalama ve prototipleme* olmak üzere tasarım odaklı düşünme yöntemlerinin hepsinin önyargıyı azaltmada rol oynadığını savunmaktadır. Kullanıcı merkezli veya insan merkezli tasarım düşüncesi ise 1980’lerde insan-bilgisayar etkileşimi veya HCI alanında öne çıkmıştır (Dunne 2011). *Kullanıcı gözlemi, hızlı prototipleme ve yineleme* unsurları tasarım süreci tartışmalarında tekrar tekrar ortaya çıkmaktadır (Dunne 2018).

Kumar (2013) ise yinelemeli olarak gerçekleştirilen yedi tasarım “modunu” açıklamaktadır. Bu doğrultuda projeye göre, başlangıç noktası, atılan adımlar ve bunların atıldığı sıra değişebilir. Norman (1990), tasarımcıların ürünleri kolayca anlaşılır ve gezilebilir hale getirmek için uymaları gereken birkaç ilkeyi belirtmiştir. Norman’a göre kullanıcılarla güçlü bir yakınlık kurmak, problemin nasıl tanımlandığını veya “*çerçeveselendiğini*” de doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda tasarımcılar, kullanıcılarla empati kurmaya ve kullanım deneyiminin onların bakış açısından nasıl görüldüğünü anlamaya çalışmaktadırlar (Dunne 2011). Bunu yaparken, dile getirilmemiş ihtiyaçlara hitap eden ve rekabet avantaj kaynağı olabilecek yenilikler yaratmayı umarak hareket etmektedirler (Kumar ve Whitney 2007).

TOD, literatürde genellikle nihaî kullanıcı olarak ifade edilen son kullanıcıyı vurgulamaktadır. Brown (2009) “*Change by Design*” adlı kitabında tasarım düşüncesini, yeniliği teşvik eden bir dizi araç üzerine kurulu, gevşek bir şekilde yapılandırılmış bir örgütsel süreç olarak tasvir etmiş, soyut ve çok yönlü sorunları çözmeleri gereken iş insanları ve sosyal yenilikçiler tarafından tasarım düşüncesinin kullanılmasını savunmuştur. Brown’a göre bir süreç olarak TOD, kişinin problemi çözmek için attığı bir dizi adımdır.

Brown (2009) bunu; *kullanıcı ihtiyaçları, teknoloji ve iş avantajı* olmak üzere üç unsur arasında optimizasyon olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı ile TOD herhangi bir problem çözücünün hemen hemen her problem sınıfı için kullanabileceği bir tarif kitabı olarak ele alınmaktadır (Dunne, 2018: 3).

Lockwood (2009) bunu “*gözlem, iş birliği, hızlı öğrenme, fikirlerin görselleştirilmesi, hızlı konsept prototipleme ve eş zamanlı iş analizi vurgulayan insan merkezli bir inovasyon süreci*” olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Martin (2009) TOD’yi analitik düşünce ve sezgisel düşüncenin etkileşimi olarak kavramsallaştırmıştır. “*Bilgi hunisi*” metaforuna dayanarak TOD’yi hem yeni bilginin keşfini (yenilik) hem de mevcut bilginin kullanımını (verimlilik) dengeleyen bir düşünme biçimi olarak tanımlamıştır. Literatürde TOD’nin tek bir tanımı olmasa da, sürecin temel ilkeleri açıkça belirtilmiş ve projeler için güçlü bir çerçeve oluşturmuştur. Bu doğrultuda TDO süreci; *insan merkezli, yinelemeli, bütünsel, olasılık ve seçenek odaklı* olarak ele alınmıştır:

- **İnsan Merkezli Yaklaşım:** İnsan merkezli TOD yaklaşımı tamamen insanlar, başka bir ifadeyle nihaî kullanıcılar için tasarım yaratmaya odaklanmaktadır. Bu doğrultuda tasarımcılar, müşterilerin hem açık hem de gizli ihtiyaçlarını, isteklerini, motivasyonlarını, zihniyetlerini ve davranışlarını bulmak için nitel ve empatik araştırmalar yürütürler. Bu yaklaşım, tasarım ekibine müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan anlamlı ürün ve hizmetlerin yaratılmasında hayati önem taşıyan değerli ve gerçek müşteri içgörülerini sağlamaktadır (Brown 2009, 39–41).
- **Tekrarlı Yaklaşım:** Tekrar TOD yaklaşımında tasarımın geliştirme aşamaları sık yineleme döngülerinden oluşmaktadır. Önceki bir aşamaya geri dönmek bir hata değildir, ancak bu süreçteki öğrenme başarısını göstermektedir (Müller-Rotterberg, 2018). Başarısızlık bu yaklaşımın ayrılmaz bir parçasıdır ve tüm katılımcılar tarafından hoş görülmeli, kabul edilmeli ve hatta beklenmelidir (Brown 2009, 17).
- **Bütünsel Yaklaşım:** Bütünsel TOD yaklaşımında bir sorun ve çözüme dair bütünsel bir bakış açısı esastır. Bütünsel yaklaşım, tasarımın tüm seviyelerinde ve aşamalarında bağlamın dikkate alınmasını sağlamaktadır (Brown 2009, 7-14). Bütünsel yaklaşımda tasarımcılar bir konuyu geniş bir sosyal, teknolojik, ekonomik ve küresel bağlamda ele almaktadırlar (Liedtka 2023, 1).
- **Olasılıklı Seçenek Odaklı Yaklaşım:** Tasarım düşünürleri aktif olarak olasılıkları aramakta ve seçenekler yaratmaktadır. Olasılıklar birden fazla seçeneğe dönüştürülmekte ve daha sonra en uygun çözümü bulmak için test edilmektedir (Liedtka 2023, 1). Bu tür bir yaklaşım

çözümün kaynağı haline gelen soruna ayrıntılı ve pragmatik bir bakış sağlamaktadır. Sonuç ütöpik bir tahmin olmak yerine, anlamlı bir sonuç ve belirli koşullarda mümkün olan en iyi çözümdür (Brown 2009, 41–51).

Organizasyonel açıdan değerlendirildiğinde TOD süreci “*insan merkezli*” olarak adlandırılmaktadır. Nitekim tasarım odaklı düşünme fikri insanların ihtiyaçlarını, hayallerini ve davranışlarını inceleyerek başlamaktadır (Starotska, 2014: 72). TOD süreci temelde üç kriteri: *arzu edilebilirlik* (insanlar ne ister?), *fizibilite* (çözümü inşa etmek teknik olarak mümkün müdür?) ve *canlılık* (şirket çözümden kâr sağlayabilir mi?) karşılamayı amaçlamaktadır.

Ekipler arzu edilebilirlikle başlamakta ve ardından diğer iki merceği devreye sokmaktadır. TOD, insan merkezli yaklaşım açısından arzu edilebilir olanı, teknolojik ve finansal açıdan uygulanabilir olanla bir araya getirmektedir. Şekil 1’de görüldüğü gibi tasarım inovasyonu; teknoloji ile kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayan bir çözümün arzu edilebilirliği ve iş modelinin uygulanabilirliği arasındaki kesişim yoluyla gerçekleşmektedir (Brown, 2009).



Şekil 1. Tasarım Odaklı Düşünme Çerçevesi

Kaynak: Brown, T. (2009). Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. HarperCollins, New York.

Şekil 1’de ele alınan TOD çerçevesindeki arzu edilebilirlik, fizibilite ve canlılık boyutları insan merkezli yaklaşım açısından tasarım inovasyonunu derinlemesine ele almaktadır (Brown, 2009):

- **Arzu Edilebilirlik:** TOD süreci, insanların başka bir ifadeyle son kullanıcılarının ihtiyaçlarına, hayallerine ve davranışlarına bakarak başlamaktadır. Bu doğrultuda organizasyonlardaki ekipler, nihai kullanıcıların ne istediklerini anlayabilmek için empatiyle dinlemektir. Bu aşamada işletmenin ne istediği ya da işletme tarafından neye ihtiyaç duyulduğundan ziyade son kullanıcı ihtiyaçlarına yönelik çözümler düşünülmektedir.
- **Fizibilite:** Fizibilite aşamasında işletme ekipleri bir veya daha fazla çözüm belirledikten sonra kuruluşun bunları uygulamasının teknolojik açıdan mümkün olup olmadığını belirlemektedir. Öngörülebilir gelecekte teknik olarak mümkün olan çözümler için ekipler kaynaklarını değerlendirmektedirler.
- **Canlılık:** Canlılık safhasında ekipler tarafından geliştirilen ve teknik anlamda mümkün olan çözümlerin finansal açıdan sürdürülebilir bir iş modelinin parçası olma olasılığı belirlenmektedir. Bu doğrultuda finansal açıdan sürdürülebilir ve teknolojik açıdan uygulanabilir olan kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayan bir çözüm için tasarım yeniliği gerçekleştirilmektedir.

Sonuç olarak, empatiyi, merakı ve iş birliğini teşvik eden bir organizasyon, tüketicilerine daha yakın olmanın yanı sıra, pazar değişikliklerine karşı daha hızlı ve duyarlı olmakta, bu da başarısızlık olasılığını azaltmakta ve fırsatları artırmaktadır (Ferreira ve Pinheiro, 2017). Buna karşın Martin (2009), hâlâ çok az sayıda işletmenin TOD konseptini başarıyla uygulayabildiğini belirtmektedir. Tasarım odaklı düşünmeyi doğru uygulayabilmek için ekip temelli sürecin doğru şekilde anlaşılması önemlidir.

1.2. Süreç Modelleri Bağlamında Tasarım Odaklılığı Anlamak

Tasarım düşüncesi, dönemin iş hayatı ve iş hayatının sorun yelpazesi için özellikle yeniliği teşvik etme potansiyeli ile sorun çözmeye oldukça umut veren, uygulayıcılar ve işletme bilim insanları için oldukça ilgi çeken bir konudur. Gruber, DeLeon, George ve Thompson (2015), tasarım düşüncesi *“inovasyona yönelik, genellikle oldukça ayrıntılı, hatta örtük insan ihtiyaçlarının gözlemlenmesini ve keşfedilmesini inovasyon sürecinin ön saflarına koyan insan merkezli bir yaklaşım”* olarak ifade edilmiştir. Yaklaşım temelde, çok sayıda yinelemeli faaliyeti içerirken, kullanıcı ihtiyaçlarını, tasarım kriterlerini ve sorunun içeriğini tanımlamak üzere veri elde etmeye odaklanan keşfe

dayalı birçok faaliyetten de oluşmaktadır. Ardından ise üretilen fikirlerin prototiplemesi ve testi yapılmaktadır (Verganti, 2008: 437; Liedtka, 2018:3).

TOD, temelde herhangi bir tasarım sürecinin sorun çözme noktasında disiplinler arası ekipleri destekleyen ekip temelli bir süreç modeli olarak görülmektedir (Oxman, 2017: 6). Ancak temelde geniş ve çok yönlü yapısı itibariyle ilgili literatür kapsamında var olan tanımsal belirsizliği ve alan karmaşıklığı, tasarım odaklı düşünme yaklaşımı hakkında ortak bir anlayış geliştirme ihtiyacına vurgu yapmaktadır. Nitekim tasarım düşüncesi, iş dünyasında tam olarak anlaşılıp, işletmelerde yenilik yapmak ve problemleri ortadan kaldırmak için ne kadar fazla kullanılırsa, tasarımın bizzat kendisi de o ölçüde önemli karar süreçlerinde başvurulan güçlü bir yaklaşım olacaktır (Clark ve Smith, 2008: 8).

Tasarım odaklı düşünme yaklaşımının ilgili literatür kapsamında çeşitli süreç modelleri çerçevesinde incelenmesi gerek kavramsallaştırma süreci gerekse yaklaşımın içeriğinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için önemlidir. Bu noktada alt başlıklarda TOD yaklaşımını değişik çerçevelerden ele alan belirli modeller anlatılacaktır. Bakır (2021), çalışmasında öncelikli modelleri *3I Modeli*, *Hasso Plattner Enstitüsü Modeli*, *Stanford Tasarım Okulu Modeli*, *Çift Elmas ve Darden İşletme Okulu Modeli* şeklinde sıralamıştır (Bakır, 2021: 26).

1.2.1. 3I Modeli

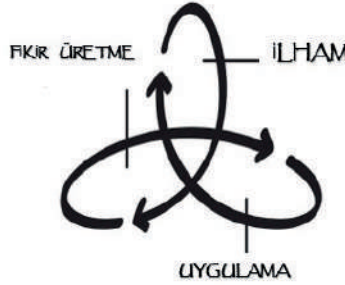
“Bir tasarımcı gibi düşünmek, ürün, hizmet, süreç ve hatta strateji geliştirme şeklinizi değiştirebilir.” (Tim Brown, 2008)

Brown (2008), tasarım düşüncesini *“tasarımcının duyarlılığını ve yöntemlerini kullanarak insanların ihtiyaçlarını teknolojik olarak uygulanabilir olanla ve uygulanabilir bir iş stratejisinin müşteri değerine ve pazar fırsatına dönüştürebileceği seçile eşleştiren bir disiplindir”* şeklinde ifade etmektedir. Bu noktada Thomas Edison’a atıf yapan Brown’a göre Edison yalnızca ampülü icat etmekle kalmadı onu en kullanışlı haliyle tasarlayarak bir endüstri sahası da yaratmıştır. Bu, ileri bir mühendislik anlayışının ve uzmanlaşmış bir bilim insanı olmanın da ötesinde TOD’nin en erken örneklerinden biri olarak görülebilir. İnovasyonun tasarımında, insan odaklılığı ön plana alarak istekleri ve ihtiyaçları, ürünlerin fiziki ya da fiziki olmayan yönlerinin yarattığı algıları doğrudan gözlemleyen bir anlayışın varlığından söz etmektedir. Başka bir ifade ile Edison’un yaklaşımı, *“inovasyon çalışmalarının tüm yelpazesine insan merkezli bir tasarım ahlakı aşılayan bir metodolojidir”* ve tasarım süreç gelişimi açısından esinlenilmekte ve değerli bulunmaktadır (Brown, 2008: 1-2).

Brown (2008)'a göre ise tasarım süreci, önceden belirlenmiş sistematik adımlar dizisi yerine “*metaforik olarak bir alanlar sistemi*” şeklinde ifade edilmiştir (Brown, 2008: 2).

3I Modeli ise Tim Brown'un da etkin olduğu uluslararası tanınan tasarım ve danışmanlık firması IDEO tarafından geliştirilen bir yaklaşımdır. IDEO'ya göre tasarım düşüncesinin tek bir tanımı bulunmamaktadır, yaklaşım, sağduyu odaklıdır, dinamik bir sorun çözücüdür, “bir fikir, bir strateji, bir yöntem ve dünyayı görmenin bir yoludur” (IDEO, “Design Thinking Defined”, <https://designthinking.ideo.com>, Erişim tarihi: 21.11.2024).

3I Modeli kapsamında tasarım faaliyetleri ilham (Inspiration), fikir üretme (Ideation) ve uygulama (Implementation) olmak üzere temelde üç aşamadan geçmelidir.



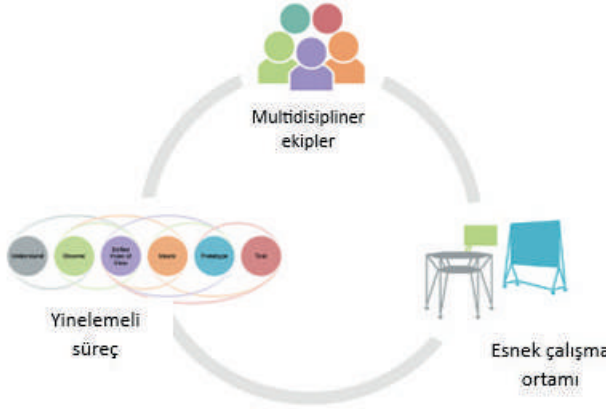
Şekil 2. 3I Tasarım Odaklı Düşünme Modeli-IDEO

Kaynak: IDEO, Design Thinking Context, <https://designthinking.ideo.com/#design-thinking-in-context>, Erişim tarihi: 21.11.2024.

İlham aşaması; bir problem ya da bir fırsat gibi çözüm bulmak üzere tasarımcıyı harekete geçiren durumların var olduğu aşama olarak ifade edilebilir ve temelde bir keşif aşamasıdır. İlgilenilen probleme uygun çözümler sunabilecek fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve testinin yapılması ise fikir üretmedir. Proje aşamasından pazara geçiş yapılan aşama ise uygulama olarak adlandırılmaktadır. Fikirlerin ürün ya da hizmete dönüştürüldüğü prototiplemesinin yapıldığı, test edildiği ve yeniden geliştirildiği aşamadır. Tasarım projeleri, üretilen fikirler rafine edildikçe ve yeni perspektifler sunuldukça özellikle ilham ve fikir üretme aşamasında birden çok sayıda dönüş yapmaktadır (Brown, 2008: 4; Bakır, 2021: 26-27; IDEO, “Design Thinking Defined”, <https://designthinking.ideo.com>, Erişim tarihi: 21.11.2024).

1.2.2. Hasso Plattner Enstitüsü Tasarım Odaklı Düşünme Modeli

Literatürde dikkat çeken diğer bir TOD yaklaşımı, Potsdam Üniversitesi'nde bir tasarım okulu olan Hasso Plattner Enstitüsü tarafından geliştirilmiştir (Melles et al. 2015; HPI D-School, 2024). Buna göre işbirlikçi ekiplerde tasarım düşüncesi, kompleks problemler için inovatif ve yaşam odaklı çözümler sunan bir anlayış ve yaklaşımdır. Tasarımcılar farklı ekiplerde görev alırken, esnek ve çevik bir iş ortamında yinelemeli tasarım düşünce süreci yaşanmaktadır. TOD konseptinin ana bileşenleri ise multidisipliner ekipler, yinelemeli süreç ve esnek çalışma ortamıdır.



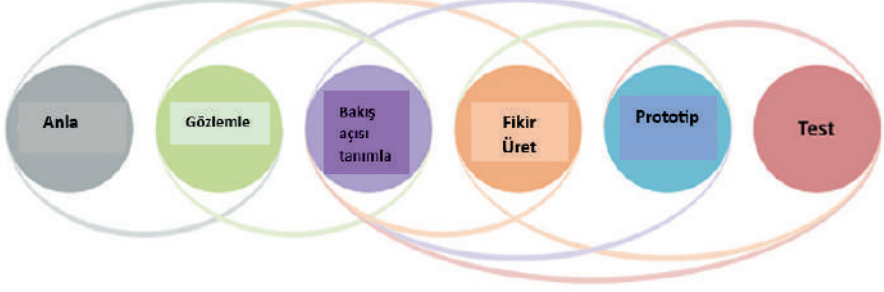
Şekil 3. Tasarım Odaklı Düşünmenin Temel Bileşenleri

Kaynak: Hasso Plattner Institute, "What is Design Thinking?", <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html>, 21.11.2024

Yeni ve karmaşık sorunların çözümü için farklı alanlardan kişilerin oluşturduğu ekiplerden faydalanılması, alanlar arası fikir geliştirme olanağı sunmaktadır. Çok disiplinli ekipler ile rekabetçi değil işbirlikçi bir yaklaşımla yenilikçi çözümlere ulaşılması hedeflenmektedir. Her projeye ve ekip ihtiyaçlarına göre uyarlanabilen esnek çalışma ortamı ile de ekibin yaratıcı yetenekleri desteklenmekte ve geliştirilmektedir. Yinelenen inovasyon süreci ise insan merkezli bir anlayışla en ideali yaratma konusunda süreç aşamalarının tekrarlı döngüsünden faydalanmaktadır (HPI D-School, "What is Design Thinking?", <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html>, 21.11.2024).

Hasso Plattner Enstitüsü Tasarım Odaklı Düşünme Modeli ise anlama, gözlem, bakış açısı tanımlama, fikir üretme, prototipleme ve test etme olmak üzere altı aşama ile ifade edilen sistematik bir yaklaşımı savunmaktadır (HPI

D-School, “Design Thinking” <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/background/design-thinking-process.html>, 21.11.2024; Thoring ve Müller, 2011; Bakır, 2021: 28-29).



Şekil 4. Hasso Plattner Enstitüsü Tasarım Odaklı Düşünme Süreci

Kaynak: Thoring ve Müller, 2011: 138; HPI D-School, “The six phases of the Design Thinking process” www.hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/background/design-thinking-process.html, Erişim tarihi: 22.11.2024.

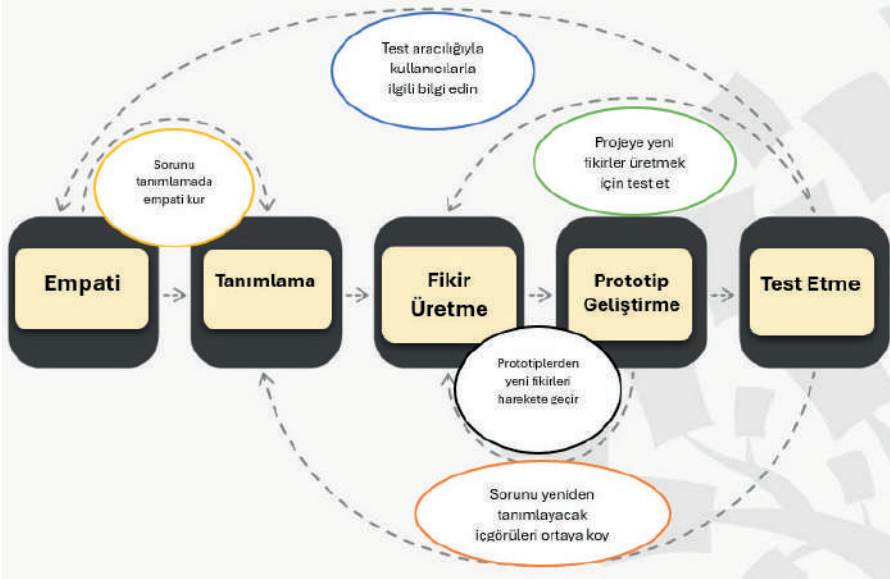
Modelde, tasarlanan yinelemeli döngüler ile gerektiğinde bir ön adıma geri dönüşün yapılabileceği vurgulanmaktadır. Bu durum ise eğri çizgilerle birbirine bağlanan adımlar ile yukarıdaki haliyle görselleştirilmiştir.

Anlama aşamasında tasarım ekibi, tasarımın odağındaki sorun, konu ya da duruma yönelik tasarım sorusunu araştırır. Konuyla ilgili genel bilgilere ve varsayımlara ikincil araştırma metotları kullanılarak ulaşılır. Amaç kolektif bir perspektif ve içgörü geliştirmektir. Teori ve uygulama temelli içgörülerini araştırmak ise konu ile ilgili boşlukların keşfedilmesini, sonraki aşamada yer alan nitel araştırma çalışmaları için başlıklar oluşturulmasını sağlar. Gözlem aşamasında tasarım ekibi, çeşitli nitel araştırma metotlarını yaratıcı biçimde kullanarak hedef kitleye yönelik bağlam ve fırsat alanlarını fark etmeye başlar. Gözlem ve görüşmeler yapılarak hedef kitlenin problemleri, beklenti ve deneyimleri hakkında fark edilmeyeni ortaya koymak adına içgörü oluşturmak da bu aşamanın merkezindedir. Sonrasında edinilen bu içgörüler, hikâye anlatımı tekniği ile tasarım ekibi arasında paylaşılır ve ardından “bakış açısı” olarak adlandırılan görsel bir mikro teori gibi kullanıcı bakış açısını yansıtmak üzere bir çerçevede (zihin haritası, iki eksenli matris, Venn diyagramı gibi) sentezlenir. Bakış açısı oluşturulmasının ardından tasarım ekibi, çeşitli yaratıcı yöntemlerle (beyin fırtınası, rol yapma gibi) ona dair en iyi fikirleri tespit eder ve seçer. Prototiplemede ise seçilen bu fikirlerin dijital konseptler için lego, karton, kâğıt gibi nesnelere, hizmete yönelik konseptler içinse rol yapma gibi yöntemlerle hızlıca görünür bir hal

alması sağlanır. Test aşamasında ise oluşturulan prototip, geliştirilen konseptle özgü geri bildirimler edinmek üzere potansiyel kullanıcılarla test edilerek bu süreçte oluşabilecek sorunlar üzerinden revize edilmektedir ve yinelemeli döngü içerisinde iyileştirilmektedir. Test aşamasının her biri tasarım ekibine kullanıcı ve prototip hakkında içgörü sağlamaktadır (Thoring ve Müller, 2011: 138; Bakır, 2021: 28-29; HPI D-School, Design Thinking, <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/background/design-thinking-process.html>, Erişim tarihi: 22.11.2024).

1.2.3. Stanford Tasarım Okulu Tasarım Odaklı Düşünme Modeli

Model, Stanford Üniversitesi bünyesinde David Kelley öncülüğünde kurulan tasarım okulu (d-school) tarafından oluşturulmuştur. TOD, çözüm odaklı bir metodolojidir ve doğrusal olmayan yinelemeli bir süreci ifade etmektedir. Stanford Tasarım Okulu modeli tasarım odaklı düşünce modelinde beş aşamadan bahsetmektedir (<https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking>, Erişim tarihi: 22.11.2024; Sarıkoç ve Ersoy, 2022: 106; Bakır, 2021: 30).



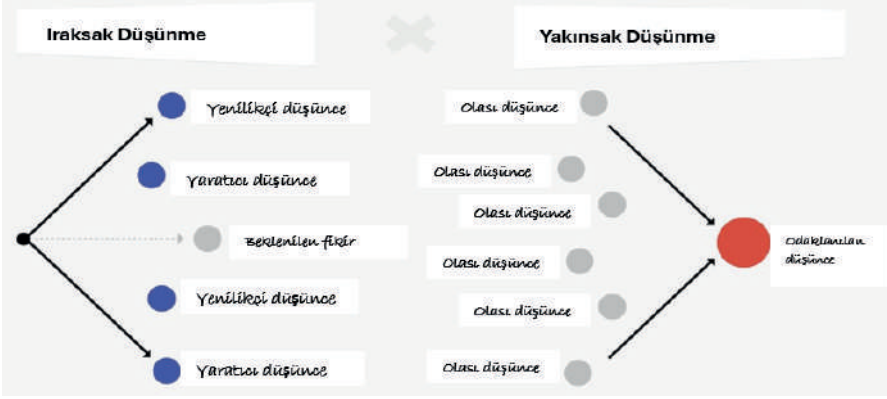
Şekil 5. Stanford Tasarım Okulu Tasarım Odaklı Düşünme Modeli

Kaynak: Dam ve Siang. 5 Stages in the Design Thinking Process, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>, Erişim tarihi: 22.11.2024.

Tasarım sürecinin insan merkezliliğini vurgulayan empati kurma aşamasında tasarımcı, çeşitli metotlar kullanarak (görüşme ve gözlem gibi) insanları ve onların ihtiyaç ile beklentilerini anlamının çabası içerisinde. Tanımlama aşamasında ise empati yoluyla edinilen bilgiler ışığında tasarımcının bakış açısından ilgili sorunun tanımı yapılmaktadır. Empati yeteneğinin düzeyi ise tasarımcılar açısından süreç bağlamında fark yaratabilmektedir. Açıkça tanımlaması yapılan sorunların çözümü için adım atılan aşama ise fikir üretmedir. Fikir üretme aşamasında yaratıcılık becerilerinin ön plana çıktığı ve hayal gücüne dayalı beyin fırtınası ya da zihin haritaları gibi metotlar kullanılmaktadır. En yüksek müşteri değerinin sağlanacağı yaratıcı olasılıkların keşfetmesini sağlar. Bu noktadan sonra potansiyel/mevcut kullanıcı ile çözümün buluşturulması, etkileşimin sağlanması üzerine kurulan aşama prototip geliştirme gelmektedir. Diğer modellerde de olduğu gibi üretilen çözümlerin somutlaştırılması, yani prototiplerinin çeşitli tekniklerle geliştirilmesi söz konusudur (kâğıt, karton, yapışkanlı not kağıtları, tahta üzerine yapıştırılmalar, rol yapma, hikâye anlatımı gibi). Prototiplere ait kullanıcı geri bildirimlerinin edinildiği aşama test aşamasıdır. Bu aşama, kime tasarladığımıza dair fikir sahibi olmak ve sorunu derinlemesine anlamak adına kaçırılmayacak bir fırsattır (Jack O'Donoghue, The Stanford Design Thinking Process. <https://makeiterate.com/the-stanford-design-thinking-process/> Erişim tarihi: 22.11.2024, Sarıkoç ve Ersoy, 2022: 106).

1.2.4. Çift Elmas Tasarım Odaklı Düşünme Modeli

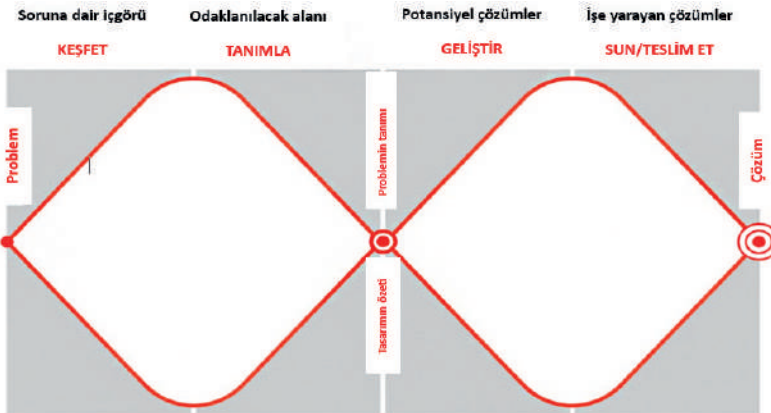
Çift Elmas Modeli, 2005 yılı itibari ile popüler bir yaklaşım olarak ön plana çıksa da temelleri 2003 yılında İngiliz Tasarım Konseyi tarafından atılarak tasarıma stratejik bir anlam kazandırma çabası ile tasarımın tanımsal içeriğini değer yaratma noktasında zenginleştirme çalışmalarına başlamıştır. Temel amaç ise TOD sürecinin tam olarak tanımlanmasında fark edilen görünürlük eksikliğinin giderilerek süreci diyagram üzerinden görünür, dünya çapında kabul edilebilir ve erişilebilir bir hale dönüştürmektir (Design Council, The History of Design Thinking, www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/, Erişim tarihi: 24.11.2024). Model, tasarım odaklı düşünceye dayalı bir projenin içeriğinde olabileceklerin soyut bir temsili olarak düşünülmelidir. Modelde tek yönlü bir akış değil, tasarımcıların elmasın aşamalarında gezindikleri, süreç içinde kullandıkları teknik ve araçları yoğunlaştırdığı, azalttığı veya kullanmayı tamamen bıraktığı, projenin zorluk seviyesine göre ileri geri hareket ettiği bir döngüyü temsil eder (Ferreira vd., 2015:771). Ayrıca tasarım faaliyetinin temelinde diğer faaliyetlerin düşünce biçiminden farklı bir düşünce biçimi yatmaktadır. Model, *waksak ve yakımsak düşünce* biçimlerinin ikililiğinden faydalanarak tasarımın zihinsel anlayışını yansıtır.



Şekil 6. Iraksak ve Yakınsak Düşünme

Kaynak: The Fountain Institute, <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>, Erişim tarihi: 26.11.2024).

Iraksak düşünme serbest bir akışı temsil eder ve doğrusal olmamakla birlikte bazı durumlar için “yaratıcı” bulunur. Iraksak düşünce ile proje hakkında keşif yapılarak farklı ve çoklu perspektifler geliştirilebilmektedir. Yakınsak düşünme biçimi ise odaklı biçimde doğrusal bir akış içerisindedir. Ancak her iki düşünce biçiminin optimal kullanımı önemlidir. Zira tasarımcının yoğunlukta yakınsak düşünmesi ile keşfetme fırsatlarının kaçırılması söz konusu olmaktadır (Jeff Humble, What is the Double Diamond Design Process?, The Fountain Institute, <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>, Erişim tarihi: 26.11.2024).



Şekil 7. Çift Elmas Tasarım Düşünme Modeli

Kaynak: Double Diamond diagram – a graphical way of describing Design Thinking. <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>, Erişim tarihi: 24.11.2024; Ferreira vd., 2015:771).

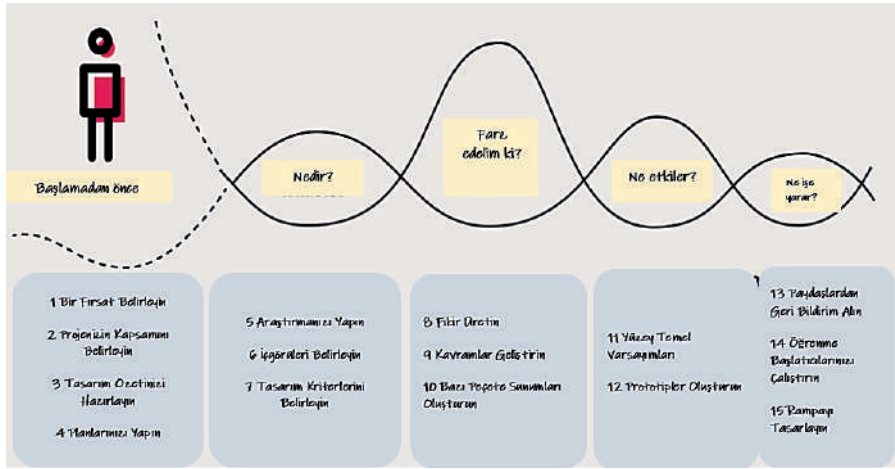
Model, *waksak (divergent) ve yakınsak (yakınsak)* düşüncesinin bir şematik görseli olarak dört temel aşamayı içermektedir. Bunlar keşfet, tanımla, geliştir ve teslim et şeklinde ifade edilmektedir. İlk aşama olan **keşfetme**, tasarım projesinin başlangıç noktası olup kullanıcı ihtiyaçları bağlamında keşfin yapıldığı bir fikir veya ilham ile harekete geçildiği aşamadır. Etnografik yöntemler, persona çıkartma, kullanıcı haritasının çıkartılması, pazar araştırmaları, veri analizleri, görüşme gibi metotları içermektedir. **Tanımlama** aşamasında ise keşfedilen ihtiyaçların yorumlanarak iş hedefleri çerçevesinde düzenlenmesi gerçekleştirilmektedir. Başka bir ifade ile keşfetme aşamasında edinilen içgörülerin rafine edilerek, veri incelemesine dayanarak şablonların çıkartıldığı aşamadır. Temel faaliyetleri ise öz problem tanımı, bilgi yakınlığı, proje geliştirme, yönetme ve onaylama, bilgi organizasyonu ve yönetimidir. Üçüncü aşama olan **geliştirme** aşamasında ise fikir ve prototip geliştirme hedeflenirken aşamanın temel faaliyetleri bu noktada; çok disiplinli çalışmayı, görsel yönetimi, grup ve son kullanıcı ile beyin fırtınası yapmayı, sunulan fikirlerin içeriği tanımlanarak problemin içeriği ile karşılaştırmayı, test etmeyi içerir. Nihai olarak ise bu bağlamda tasarım odaklı çözüm fikirlerin geliştirilmesi, en iyi fikrin yineleme ve testler ile tanımlamayı ve prototip geliştirmesini ifade eder. Son ve dördüncü aşama ise **teslim etmedir**. Bu aşamada orta ve uzun vadeli daha gelişmiş prototip üretimi için gerçekleştirilmesi gereken düzenlemelere ve daha yüksek düzeyde iyileştirmeye odaklanılmıştır. Bu noktada artık ürün veya hizmet ortaya çıkmış, tamamlanmış ve pazara sunulmuştur. Aşamanın temel faaliyetleri ise son test, onay ve lansman, hedefleme, değerlendirme ile geri bildirim döngüsüdür (Ferreira vd., 2015: 771-772; Design Council, Eleven lessons. A study of the design process, www.designcouncil.org.uk, Erişim tarihi: 24.11.2024).

1.2.5. Darden İşletme Okulu Tasarım Odaklı Düşünme Modeli

Bu model, Virjinya Üniversitesi kapsamında yer alan Darden İşletme Okulu araştırmacıları tarafından geliştirilmiştir. Modelin geliştirilmesinin altında yatan motivasyon ise şudur; tasarımcılar, belirsizlikten ve riskten çekinmezler, hatta bundan beslenirler ancak bunun aksine iş hayatı liderleri bu duruma pek açık olmamakla birlikte başarısızlık ve riskten çekinirler. Oysa TOD yaklaşımını benimsemek, tasarım düşüncesi ve karar alma konularında esnek olmayı gerektirir. Bu durumda iş liderlerinin tasarım düşüncesine uyum sağlamayı istemeleri halinde ise yapılandırılmış bir metodolojik çerçeveye ihtiyaç duyulur. Tasarım düşüncesinden tasarımcılar dışında faydalananlar, süreçte rahat, korkusuz ve yetenek sahibi hissetmek adına belirlenmiş bir yapıya gereksinim duyarken tasarımcılar ise çok nadir biçimde bu yapıya

gereksinim hissederler. Tasarımcılar yapılandırılmış bir süreç yerine bir dizi araç ve faaliyet grupları bağlamında (keşif, tanımlama, prototip ve test gibi) düşünürler. Bu noktada ise sürekli yeniliğin yapıldığı bu dünyada tasarım düşüncesi becerilerinin ölçeklendirilebilmesi, önemli bir çabadır (Liedtka vd., 2017: 51-52).

Darden Modeli geliştiricileri tasarım sürecine araçları yansıtan bazı adımları ekleyerek tasarım sürecini temelde dört aşama ve on beş adım ile ele almıştır (Liedtka, vd.,2014: 40; Liedtka vd., 2017: 52; Bakır, 2021: 33).



Şekil 8. Darden İşletme Okulu Tasarım Odaklı Düşünme Modeli

Kaynak: Liedtka vd., 2017: 52.

“*Nedir?*” sorusu ile gerçeklik sorgulanır ve tasarım sürecinin özeti oluşturulurken, *farz etme* aşamasında ön aşamada keşfedilen ve edinilen bilgiler yoluyla sorunun çözüme yönelik farklı alternatifler geliştirilir ve yeni bir gelecek üzerine çeşitli çözümler imgenir. “*Ne etkiler?*” sorusunun sorulduğu aşama ise, tasarım düşünürlerine ve uygulayıcılarına, özellikle seçimlerinde odaklanmaları gerekenler hakkında cevaplar sunar. “*Ne işe yarar?*” sorusunun cevaplandırıldığı son aşamada ise artık belirlenen yöntemlerle alınan kararlara sahada yer vererek, ufak denemeler yoluyla gerçek kullanıcılarla etkileşim yaratılır (Liedtka, vd.,2014: 40; Liedtka vd., 2017: 52).

2. Tasarım Düşüncesinin İçeriği: *Problem ve çözüm alanı, iraksak ve yakınsak düşünce, tasarım duyarlılığı*

Geliştirilen çok sayıda TOD yaklaşımlarının prosedür ve insan perspektifinden bazı ortak özellikleri olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kurallar, yapı ve çerçeve prosedürel perspektifi anlatırken, kişisel özellikler, tutum ve katkılar da insan odaklı perspektifi anlatmaktadır. Bu ikili perspektifin varlığı, işletmelerin tasarım odaklı düşünceyi inovasyon, operasyonel ve stratejik açıdan bir araç ve yaklaşım olarak ele alması adına bir yönetim çerçevesi geliştirmesinde önemlidir (Efeoğlu vd., 2013: 248).

TOD, problem merkezlidir ve ideal çözüm, probleme göre geliştirilir. Bu noktada tasarım düşüncesinin içeriğinde önemli konular arasında problem ve çözüm alanı da yer almaktadır. Nitekim tasarım süreci, çözüm alanı içerisinde problemin gözlemlenerek, problemi yaşayan kişilerle empati yoluyla analiz edilip anlaşılması üzerine başlamaktadır (Cross, 1982'den aktaran Efeoğlu vd., 2013: 249; Visser, 2010: 32). Çözüm alanında, problemi somut biçimde çözüme kavuşturan fikirler, zihinsel modeller ve prototipler geliştirerek tasarım faaliyetleri gerçekleştirilir ve bu durum problemin anlaşıldığı ölçüde iyi olur. Sürecin yinelemeli yapısı ise belirli bir evre içinde ve evreler arasında döngüye imkân tanıyarak problem ve çözüm alanı içerisinde ileri geri harekete izin verir (Lindberg vd., 2010: 247).

Yakınsak ve iraksak düşünme yaklaşımı da tasarım odaklı düşüncenin ön plandaki içeriklerindedir. Daha önce de bahsedildiği üzere yakınsak düşünce yaklaşımında bir sorun hakkında analitik karar araçları kullanılarak çözümlerin üretilmesi, sorunun kökeninin tam olarak anlaşılması, çözüm seçenekleri arasından seçimin yapılması söz konusudur ve aslında klasik iş düşünürleri çoğunlukla yakınsaktır. Iraksak düşüncede ise belirli bir problem hakkında çok sayıda muhtemel çözüm ve seçenek bulma becerisi işaret edilir. Böylece yaratıcı düşünmenin bir parçası olan iraksak düşünme aracılığıyla farklı bakış açıları ve yaratıcı fikirler elde edilir (Guilford, 1950: 448-449; Dunne ve Martin, 2006: 517-518; Efeoğlu vd., 2013: 249-250).

Tasarım profesyonellerinin de kabul ettiği üzere tasarım düşüncesi, yalnızca metotları uygulamanın ötesinde değer yaratmak adına bu yöntemlerin tasarım duyarlılığı ile uygulanması anlamına da gelmektedir. Tasarım duyarlılığı; *“zevk, güzellik, kişisel anlam ve kültürel yankı gibi sezgisel niteliklerden yararlanma yeteneğini”* işaret etmektedir. İş hayatında genellikle bu tür ince nitelikleri görünür hale getirmek zor bulunduğu için dikkate alınmamaktadır. Bununla birlikte işletme yöneticilerinin de çoğunlukla analitik ve rasyonel karar verme konusunda eğitilmiş olmaları, kendi duyarlılıklarına güvenme fikrini göz ardı etmelerine neden olmaktadır.

Fakat tasarım metotları ile tasarım duyarlılığı bir araya geldiğinde başarılı işletmelerin fayda sağlayabileceği deneyimler ve sonuçlar yaratılırken güçlü bir rekabet avantajı, kalıcı bir pazar etkisi ve yüksek bir müşteri sadakati de elde edilir. Yenilik, bir proje hakkında en yüksek seviyedeki stratejik fikirden en detayına kadar neyin nasıl olacağına dair birçok karardan oluşur. Duyarlılık ise süreç içerisinde alınacak kararlara rehberlik ederken, müşterilerin ürün, hizmet ya da marka hakkında nasıl bir deneyim yaşayacağını da etkiler. Bu noktada müşterilerin gerçekten işe yarayan bir şey mi satın alacağı yoksa onunla bireysel ve kültürel bağlamda bir bağ mı kuracakları düşünülmelidir (Suri ve Hendrix, 2010: 59-60).

Tasarım profesyonelleri, değişim fırsatlarını, çevrelerindeki kişileri, nesnelere, olayları ve yerleri görmeyen bir yolu olarak “algılamak” ve bu algılardan faydalanarak değişim yaratmanın bir yolu olarak da “ifade etmek” gibi iki temel tasarım sorumluluğuna sahiptir. Tasarım sürecini başlatan soruna doğru çözümü bulmak, tasarımcının doğru faktörlerin denemesi, oldukça detaylı biçimde çok sayıda muhtemel öğe ve özellik arasından hangisini ve nasıl keşfedeceğini seçmesi anlamına gelir. Bununla birlikte bir faaliyetin insanların hayatındaki ve kültüründeki bağlamından ve anlamından, bir ürün, hizmet veya marka vaadine kadar büyük resmi görmelerini gerekli kılmaktadır. Geleneksel iş hayatında tasarım duyarlılığı anlayışı yeterince olgunlaşmamış ve değer görmemiş olsa da aslında temelde öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir insan duyarlılığıdır. Bu bağlamda işletmelerde müşteri algılarını ve deneyimlerini etkileyen ayrıntılar üzerine düşünmek ve karar almak mantıklıdır. Duyarlılıklar, iş insanlarının sadece ne yaptıkları değil nasıl yapacakları konusunda da yol gösterir. Duyarlılıklar konusunda çalışanların teşvik edilmesi ve gizli yeteneklerinin ortaya çıkarılarak geliştirilmesi, etkili bir tasarım düşüncesi, ürün, hizmet ve marka deneyimlerine dair yüksek farkındalık, büyüme fırsatları yaratmanın etkili bir yoludur (Suri ve Hendrix, 2010: 60-63).

Tasarım başka bir açıdan tasarım düşüncesi paradigmasından faydalanarak fikirlerden gerçeklik yaratan, örgütü ve hayata dair birçok şeyi dönüştürebilen yenilikçileri ortaya çıkarmayı da anlatmaktadır. Bu bağlamda tasarım sürecinde dört tasarım düşünce kuralı kullanılmaktadır. Bunlardan ilki *insan odaklılıktır*. Yenilik faaliyetleri doğası gereği birey ve ekip temelinde gerçekleşmesi bakımından sosyaldir. Yenilik yaratmada çeşitli ve çevik ekip varlığı önemlidir. Bu nedenle insan tasarım sürecindeki en önemli değerdir. İkinci kural ise *belirsizliktir*. Belirsizlik, yenilikçiler için herhangi bir şeye çerçeve sınırlarının dışından bakabilmeyi, onu farklı yorumlama ve görebilme özgürlüğüne sahip olabilmeyi anlatır. Yenilik süreci asla tek bir fikir üzerine inşa edilemez. Yenilik sürecinin devamlı olarak yeniden yaratım

sürecini koruması, alternatif ve yaratıcı çözümleri ortaya çıkarmasında gereklidir. Üçüncü kural ise *yeniden tasarımıdır*. Yenilik olarak tanımlanan her şey yeniden inşa edilmek üzere tasarlanmıştır. Geçmiş ve önceki çözümler gelecek alternatifler için bir yol göstericidir ve onlardan ders çıkarılmalıdır. Dördüncü ve son kural ise *somutlaştırma*dır. Tasarım sürecinde yeniliğin somut hale dönüştürülmesi, yeniliğin öğrenilme sürecinde ve üretiminde hız kazandırmaktadır. Prototip oluşturma, tasarım sürecinde odaklanılan faaliyettir (Plattner vd., 2015; Brodny ve Kazmierczak, 2017: 248).

3. Yönetim Perspektifinden Tasarım Odaklı Düşünme'nin İlkelerini ve Unsurlarını Anlamak

Yönetim alanı içerisinde tasarım düşüncesi ilkeleri ve unsurları hakkında Hassi ve Laakso (2011) tarafından farklı bağlamlarla yapılan incelemeler sonucunda üç ana tema önerilmiştir (Hassi ve Laakso, 2011: 5-6).

Uygulamalar	Düşünme Biçimleri	Anlayış
<ul style="list-style-type: none"> • İnsan odaklı yaklaşım • Yaparak düşünme • Görselleştirme • Iraksak ve yakınsak düşünce kombinasyonu • İşbirlikçi çalışma tarzı 	<ul style="list-style-type: none"> • Tümevarımsal akıl yürütme • Yansıtıcı yeniden çerçeveleme • Bütünsel bakış • Bütünlüğü düşüncesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Deneysel ve keşfedici • Belirsizliğe toleranslı • İyimser • Gelecek odaklı

Şekil 9. Yönetim alanında tasarım düşüncesinin ortak unsurlarını açıklayan üç tema

Kaynak: Hassi ve Laakso, 2011: 6

Uygulamalar temasının içeriğini, somut faaliyetler, elle tutulur yaklaşımlar, çalışma biçimlerini ve belirli araçlardan yararlanmayı tanımlayan unsurlar oluşturur. Bunlar; insan odaklı yaklaşım, yaparak düşünme, görselleştirme, iraksak ve yakınsak düşünce kombinasyonu ve iş birlikçi çalışma tarzıdır. İnsan odaklı yaklaşım başka bir deyişle süreçte insanı ilk sırada tutmak, doğası gereği tasarım düşüncesinin en önemli konusudur (Brown, 2008: 86-87; Porcini, 2009: 9-10; Hassi ve Laakso, 2011: 7). Yaparak düşünme ise tasarımcıların tercih ettiği yinelemeli ve somut bir anlayıştır (Rylander, 2009: 12). Bu bağlamda prototipler, ürün temsilinin de ötesinde düşünme ve fikirleri keşfetme konusunda etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Boland ve Collopy, 2004: 8). Görselleştirme, prototipleme ile oldukça ilişkili olarak tasarım düşüncesinin sembol ya da sözcük dışında yer alan medya araçları ile baskın bir anlamlandırma şekli olarak görülmektedir (Brown, 2009'dan aktaran Hassi ve Laakso, 2011: 7; Rylander, 2009: 13). Iraksak ve yakınsak düşüncenin kombinasyonu,

genişletilen içeriği ve ardından yapılan tercih ve sentez yoluyla belirlenen bir çözüme ulaşmayı ifade eder (Drews, 2009: 42). İşbirlikçi bir çalışma tarzı, “farklı birden çok alandan ve disiplinden bilgi alarak farklı perspektifleri teşvik ederek ve bunları anlamlı ve yeni bir şekilde birleştirerek, karmaşık ve “kötü” sorunları ele almayı” anlatmaktadır (Dunne ve Martin 2006: 516-517; Hassi ve Laasko, 2011: 8).

Düşünce biçimleri teması, bilişsel stiller, düşünme ve bilgi işleme metotları ile ilgilidir. Tümevarımsal akıl yürütme, tasarım düşüncesinin simgesidir. Tasarım düşüncesi profesyonelleri tümevarımsal akıl yürütmeyi bilinenenden olabileceği keşfetmek için, kabul görmüş olan fikirlere meydan okumak, yaratıcı fikirler üretmek ve muhtemel yeni perspektifleri ortaya koymak için kullanmaktadır (Martin, 2009:65). Çözüm geliştirme becerisine sahip olmak, bir tasarımcı için önemli ise de başlangıçta problemi görmenin yeni yollarını düşünme becerisi de en az onun kadar önemlidir. Bu beceri, problemin ya da durumun yansıtıcı yeniden çerçevelemesi olarak ifade edilmektedir. Müşterilerin işlevsel, duygusal, sosyal ve kültürel ihtiyaç, talep ve beklentileri, son kullanıcının çevresi ve sosyal etmenler gibi konuları yansıtan probleme yönelik tam anlamıyla 360 derecelik bütünsel bir bakış sağlayabilme becerisi, tasarım düşüncesinin doğasındandır. Bununla birlikte tasarım düşüncesinin ana konularından biri de rekabet eden sınırlamaları uyumlu bir dengede buluşturmadır ve bunun bütünleştirici düşünme ile gerçekleştirilebileceğine inanılmaktadır. Başka bir deyişle problemlerin belirgin yönlerini belirlemek, iki ve daha fazla karşıt olan düşünce ve model arasında bir tercihte bulunmak, modellerin üstünlüklerinden yaratıcı bir çözüme ulaşmak, bütünleştirici düşünce ile mümkün gözükmektedir (Dunne ve Martin, 2006: 515; Brown, 2008: 87; Hassi ve Laasko, 2011: 8).

Anlayış teması hem iş ile ilgili bireylerim hem de örgütsel kültürün yansıttığı, işe yönelimi, problemleri ele alma ve probleme yaklaşma konusundaki zihinsel tutumu ifade etmektedir. TOD sürecinin öne çıkan özelliklerinden bir diğeri de deneysel ve keşfedici bir anlayışın varlığıdır. Tasarımcılar, probleme yönelik yaratıcı çözüm yollarına sordukları sorular ve araştırdıkları sınırlar ile ulaşabilmektedir (Brown, 2008: 86). Tasarım düşüncesinde belirsizliğe yüksek toleransın varlığı, sürecin bir parçası olarak görülmektedir. Tasarımcıların temel özelliklerinden birisi belirsiz durumlarla rahat olmaktır ve belirsizlikte çalışmayı devam ettirmesidir (Drews, 2009; 42; Rylander, 2009: 13; Hassi ve Laasko, 2011:9). Tasarım düşünürleri, iyimser bir anlayış ile belirli bir problemin şartları ne kadar zor olsa da potansiyel çözüm durumunun mevcuttaki seçeneklerden çok daha iyi olduğunu varsaymaktadır. Nihai olarak tasarım düşüncesi, olası senaryoları

öngörme ve görselleştirme yeteneği ile gelecek odaklıdır (Brown, 2008; Hassi ve Laasko, 2011: 9-10).

Yukarıdaki tema ve içerikleri yoluyla tasarım düşüncesinin yönetim alanında sentezlenmiş bir çerçevesi sunulmuştur. Bu, tasarım düşüncesinin kullanımının, yararlarının ve kısıtlarının tam olarak anlaşılmasında bilinmesi gereken unsurları yansıtması bakımından önemlidir. Nitekim, dünya çapında tasarım liderliği koltuğuna oturmak isteyen işletmeler için ürün ve hizmet tasarımı, iş rekabetinin önemli bir bileşeni gibi görünse de bunun ötesinde yönetim sorunlarına da tasarım bakış açısı ile yaklaşmak, yönetim alanı için de önemli fırsatlar sunabilir, ayrıca tasarım düşüncesinin yönetim alanı içerisinde yer bulması gerek akademik dünya gerekse iş dünyası için popüler yeni bir olasılık olarak değerlendirilebilir (Dunne ve Martin, 2006: 513).

4. Tasarım Odaklı Düşünme Yönetiminde Liderliğin Ruhunu Anlamak

Tasarım çok bağlamli (sanat, grafik, ürün, mühendislik, iletişim vb.) ve multidisipliner bir kavram olsa da tasarım profesyonellerinin beceri ve metotları, süreçleri ve düşünme biçimleri de tasarım faaliyetlerinin içeriğinde etkili konulardır. Tasarım, kim tarafından ve hangi bağlamda kullanıldığına ne için yönetildiğine göre değişkenlik gösteren bir yapıdır. John Heskett (2002) tarafından tasarım kavramı, bir fiil ve bir isim olarak nitelendirilmiştir. Eylem ve süreç olması bakımından bir fiilken, bir kavram, bir öneri, bir sonuç ya da ürün olması bakımından isimdir. Tasarım düşüncesi temelde insan merkezli bir problem çözme sürecini anlatmaktadır (Heskett, 2002:5; Gloppen, 2009: 34-35).

Tasarım yönetimi, 1960'lı yıllarda Büyük Britanya'da ortaya çıksa da içerik olarak başta yalnızca *"bir tasarım ajansı ile müşteri arasındaki ilişkiyi yönetmek"* olarak görülmüştür. Fakat bu durum günümüzde artık değişmektedir. Başka bir deyişle tasarımın dili değişmektedir ve artık bir proje yönetiminin ötesine geçerek kurumsal hedeflere ulaşmak adına tasarımın örgüt içerisinde nasıl kullanılabileceği vizyonu ile daha üst düzey stratejik bir konumu tanımlamaktadır. Bu konuda ortak bir payda olmamakla birlikte yönetsel açıdan tanımlamalar önemli görülmektedir. Tasarım yönetimi, *"tasarım ve iş arasındaki köprü"*, *"bat yöneticileri tarafından mevcut tasarım kaynaklarının etkili biçimde dağıtılması"* olarak da ifade edilmiştir (Gorb, 1989: 10; Best, 2006: 200; Gloppen, 2009:35).

İşletmeyi tasarım sürecinin hayal gücüne uydurma noktasında ise keşfetmeyi ve öğrenmeyi, bunu nasıl yöneteceği ve başkalarına ne şekilde ilham vereceği, yaratıcı fikirleri belirleyip bunları ne şekilde doğrulayacağı ve

doğrulanmış bu fikirleri büyüme fırsatlarına nasıl dönüştüreceği konularında gelişmiş olan yeni bir lider tipi olarak tasarım liderliğinden bahsedilmektedir (Manu, 2007: 117). TOD'yi bir işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olan diğer stratejiler ile birleştirmek, işletmenin rekabetçi gücünü artıracaktır. Bu bağlamda tasarım yönetimi ve tasarım liderliğinin ayrımının farkındalığı önemlidir. Tasarım yöneticileri, süreci ve tasarım projelerini en etkin ve kârlı biçimde uygulamak için gerekli olan tasarım kaynaklarını optimize ederken; tasarım liderleri yenilik, tasarım ve strateji ile alakadardır (Best, 2006: 201; Gloppen, 2009:35).

Tasarım liderliğinde tasarım yöneticilerinin görev rollerinin dışına çıkarak farklı durum ve olaylar karşısında yüksek uyum davranışı göstermesi, örgüt içerisinde tasarımın kullanılma şekline dair vizyonu belirlemesi ve bu vizyonu kilit konumdaki paydaşlar ile karar alıcılara ileterek onlardan destek görmesi beklenilmektedir (Best, 2006: 17-18). Turner ve Topalian (2002)'a göre tasarım yönetimi reaktif iken tasarım liderliği gerçekte proaktiftir. Bununla birlikte her ikisi de örgüt ile bağlantılı olması bakımından birbirlerini dışlamazlar. Tasarım liderliğinin bulunmadığı bir süreçte işletme yöneticileri gittikleri yönü ve oraya nasıl gideceklerini bilemezler. Bu bağlamda tasarım liderliği, iş başarısı üzerinde etkilidir. Turner ve Topalian (2002), tasarım liderliğinin önem nedenlerini şu şekilde sıralamıştır (Turner ve Topalian, 2002'den aktaran Gloppen, 2009: 35-36):

- Gelecek öngörüsü sunar,
- Bir stratejiyi ortaya koyar,
- Getiri düzeyini en yüksek seviyeye çıkarmak üzere kurumsal yatırım sürecini yönlendirir,
- Müşteri deneyimini şekillendirerek işletme itibarını yükseltir,
- Yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri için gerekli ortamı, organizasyonu ve eğitimi sunmakla sorumludur.

Tasarım liderlerinin öne çıkan genel özellikleri ise şu şekilde ifade edilmiştir (Lee ve Cassidy, 2006):

- Bireyleri anlayan ve onlara saygı duyan bir ilişki, anahtar unsurdur. Bu bağlamda lider güvenilirlidir.
- Açık fikirli, hoşgörülü, cömert, etik, düşünceli ve hoşkuludur.
- Liderin tutum ve değerleri; nesnellik, yeterli ölçüde bilgi sahibi olma, yetkilendirme, yaratıcı meydan okuma becerisi, yeni çözümler keşfetme, yeniliğe değer verme, tutkulu olma, tasarım ekibinin katkısını takdir etmedir.

- Ekip üyelerinin teşvikini kolaylaştırır ve onları motive eder, güçlü iletişim kurar, bilgiyi becerikli şekilde yönetir, kendini devamlı geliştirir, sistematik ve neşeli bir çalışma ortamı yaratır.

Daha spesifik özellikler için Joziase (2011)'nin önerdiği Deepak Chopra'ya ait liderlik çerçevesi önemlidir. Ona göre tasarım liderlerini diğer lider tiplerinden ayıran en önemli özellikler, kulağa maneviyat yüklü gelse de “yaratıcılık, zekâ, örgütleme gücü ve sevgi” olarak ifade edilmiştir (Joziase, 2011:36).

Tasarımcının önemli faaliyetleri arasında organizasyon hedeflerinin gerçekliğe ve deneyime dönüşmesini öngörmektir (Topalian, 2002). Ancak yenilik sürecinde liderlik, multidisipliner bir uzmanlığı gerektirmemekle birlikte diğer uzmanları dinlemeyi gerektirmektedir. Çünkü yenilik izole edilmiş bir biçimde gerçekleşmez. Bu noktada tasarım liderlerinin bazı özellikleri kendisini göstermektedir. Bunlar; “konuyu dinleme ve ona bakma, duygusal bağ kurma, farkındalık, yapma/ harekete geçme, güçlendirme, sorumluluk ve eşzamanlılıktır.” Ayrıca bir tasarım lideri, işletmede tasarım faaliyetine uygun bir kültür yaratmak için gerekli olan planlamayı yapar, süreçleri tanımlar, tasarım kaynaklarını ve personelini organize eder. Böylece tasarım ekibinin bireysel hayal gücünü besleyerek ve tetikleyerek faaliyetin sonucunu iş, kültür ve topluma fayda sunan yenilikler gibi stratejik bir sermayeye dönüştürebilir (Borja de Mozota, 2006: 46; Lockwood, 2009: 36; Joziase, 2011: 406-407).

Nihayetinde tasarım alanı, çok da eski olmamakla birlikte liderlik fikri ve tasarım perspektifinden liderlik hakkında daha fazla analitik düşünmeye başlamıştır. Tasarım profesyonelleri bu noktada artık kendilerini işletme içerisinde daha stratejik bir şekilde konumlandırmaktadır ve işletmelerin izlediği stratejik konulara ilişkin çok daha fazla girdi talep etmektedir (Joziase, 2011:35). Tasarım yönetiminin iş hayatında yeteri kadar ilgi görmesi ve itibar kazanması için Cokayne tarafından da iddia edildiği üzere “hiçbir tavizi olmayan yeni bir disiplin” olarak görülmesine ihtiyaç duyulmalıdır (Topalian, 2002: 11).

Kaynakça

- Alexander, C. (1964). *Notes on the synthesis of form*. Boston: Harvard University Press.
- Bakır, E. N. (2021). Tasarım odaklı düşünce ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin ürün geliştirme ve çeşitlendirmedeki rolü: Özel mevduat bankaları üzerine nitel bir araştırma. (*Yüksek Lisans Tezi*). İstanbul Üniversitesi, SBE. İstanbul.
- Best, K. (2006). *Design management: managing design strategy, process and implementation*. Lausanne, Switzerland: Ava Books.
- Boland, R. J. ve Collopy, F. (Edi.) (2004). *Design matters for management, in managing as designing*. Stanford University Press, Stanford, CA, pp. 3-18.
- Borja de Mozota, B. (2006). The Four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review* 17(2): 44-53.
- Braha, D., ve Maimon, O. (1997). The design process: Properties, paradigms, and structure. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics-Part. A: Systems and Humans*, 27, 146-166. doi:10.1109/3468.554679
- Brodny, J. ve Kazmierczak, J. (2017). The design thinking method and its stages. *Systemy Wspomagania W Inżynieru Produkcji Inżynieria Systemów Technicznych*, 6(6): 247-255.
- Brown, T. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. HarperCollins, New York.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6): 87-88.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design Issues*, 8: 5-21.
- Clark, K. ve Smith, R. (2008). Unleashing the power of design thinking. *Design Management Review*, 19(3): 8-15. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00123.x>
- Conklin, J. (2005). *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. Wiley, New York.
- Dam, R. & Siang, T. (2024, 21 Kasım). *5 Stages in the Design Thinking Process*, <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process> , adresinden erişildi.
- Design Council, Eleven lessons. *A study of the design process*, www.designcouncil.org.uk , Erişim tarihi: 24.11.2024).
- Design Council, *The History of design thinking*, www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/ , Erişim tarihi: 24.11.2024).
- Drews, C. (2009). Unleashing the full potential of design thinking as a business method. *Design Management Review*, 20(3): 39-44.

- Dorst, K. ve Cross N. (2001). Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution. *Des Stud*,22(5):425–437.
- Dunne, D. (2011). User-centred design and design-centred business schools. In: Cooper R, Junginger S, Lockwood T (eds) *The handbook of design management*. Berg Publishers, Oxford.
- Dunne, D. (2018). Implementing design thinking in organizations: An exploratory study. *Journal of Organization Design*, 7(16), 1-6. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>
- Dunne, D. (2018). *Design thinking at work: how innovative organizations are embracing design*. University of Toronto Press, Toronto.
- Dunne, D. ve Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4): 512-523.
- Efcoglu, A., Møller, C., Sérić, M., ve Boer, H. (2013). Design Thinking: Characteristics and Promises. In *Proceedings 14th International CINet Conference on Business Development and Co-creation* (pp. 241-256). Continuous Innovation Network. <http://www.continuous-innovation.net/>
- Elsbach, K ve Stigliani I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 20(10),1–33. DOI:10.1177/0149206317744252
- Ferreira, K.F., Song, H.E., Gomes, H., Garcia, B.E. ve Ferreira, L.M. (2015). New mindset in scientific method in the health field: Design Thinking. *CLINICS*, 70(12):770-772.
- Ferreira, L., ve Pinheiro, T. (2017). *Design thinking Brazil: empathy, collaboration and experimentation for people, business and society*. Elsevier, Brezilya.
- Gloppen, J. (2009). “Perspectives on Design leadership and design thinking and how they relate to European service industries.” *Design Management Journal*, 33-47
- Gorb, P. (1989). *What Is Design Management?* In R. Aitonurmi (ed.), *Design as Corporate Strategy*. 9–16. Helsinki, Finland: University of Industrial Arts Helsinki, UIAH.
- Gregory, S. A. (1966). *The design method*. London, Butterworth.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, (5): 444-454.
- Hassi, L. ve Laakso, M. (2011). Conceptions of design Thinking in the design and management discourses, *Proceedings of IASDR2011, The 4th World Conference on Design Research*, Delft, pp.1-10.
- Heskett, J. (2002). *Toothpicks and logos: Design in everyday life*. Oxford: Oxford University Press.

- HPI D-School (2024, 21 Kasım), *What is design thinking?*, <https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/design-thinking/what-is-design-thinking.html> adresinden erişildi.
- IDEO (2024, 21 Kasım), *Design Thinking Defined*. <https://designthinking.ideo.com> adresinden erişildi.
- Jeff Humble. *What is the double diamond design process?*, The Fountain Institute, <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>, Erişim tarihi: 26.11.2024).
- Jozaïsse, F. (2011). *Design leadership: current limits and future opportunities*. In R. Cooper, S. Junginger, T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 398–413). Oxford, UK: Berg.
- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, 93(9), 66-71.
- Kumar, V. (2013). *101 design methods: a structured approach for driving innovation in your organization*. Wiley, Hoboken.
- Lee, K. ve Cassidy, T. (2006). Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan, *Design Studies*, 28(4): 437-462. DOI:10.1016/j.destud.2006.11.007
- Liedtka J. (2023). *Design thinking in organization design*. In: Snow CC, Fjeldstad ØD, eds. *Designing Adaptive Organizations*. Cambridge Companions to Management. Cambridge University Press; 2023:1-22.
- Liedtka, J. (2014). Innovative ways companies are using design thinking, *Strategy & Leadership*, 42(2): 40-45.
- Liedtka, J., Salzman, R., ve Azer, D. (2017). Democratizing innovation in organizations: teaching design thinking to non-Designers. *Design Management Review*, 28(3), 49–55. doi:10.1111/drev.12090
- Lindberg, T., Gumienny, R., Jobst, B., ve Meinel, C. (2010). Is there a need for a design thinking process. *Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium*, University of Technology, Sydney, pp. 243-254).
- Lockwood, T. (2009). Transition: How to Become a More Design-Minded Organization, *Design Management Journal*, 20(3): 29-37. DOI:10.1111/j.1948-7169.2009.00019.x
- Manu, A. (2007). *The Imagination Challenge. Strategic foresight and Innovation in the global economy*. New Riders; Berkeley, CA
- Martin, R. L. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Melles, G., Neil, A., Barrett, T., ve Thompson-Whiteside, S. (2015). *Problem finding through design thinking in education*. In *Inquiry-based learning for multidisciplinary programs: A conceptual and practical resource for educators*, eds. Patrick Blessinger and John M. Carfora, 191–209. Bingley: Emerald

- Meriam Webster Dictionary (2024). *Design*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/design>.
- Meriam Webster Dictionary (2024). *Thinking*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/thinking>
- Müller-Roterberg, C. (2018). *Handbook of design thinking, tips & tools for how to design thinking*. Kindle Direct Publishing, Seattle/ABD.
- Norman, D. (1990). *The design of everyday things*. Basic Books, New York.
- O'Donoghue, J. (2024, 22 Kasım). *The Stanford Design Thinking Process. Make: Iterate* <https://makeiterate.com/the-stanford-design-thinking-process/> adresinden erişildi.
- Oxman, R. (2017). Thinking difference: Theories and models of parametric design thinking. *Design Studies*, (52): 4-39 <http://dx.doi.org/10.1016/j.destud.2017.06.001>
- Plattner, H., Meinel, C.H. ve Leifer, L. (2015). *Design thinking research. Building innovation*. Standford: Springer.
- Porcini, M. (2009). Your new design process is not enough—Hire design thinkers!. *Design Management Review*, 20(3): 6–18.
- Rylander, A. (2009). Design thinking as knowledge work: Epistemological foundations and practical implications. *Design Management Journal*, 4(1): 7-19.
- Sarıkoç, Z., ve Ersoy, H. (2022). Tasarım Odaklı Düşünme Yaklaşımıyla STEM Uygulamaları: SPAM eTwinning Projesi Örneği. *Fen Matematik Girişimcilik ve Teknoloji Eğitimi Dergisi*, 5(2): 98-122.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Shute, V. J., ve Becker, B. J. (2010). *Innovative assessment for the 21st century*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. A. (1972). “Theories of Bounded Rationality”, in Decision and Organization, C. B. Radner ve R. Radner (edi.), North-Holland, Amsterdam, 1972.
- Stickdorn, M. ve Schneider. J. (2012). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. BIS Publishers, Amsterdam.
- Strarotska, J. (2014). Design and design thinking in building an innovative organizational culture. *Journal of Intercultural Management*. Vol. 6(4), 69–79. DOI 10.2478/joim-2014-0036.
- Suri, J.F, ve Hendrix, R.M. (2010) Developing design sensibilities. *Rotman Magazine*. <https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/DevelopingDesignSensibilities.pdf>. Erişim tarihi: 27.11.2024

The Fountain Institute, <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-the-double-diamond-design-process>, Erişim tarihi: 26.11.2024).

Thoring, K. ve Müller, M.R. (2011). Understanding the creative mechanisms of design thinking: An evolutionary approach, *In Proceedings of the DESIRE'11 Conference Creativity and Innovation in Design*, Netherlands. DOI:10.13140/2.1.2570.3361

Verganti, R. (2008). Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 25(5): 436-456.

Visser, W. (2010). Design as construction of representations. *Collection*, (2): 29-43.

Ar-Ge ve Kriz İlişkisinin Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme

Metin Karademir¹

Özet

Dünya pazarlarında etkinliğini arttırmak ve rekabet gücü elde etmek isteyen işletmelerin özellikle Ar-Ge faaliyetlerine önem verdikleri bir dönem yaşanmaktadır. Ar-Ge faaliyetleriyle ortaya konan inovatif ürünler işletmelere patent koruması altında belli süreler için koruma sağlamaktadır. Ar-Ge ve patent bu yönüyle işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Bununla birlikte özellikle son yıllarda patent davalarındaki artış, ürün yaşam döngülerinin kısalması, taklit teknolojilerinin gelişmesi ve patent yasalarının uygulanmadığı yüksek yoğunluklu pazarların ortaya çıkması işletmeler açısından geleneksel Ar-Ge stratejilerinin sorgulanır hale gelmesine sebep olmuştur. Çalışmada bu doğrultudaki görüşler incelenmiş ve işletmelerin gelecek dönemlerde Ar-Ge ve patent süreciyle ilgili olarak karşılaşılabilecek zorluklar ve bu zorluklarla baş etmede kullanabilecekleri yöntemler tartışılmıştır. Önümüzdeki dönemlerde stratejik iş birliklerinin, kümelenmenin, teknoloji transferinin, müşteri veri tabanlarının öneminin giderek artacağı öngörülmektedir. Bu gelişmelere uygun olarak proje odaklı esnek Ar-Ge yapılanmasını hayata geçiren ve Ar-Ge vizyonu doğrultusunda etkili stratejik planlama yapan işletmelerin rekabet avantajını koruyarak hayatta kalacağı düşünülmektedir.

1. Giriş

Günümüz piyasalarında rekabet koşulları her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. İşletmeler hayatta kalabilmek ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmek için inovasyona büyük önem vermektedir. Bu bağlamda, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri, işletmelerin piyasa koşullarına uyum sağlaması ve rekabet avantajı elde etmesi için stratejik bir öneme sahiptir (Yapar ve Yücel, 2023: 127, Xiao ve Xiao, 2024: 1-2). Ar-Ge yatırımları sonucunda geliştirilen yenilikçi ürün ve hizmetlere alınan patentler ise bu

1 Arş. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, metinkarademir@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6612-9577.

avantajı koruma noktasında en etkili araçlardan biri olarak görülmektedir. Patent, işletmelere belirli bir süre için yasal koruma sağlayarak ürünlerinin taklit edilmesini önler ve pazardaki benzersizliklerini teminat altına alır (Badur ve Doğan, 2022: 90-91). Böylece, işletmeler yalnızca pazar paylarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda kriz dönemlerinde yenilikçi ürünlerin getirdiği avantajlarla daha güçlü bir konumda kalmayı sağlamaya çalışırlar. Özellikle teknolojik inovasyonun önem kazandığı sektörlerde, patent sahibi olmak işletmeler için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir (Beladi ve Mukherjee, 2020: 272-273). Ancak küresel ekonominin hızlı değişimi, dijitalleşmenin yaygınlaşması ve ürün yaşam sürelerinin giderek kısalması patentlerin sağladığı bu avantajın uzun vadeli olmasını zorlaştırmaktadır. Ek olarak taklit teknolojilerin hızlı bir şekilde geliştirilmesi, yüksek maliyetli patent davalarının uzun sürelerle yayılması gibi nedenler de yine işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmesine yol açabilecek riskler arasında yer almaktadır. Ayrıca, patent yasalarının ülkeler arasında farklılık göstermesi ve uygulamalarda karşılaşılan yetersizlikler, küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için yüksek riskler yaratmaktadır. Tüm bu gelişmeler gözetildiğinde, Ar-Ge faaliyetleri için yapılan yüksek maliyetli yatırımlardan elde edilecek gelirin kısa vadeli veya riskli hale gelmesi özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin finansal sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Yaşanan bu zorluklar, işletmelerin patent ve Ar-Ge'ye olan güvenini zedeleyerek, Ar-Ge ve patent sürecinin sorgulanabilir hale gelmesine sebep olmaktadır. Ar-Ge ve patentin günümüz iş dünyasında işletmeleri krizlerden koruyabilecek etkili yöntemler olup olmadığı sorusu, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Çünkü Ar-Ge konusunda belirlenecek yol haritası, işletmelerin planlama süreçlerinde ve yatırım kararlarında stratejik öneme sahip olacaktır. Stratejik planların beş yıllık uzun dönemli planlar olduğu hatırlanırsa, bu noktada yapılacak stratejik bir hata işletmelerin telafisi zor zararlarla karşılaşmasına neden olabilecektir. Dolayısıyla bu çalışmada, patent uygulamasının tarihsel gelişimi ve işletmeler açısından sağladığı avantajlar, ürün yaşam döngüsündeki etkileri, patent davaları ve patent savaşları gibi gelişmeler ele alınacak ve son olarak Ar-Ge faaliyetlerinin işletmeleri krizden korumadaki rolü güncel verilerle tartışılacaktır.

2. Patent Uygulamasının Tarihsel Gelişimi

Patent, bir buluş sahibine, icadını belirli bir süre boyunca üretme, kullanma veya satma hakkı tanıyan bir koruma türüdür. Bu hakkı belgeleyen dokümana da patent denir. Başka bir deyişle, bir kişinin geliştirdiği buluşun taklit edilmesi yasal yollarla engellenmeye çalışılır. Patent, bir veya birden fazla kişinin aylarca ya da yıllarca emek vererek ortaya koyduğu bir projeyi ya

da icadı, kötü niyetli kişilerin çaba göstermeden taklit etmesini ve kısa yoldan haksız kazanç elde etmesini önler. Ayrıca, taklit eyleminde bulunan kişilere yüksek miktarlarda para cezaları verilmesini sağlar (Özger, 2021: 2-3). Patent sisteminin ilk olarak 15. yüzyılda İtalya’da ortaya çıktığı bilinmektedir. Sonraki iki yüzyıl içinde diğer Avrupa ülkelerine yayılmıştır. Başlangıçta yalnızca bir ülkede uygulanan bu sistem, zamanla diğer ülkelere de örnek teşkil etmiştir. Ancak, resmi ve tescilli patent uygulamaları ilk kez 1790’da ABD’de ardından 1791’de Fransa’da devreye girmiştir. Patent uygulaması, İtalya’dan başlayarak diğer Avrupa ülkelerine, oradan da Amerika kıtasına yayılmıştır. Amerikan patent uygulamasının temelini, sıradan insanın teknik gelişmeleri değiştirebilecek yeniliklerde bulunabileceği fikri oluşturmaktadır. Entelektüel üretimin koruma altına alınması, bireylerin teknik konularda bilgi üretmeye katılımını kolay hale getirmeyi amaçlamıştır. Bu sistemin yüksek olmayan patent masrafları, patent başvurularının denetimi ve yasal güvence sağlayan yapısı, katılımı ve hedeflere ulaşmayı desteklemiştir. ABD’nin Avrupa ülkelerine göre daha etkili ve güvenilir bir patent düzenlemesini barındırması, ülkenin teknik gelişimine büyük katkı sağlamıştır. Elde edilen yeni teknik bilginin sürekli yayılması, düzenli bir altyapıya sahip olması ve pazarın ihtiyaçlarına uygun şekilde sunulması bu yapıyla gerçekleştirilmiştir. Patent sisteminin, elde edilen hakları koruma önceliği taşıması, teknolojik girişimciliği, yaratıcılığı teşvik ederken işletmelerin gelişimini teşvik etmiştir (Arslan, 2011: 385-386).

Ülkemizde patent benzeri uygulamalara ilk olarak Selçuklular döneminde rastlanmaktadır. Bu çerçevede, 13. ve 14. yüzyıllarda uygulanan Ahilik Müessesesi, günümüz patent şartlarını tam anlamıyla karşılama da benzer ve ortak bazı özellikler taşımaktadır. Ahilik yapılanmasında, esnaf birliği oluşturabilmek için ya yeni bir ürün geliştirmek ya da mevcut tekniklerde yenilikçi uygulamalarda bulunmak gerekiyordu. Geliştirilen bu yenilikler için, günümüzde patentlerde olduğu gibi, kullanım hakkı tanınıyordu. Bu yenilikleri geliştiren ve uygulayan kişilere “pir” unvanı verilirdi. Daha somut anlamda ise patentle ilgili Avrupa’dakine benzer hukuki düzenlemeler, 1870’li yıllarda ülkemizde de görülmeye başlanmıştır. Bu düzenlemeler zamanla çeşitli değişikliklere uğramış ve 24 Haziran 1994’te patent verme yetkisi, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde, mali ve idari özerklik sahibi olan Türk Patent Enstitüsü’ne devredilmiştir. Bu kurum, teknolojik ilerlemeyi sağlamak, ülke genelinde serbest ticaret ortamı oluşturmak ve Ar-Ge faaliyetlerini desteklemek amacıyla kurulmuştur. Ayrıca, 1994’ten bu yana Türkiye, 11 uluslararası anlaşmaya taraf olmuştur. Sınai mülkiyet haklarını güçlendirmek amacıyla ihtisas mahkemeleri kurulmuş ve kanun bilincini artırmak için kullanıcı eğitimleri ile tanıtım faaliyetleri yürütülmüştür. Bununla birlikte,

patent başvurularının istenilen seviyede olmadığı bir gerçektir. Türkiye’de Ar-Ge faaliyetlerine yeterince önem verilmemesi, sanayiciler ve araştırmacıların patent hakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları bu durumun temel nedenlerindedir. Bu nedenle, yeni buluşlar yapılmasına rağmen patent başvuruları sınırlı kalmaktadır. Ayrıca, fikri ve sınai hakların korunması için önemli olan ihtisas mahkemelerinin ancak 2001 yılında kurulmaya başlanması, sistemin geç gelişmesine neden olmuştur. Geçmişte patent ihlalleri ve taklitlerin yargı yoluyla engellenememesi, buluş sahiplerinin patent başvurusu yapma motivasyonunu azaltan bir faktör olmuştur (Adaçay, 2007: 196).

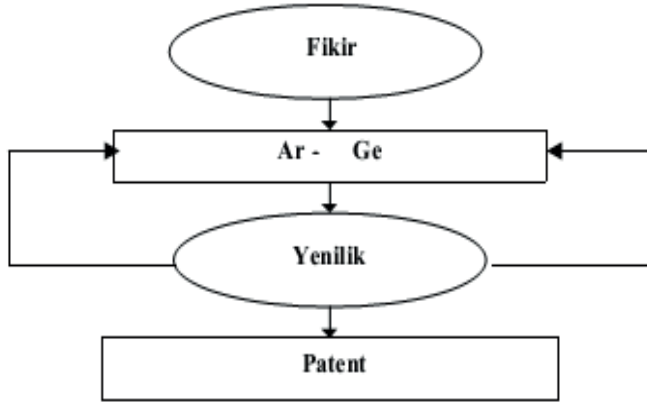
3. Ar-Ge ve Patent İlişkisi

Patenti, Ar-Ge faaliyetlerinin ve inovasyon uygulamalarının son aşaması olarak gören ve küresel ölçekte etkili bir işletme olmanın, patent sahipliği ile yakın ilişkili olduğunu savunan yaklaşımlar ağırlıklı olarak, emek yoğun üretimden teknoloji yoğun üretime geçişi temsil eden bilgi ekonomileri ile ilişkilendirilir. Sanayi aşamasından bilginin daha etkin kullanıldığı bilgi toplumuna geçiş sürecinde kas kuvvetinin görece önemi azalırken, beyin etkinliğine dayalı güç ve bilgiye dayalı araçlar giderek önemli hale gelmiştir. Gayri maddi varlıklarla değer üretebilen şirketler, nominal ederlerinin oldukça yukarısında değerlere ulaşmayı başarmıştır. İnovatif ürünler tasarlayarak ve bu tasarımları üretim aşaması ile tüketicilere ulaştıran işletmeler yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürülebilmektedir. Bu doğrultuda, teknoloji, patent, yenilik, marka, kurumsal kimlik, yetkin iş gücü, iç eğitim programları, esneklik, mesleki uzmanlık ve değişime uyum sağlama gibi unsurlar, işletmelerin ana hedefleri ve yetkinlikleri arasında yer almaya başlamıştır (Hobikoğlu, 2011: 87).

Bilgi ekonomisi, temel olarak bilginin oluşturulması, etkin olarak kullanılması ve yayılması üzerine kurulu bir ekonomik modeldir. Hem ulusal ekonomilerin hem de bu ekonomilerin yapı taşlarını oluşturan kuruluşların başarılı olabilmesi artık, bilgi üretme, bilgiyi koruma ve bilgiyi kullanma yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, son yıllarda işletmelerin varlık yapısında maddi olmayan varlıkların ağırlığı artış göstermiştir. Rekabet avantajlarını korumak ve sürdürülebilir büyüme hedeflerini gerçekleştirmek isteyen işletmeler, maddi olmayan varlıklara önemli ölçüde yatırım yapmaktadır. Örneğin, 2002 yılında Fortune 500 şirketlerinin piyasa değerinin %45 ile %75’i, patentler ve markalar gibi entelektüel varlıklardan oluşmuştur. Bahsi geçen maddi olmayan duran varlıklar, entelektüel sermaye ile fikri mülkiyet bileşenlerini kapsar. Fikri mülkiyet kapsamında ise patentler, ticari markalar, telif hakları, know-how, endüstriyel tasarımlar, ticari sırlar ve franchise hakları gibi unsurlar yer almaktadır (Alper, 2011: 154). Aşağıdaki süreçte, yeni bir

fikrin oluşmasından patent alınmasına kadar geçen aşamalar yer almaktadır. Öncelikle, yeni bir ürünün temelini oluşturacak fikirler geliştirilir. Ardından elde edilen fikirler, Ar-Ge faaliyetleri ile yeniliğe dönüştürülür. Sonuç olarak, yeni bir ürün geliştirilip patenti alındığında, bu süreçteki başarı büyük ölçüde yenilik faaliyetinin işletmenin kurumsal stratejisiyle uyum içinde olmasına bağlıdır. Yenilik, Ar-Ge çalışmaları ile patent süreçleri arasında bir köprü işlevi görmektedir (Öğüt ve diğerleri, 2007: 415).

Şekil 1 Fikir Aşamasından Patent Alımına Uzanan Süreç



Kaynak: Öğüt vd. ,2007: 415

Teknolojiye hâkim olan işletmeler, farklılık yaratma kabiliyetleri sayesinde küresel pazarda önemli bir yer edinmektedir. Bununla birlikte, Ar-Ge'ye yapılan yatırımların yüksek maliyet gerektirmesi, bazı taklitçi işletmelerin ortaya çıkan yeni teknolojileri adapte ederek kullanmasına yol açmaktadır. Özellikle 1970'lerin sonlarına doğru, ABD'nin imalat, otomotiv ve elektronik gibi kritik sektörlerinin Japonya ve bazı Asya ülkelerinden gelen rekabetle karşı karşıya kalması, ürünlerin daha etkin bir şekilde korunması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu durum, başta ABD olmak üzere birçok gelişmiş ülkenin patent sistemlerini hızla geliştirmesine yol açmıştır. Patent, sahibine kazanç sağlayan ve yenilik içeren bir buluşun korunmasını sağlayan bir beceridir. Patent ile koruma sağlanabilmesi için buluşun bazı temel kriterleri taşıması gereklidir. Yenilik, bu kriterlerin başında gelir ve bir buluşun, başvurudan önce başka kişiler tarafından bilinmemesi, kamuya açıklanmamış olması ve satışa sunulmamış olması anlamına gelir. Ayrıca, buluşun tekniğin bilinen durumunu aşması, yani konuya hâkim bir uzmanın kolayca tasarlayıp uygulayamayacağı bir özellik taşıması gereklidir. Bir diğer önemli kriter ise buluşun sanayiye uygulanabilir olması, yani teorik olmaktan ziyade pratikte kullanılabilir nitelikte bulunmasıdır. Bu kriterleri taşıyan buluşlar, patent ile

koruma altına alınabilir. Yenilik stratejilerinin en önemlilerinden biri, Ar-Ge'ye dayalı "saldırgan strateji" olarak bilinir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, pazara sürekli yeni ürünler sunarak ve müşteri odaklı süreçler geliştirerek rekabet avantajı elde etmektedir. Ayrıca, bu işletmeler güçlü bilgi birikimine sahip çalışanlarla birlikte yeniliklere açık yöneticilere, esnek ve öğrenen bir örgüt yapısına ihtiyaç duymaktadır. Tüm bu unsurları hayata geçiren işletmelerin yenilik üretim oranı ve patent sayısı oldukça yüksek seviyelere ulaşmaktadır (Öğüt vd., 2007: 418).

Son yıllarda hızlanan küreselleşme süreci ile birlikte, işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini ulusal sınırların ötesine taşıdığı gözlemlenmiştir. Özellikle yabancı ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda uluslararası patent başvurularında ciddi artışlar yaşanmıştır. ABD ve Avrupa Patent Enstitüleri'ne yapılan uluslararası başvurular, 1980'lerin ortasından 1996 yılına kadar iki katına çıkmıştır ve bu başvuruların yaklaşık yarısı yabancı ülkelerdeki araştırma faaliyetleri dolayısıyla gerçekleşmiştir. Yabancı işletmeler tarafından yapılan uluslararası patent başvurularında en yüksek artış ise gelişmekte olan ülkelerde görülmüştür (Kaymakçı, 2006: 13). Patent başvurularına göre sıralanan işletmeler incelendiğinde, 2024 yılı verileri doğrultusunda küresel ölçekte etkili işletmelerin öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca bu işletmelerin toplam cirolarından Ar-Ge'ye ayırdıkları pay genellikle %6 ile %10 arasında değişmekte olup, teknoloji odaklı şirketlerde (Huawei, Intel) bu oran %20'yi aşmaktadır. İlaç, teknoloji ve yarı iletken sektörleri yüksek Ar-Ge harcamaları ile dikkat çekerken, otomotiv gibi geleneksel sektörlerde bu oran nispeten daha düşük seviyelerde gerçekleşmektedir.

Tablo 1 Küresel İşletmelerin Ar-Ge Faaliyetleri

Şirket Adı	Ar-Ge Bütçesi (Milyar Dolar)	Yıllık Ciro (Milyar Dolar)	Ar-Ge / Ciro Oranı (%)	Patent Sayısı
Samsung	20,0	234,2	8,5%	30.305
Google	12,4	324,2	3,8%	6.146
Huawei	23,0	92,4	24,9%	15.980
Toyota	10,0	281,0	3,6%	3.100
Apple	27,0	394,3	6,9%	8.631
Microsoft	20,5	232,2	8,8%	2.500
Johnson & Johnson	12,6	94,9	13,3%	2.800
Meta (Facebook)	11,2	139,1	8,1%	2.000
Intel	15,2	63,1	24,1%	3.800
Amazon	42,7	524,9	8,1%	2.500

Kaynak: 2024 OECD verilerinden hareketle yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu incelemeyi ülke bazlı yaptığımızda (Tablo 2) yine karşımıza gelişmiş ülkelerin ağırlığının görüldüğü bir dağılım çıkmaktadır. Ortalama olarak, dünyanın en yüksek Ar-Ge harcamalarını yapan ülkeler GSYİH miktarının %2,5-3,0'unu Ar-Ge'ye ayırmaktadır. Türkiye'nin Ar-Ge harcamaları toplamda %0,88 ile küresel ortalamanın altında kalmakla birlikte, son yıllarda artış göstermektedir. Ar-Ge alanında yapılan teşviklerin, Ar-Ge Merkezi düzenlemesinin, teknoparklarda yer alan ve inovasyon süreçlerinde etkin olan işletmelere verilen teşvikler ve TÜBİTAK projeleri kapsamında verilen teknik ve maddi desteğin bu artışta rolü olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2 Ülke Bazında Ar-Ge Harcamaları ve Patent Başvuruları Tablosu

Ülke	Ar-Ge Harcaması (% GSYİH)	Toplam Ar-Ge Harcaması (Milyar Dolar)	Yıllık Patent Başvuruları
ABD	%2,79	657,5	597.141
Çin	%2,40	525,7	1.397.078
Japonya	%3,26	173,3	288.346
Almanya	%3,09	147,5	67.899
Güney Kore	%4,81	102,5	226.759
Fransa	%2,22	72,8	15.774
Türkiye	%0,88	24,2	8.200
İsveç	%3,10	19,3	8.752
İsviçre	%3,15	18,6	7.187

Kaynak: 2024 OECD verilerinden hareketle oluşturulmuştur.

ABD, Çin ve Japonya gibi büyük ekonomiler, toplam Ar-Ge harcamalarında lider konumda bulunmaktadır. ABD, bu alanda en yüksek harcamayı yapmaktadır. Bununla birlikte Çin'in patent başvuru sayısı dikkat çekicidir. Son yıllarda Türkiye'de Ar-Ge harcamaları ve bu harcamaların işletmelerin cirosunda kapladığı yer artmaktadır. Özellikle stratejik öneminden ötürü devlet desteğinin daha fazla olduğu savunma sanayisinde bu oran artış gösterirken, ortalama bazda %0,88 ile dünya ortalamasına göre hala düşük kalmaktadır. Örneğin 2024 verilerine göre; Tusaş %16,5, Aselsan %10,5, Roketsan %12,8 oranında cirosundan Ar-Ge'ye pay ayırmaktadır. Özellikle net işletme sermayesi sorunu yaşayan ve uzun vadeli strateji geliştirmekte zorlanan işletmelerimiz için bu şirketlere benzer yol haritası oluşturmak sadece işletmeleri değil Türkiye ekonomisini de krizlere karşı dayanıklı hale getirebilecektir.

4. Ar-Ge ve Patent Konusunda Alternatif Bir Argüman

Patent konusu literatür kapsamında incelendiğinde patentin olumlu işlevlerini sıralayan görüş ve çalışmalar olduğu gibi, uygulamanın serbest ticareti, küreselleşme sürecini ve tüketici menfaatini zedelediği görüşleri de mevcuttur. Patent konusunda Ar-Ge odaklı gelişim fikrine alternatif ikinci argüman ise patentin aslında dünyadaki serbest ticareti engellediği, insanlığın ortak değeri olan bilimsel gelişme üzerinden teknolojik tekeller yaratıldığı ve tüketicilerin yüksek fiyatlardan tüketime mecbur bırakıldığı şeklindedir.

20. yy'da küresel ölçekte yayılan liberal ekonomilerde mal ve hizmet piyasalarında oluşan fiyatların belirleyicileri; sermaye piyasalarında ortaya çıkan faiz oranları, kambiyo piyasalarında müdahale olmadan oluşan kurlar ve işçi piyasalarında emeğin karşılığı olan ücretlerdir. Ekonomi bilimi, farklı alanlarda liberalleşmenin yararlarını ortaya koymuştur. Ancak, liberal ekonominin tam anlamıyla işleyebilmesi için tüm piyasalarda belirli koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda, liberal ekonomi şartlarının yerine getirilebilmesi için mal ve hizmetlerin, sermayenin, paranın ve emeğin serbest dolaşımı temel unsurlar olarak kabul edilmektedir (Ertuna, 2007: 36). Serbest giriş, piyasaya yeni işletmelerin sınırsız ve özgür bir şekilde giriş yapabilmesini ifade eder. Bu durumun gerçekleşmesi için korumacı politikalar, yasal ya da yasa dışı düzenlemeler, ön lisans gereklilikleri, patent hakları veya mevcut işletmeler tarafından yaratılan diğer engellerin bulunmaması gereklidir. Ancak bu durum, yalnızca piyasaya yeni giren işletmelerin mevcut işletmelerle aynı teknoloji ve maliyet düzeyinde etkin bir şekilde üretim yapabilmesi durumunda sağlanabilir. Burada ifade edilen giriş serbestisi, yalnızca piyasaya kolay bir giriş imkânı sunmakla sınırlı değildir; aynı zamanda yeni işletmelerin üretim, teknoloji, ölçek, marka ve ürün kalitesi gibi unsurlar açısından mevcut işletmelerle eşit şartlara sahip olması anlamına gelir. Bu bağlamda, tüketicilerin tam rekabet piyasası varsayımına uygun olarak, ürünlerini en düşük fiyatla sunan işletmelerden mal satın almayı tercih ettiği kabul edilmektedir (Kahraman ve Nart, 2008: 1303-1304). Liberal ve gelişmiş ülkelerin uygulamalarına bakıldığında, mal ve hizmetlerin, sermayenin ve paranın serbest dolaşımının teşvik edildiği görülsede, iş gücünün serbest dolaşımına ciddi kısıtlamalar getirildiği dikkat çekmektedir. Aynı zamanda, mal ve hizmet piyasaları da tam anlamıyla liberal bir yapıda değildir. Marka, tasarım, patent ve telif hakları gibi unsurların sıkı bir şekilde korunması, bu piyasalarda rekabeti sınırlayarak tekelleri güçlenmesine yol açmaktadır. Bu durum, liberal ekonomi ilkelerinin, özellikle piyasaların işleyişinde, bazı alanlarda tam olarak uygulanmadığını ortaya koymaktadır (Ertuna, 2007: 37). Bunların yanı sıra, her teknolojik yenilik, geçmişteki birikimler üzerine inşa edilen marjinal bir katkı olarak

değerlendirilmelidir. Bu nedenle, her teknolojik yenilikte sadece patent alan işletmenin değil, yeniliğin oluşmasında rol oynayan tüm altyapıyı sağlayan toplumun ve geçmişte katkı sağlayan tüm “insanlığın” zihinsel emeğinin de payı ve hakkı vardır (Gürak, 2003: 18).

Gelişmekte olan ülkelerin bakış açısından katı patent rejimi, ilaç ve bilgisayar programları gibi günlük yaşamda ve sanayi için hayati öneme sahip ürünlerde yüksek fiyat artışlarına yol açmaktadır. Bu durum insanların eğitim ve sağlık hizmetlerine ulaşmasında kısıtlayıcı rol oynamaktadır. Ayrıca, yerel geleneksel bilginin, yani folklorik değerlerin ve bilgilerin ticarileşmesine ve çalınmasına sebep olmaktadır. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin sürdürülebilir kalkınma stratejilerine engel teşkil etmekte ve bu ülkeler üzerinde ciddi maliyetler yaratmaktadır (Semiz, 2011: 514-515). Bu itirazların temelinde, patentlerin belirli bir süre için ürün ve üretim süreci üzerinde tekel olma hakkı tanınması, bunun sonucunda ise işletmelerin sahip olacağı mutlak hak ya da tekelin yaratacağı sosyal adaletsizlikler yer almaktadır. Özellikle ilaç sektöründe bu durum, güncel tartışmalara yol açmaktadır (Seçer ve Şar, 2019: 279). Bir diğer temel tartışma konusu ise Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması'nın (TRIP), yaşam formlarının patent koruması altına alınmasına izin vererek biyolojik varlıkları özel mülkiyetin ya da çıkarların tekeline sokması ve gelişmekte olan ülkelerdeki yerel toplulukların geleneksel bilgilerinin ve biyolojik kaynaklarının korunmaması nedeniyle, bu değerlerin uluslararası şirketler tarafından istismar edilmesine neden olmasıdır (Semiz, 2011: 516). Tüm bu etik ve hukuki tartışmalara ek olarak, Ar-Ge ve patent odaklı hareket ederken özellikle yönetim ve pazarlama konusunda zafiyete sahip olmak başarının sürdürülebilir olmasına engel olmaktadır. Aşağıdaki tabloda (Tablo3) küresel bir işletme oldukları halde, yönetim ve pazarlama sorunları nedeniyle büyük zarar gören ve hatta kapanan işletmelere yer verilmiştir. İşletmeler, pazar liderliği ve sürdürülebilir büyüme için Ar-Ge yatırımlarına büyük miktarda kaynak ayırmasına rağmen, zaman zaman dışsal faktörler, yönetsel hatalar veya sektörel değişiklikler nedeniyle krizler yaşayabiliyorlar. Yüksek Ar-Ge harcaması yaparken, teknolojik yeniliklere uyum sağlama ve tüketici taleplerine yanıt verme yeteneği, işletmelerin başarılı olup olmayacağını belirleyen kritik faktörlerden biridir. Nokia ve Blackberry gibi şirketler, Ar-Ge harcamalarına rağmen sektördeki hızlı değişikliklere ayak uyduramamış ve pazarda geriye düşmüşlerdir. Kodak ise dijitalleşmeye geçişte geç kaldığı için iflas sürecine girmiştir.

Tablo 3 Ar-Ge Odaklı Küresel İşletmeler ve Krizler

Şirket Adı	Sektör	Ar-Ge Harcaması (Milyar Dolar)	Yaşanan Kriz	Neden
Nokia	Telekomünikasyon	5,1 (2010)	2000'lerin sonu - 2010'lar: Pazar payı kaybı, Apple ve Android'e karşı rekabet kaybı	Yenilik eksikliği, teknolojiye adaptasyon sorunu
Blackberry	Teknoloji	1,5 (2012)	2010'lar: Akıllı telefon pazarında gerileme, yazılım ve donanım yenilik eksikliği	Rekabet, kullanıcı tercihi değişimi
General Electric	Elektrik ve Enerji	18,0 (2020)	2010'lar: Finansal zorluklar, kötü yönetim ve sektörün dönüşümü	Strateji hataları, düşük verimlilik ve pazar değişimleri
IBM	Teknoloji	6,3 (2020)	2010'lar: Bulut bilişim ve yapay zeka alanındaki rekabette geride kalma	Teknoloji değişimleri ve yetersiz yenilik
Kodak	Fotoğrafçılık	1,2 (2007)	2000'lerin başı: Dijital fotoğrafçılığa geçişi kaçırma	Teknolojik devrimlere uyumsuzluk
Intel	Yarı İletkenler	13,6 (2021)	2020'ler: Çip üretiminde rakiplerine karşı gerileme	Yetersiz inovasyon ve üretim süreçleri

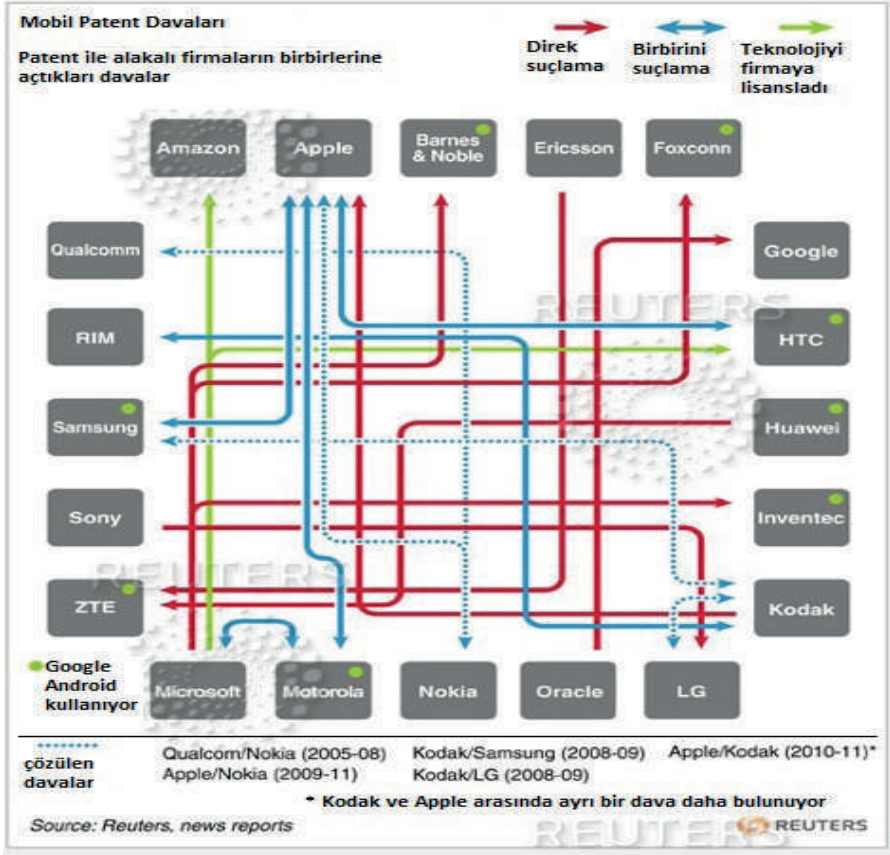
Kaynak: Yazar tarafından ilgili örnek olaylar incelenerek oluşturulmuştur.

5. Patent Savaşları

Patent hakkındaki alternatif bakış açısını değerlendirdikten sonra patent ile ilgili küresel işletmelerin mücadelelerini incelemek konuya katkı sağlayabilir. Özellikle bilişim sektöründe yoğunlaşan mücadele “patent savaşları” olarak anılmaya başlanmıştır. Şirketlerin hukuki süreçlerle birbirlerini nasıl suçladıkları incelemeye değer bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Apple'ın Samsung ve HTC'ye, Samsung ve HTC'nin de Apple'a karşı başlattığı davalar, aşağıdaki şemada ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Diğer şirketlerin de birbirleriyle açtığı patent davaları aynı şemaya yansımaktadır. Şemada kırmızı

olan oklar, doğrudan suçlamaları; mavi olan oklar, karşılıklı suçlamaları; yeşil oklar ise lisanslama yapan şirketleri belirtmektedir (Bkz. Şekil 2).

Şekil 2 Patent Savaşları



Kaynak: <http://donanimhaber.com/avea/NewsDetail.aspx?id=28578>, (20 Temmuz 2024)

Şemada dikkat çeken en belirgin unsur, patent davalarının ağırlıklı olarak Apple'ı hedef almış olmasıdır. Apple, Samsung, Motorola ve HTC ile karşılıklı patent savaşları yürütmektedir. Nokia ise Apple'a patent ihlali nedeniyle açtığı dava sonucunda büyük bir tazminat kazanmıştır. Kodak ise Apple'a patent davası açmış ve şemada en fazla ok bulunan şirketlerden bir diğeridir. Kodak, ek olarak RIM ile karşılıklı olarak patent davası açarken, LG ve Samsung ile olan davaları neticelenmiş durumdadır. Microsoft'un Motorola ile karşılıklı açtıkları davaları devam ederken, Amazon ve HTC'ye lisanslama yaptığı görülmektedir. Microsoft, her Android üründe HTC şirketinden 5

dolar tahsil etmektedir. Barnes & Noble, Foxconn ve Inventec şirketlerine ise doğrudan davalar açılmıştır. Oracle, Google şirketinin Java'nın içerdiği kodları çaldığını ileri sürerek, 6 milyar dolarlık tazminat talebiyle dava açmıştır. Hiçbir suçlamayla karşılaşmayan şirketler arasında Oracle, Sony, Ericsson ve Huawei yer almaktadır. Hiçbir suçlamada bulunmayan şirketler ise Foxconn, Inventec, ZTE, Google ve son olarak Barnes & Noble'dır. Ayrıca mobil telefon dışında şirketlerin masaüstü sistemler, donanımlar ve yazılımlar ile ilgili olarak da hukuki süreçleri bulunmaktadır. Özellikle mobil iletişim sektöründe, 2000'li yılların ortalarından itibaren görülen davalar 2010'lu yıllara girilmesiyle birlikte artan bir hızda yoğunlaşma göstererek zirve yapmıştır. (Donanım Haber, <https://www.donanimhaber.com/Mobil-teknolojiler-alaninda-Reuters-Kim-kimi-sucluyor-basligiyla-hazirladigi-semayi-yayinladi--28578>, Erişim Tarihi: 17.11.2024). Dolayısıyla şirketler maliyetli ve uzun patent davalarıyla karşı karşıya kalmış, dava kaybeden şirketlerden itibarı zedelenen ve piyasa değeri düşenler olmuştur. Ayrıca şirketler arasındaki iş birliği ve teknoloji transferi de bu süreçten dolayı olumsuz etkilenmiştir.

6. Sonuç

Ar-Ge ve patent başvuru sayıları göz önüne alındığında karşımıza öncelikle gelişmiş ülkeler ve başarılı küresel işletmeler çıkmaktadır. Fakat diğer yandan azalan ürün yaşam süreleri, patent savaşlarının uzun zaman alması ve maliyetli olması, yaşanan bölgesel istikrarsızlıklar patent konusunda biraz daha eleştirel olmayı gerekli kılmaktadır (Beladi vd. ,2021:1-2). Bu noktada patent konusunun geleceğine ilişkin iki farklı projeksiyon yapılabilmektedir. Aşağıda Ar-Ge ve patentin belirleyici olmaya ve özgünlüğün önemini giderek arttırmaya devam edeceğini ifade eden birinci öngörü ile ilgili görüşler yer almaktadır.

-Ürünleri taklit etmek zorlaşacak. Böylece Apple'ın açıkladığı özellikler hemen diğer cihazlarda da görünmeyecek. Bu durum, farklılıkların artmasına ve daha sağlıklı bir pazarın oluşmasına yol açacaktır.

-Patentlere daha fazla dikkat edilecek. Patent cezalarının yüksek olması nedeniyle ya baştan patent sahibiyle iletişime geçilerek bir ortak çözüm bulunmaya çalışılacak ya da patent kullanılamayacak. Aksi halde patent ihlali nedeniyle yüksek cezalar ödenebilir.

-Bazı ürünler için piyasadan toplatma kararı çıkabilir. Patent cezaları sadece parasal olmayacak, ihlali yapan işletmenin malları piyasadan toplatılacak. Bu da işletmenin büyük bir itibar kaybı yaşamasına yol açacaktır.

-Yeniliklerin önü açılacak, çünkü çalmak ve taklit etmek eskisi kadar kolay olmayacak. İşletmeler kendi yollarını çizmeye ve inovasyona ağırlık verecekler. Bu şekilde işletmeler, pazar liderlerini sadece taklit etmek yerine, özgün olan işletmeler belki de lider işletmelerden daha fazla yeniliği sunabileceklerdir (<http://www.sihirlielma.com/2012/08/26/patent-apple-samsung-dava/>, Erişim Tarihi: 19.11.2024).

İkinci öngörü ise şu şekilde ifade edilebilir. Küreselleşme sürecini destekleyen ileri teknoloji ürünlerde hızlı bir değişim yaşanmasına neden olmaktadır. Çevrim süresi çok kısa olduğundan ürün lideri olan bir işletme bu konumunu sürdürebilmek için sürekli yenilikçi olmak durumundadır. Bununla birlikte yaygınlaşan teknoloji sayesinde her ürün ve hizmet düşük maliyetlerle rahatlıkla taklit edilebilmektedir. Hıza dayalı bu değişim süreci patent sürelerinin kılmasına neden olabilir. Bununla birlikte “patent savaşları” nedeniyle ödenen yüksek tazminatlar, uzun süren mahkeme süreçleri şirketleri patent konusunda ısrarcı olmaktan vazgeçirebilir. “Ascent Journey” raporunda, Ar-Ge ve patentin öneminden çok yeni iş modellerinin, iş birliklerinin ve hızlı adapte olmanın daha belirleyici bir rol oynayacağına dair öngörüler de bulunmaktadır. Rapora göre, dijital ortamda yaşanan değişiklikler ve küreselleşme, hem şirketler arasındaki sınırları hem de şirketlerle müşterileri arasındaki sınırları ortadan kaldıracak. Bu durum, şirketlerin gelişmelere daha hızlı adapte olmasını gerektirecek yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açacak. Özellikle verimlilik artırıcı bilgi teknolojilerinin kullanılması, şirketlerin yeni iş modellerine daha fazla önem vermelerine neden olacak. Yeni iş modelleri ve iş birlikleri, şirketlerin ekonomik büyüme ve rekabet konusunda belirleyici olacak. Özellikle sektörel sınırların giderek kaybolması, iş yapış biçimlerinin hızla değişmesi, işletmelerin birbirleriyle daha sık işbirliği yapmalarını gerektirecek. Bu durum, şirketlerin Ar-Ge'nin yanında ortak projelere ve daha verimli çalışma süreçlerine odaklanmalarını gerektirecektir. Bu değişimle birlikte, şirketler hızla gelişen dijital ve küresel piyasaya uyum sağlamak için daha hızlı kararlar almak zorunda kalacak ve iş yapış biçimleri daha esnek hale gelecektir. Yeniliklerin geliştirilmesi ve pazar taleplerine hızlı yanıt verilmesi çok önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

-Patent savaşları geçmiş dönemde kalacak. İşletmeler, ürünlerin kısa yaşam döngülerinde artan araştırma giderlerini karşılamak için yeteneklerini paylaşmayı öğrenecek. Sosyal ağlarla yetişen yeni kuşak çalışanları bu süreci hızlı hale getirecek.

-Tüketicilerin dijital mecrada daha çok şahsi bilgi paylaşması ve bunların kaydedilmesi, işletmelerin verdikleri hizmetleri veri analizleriyle daha iyi hale

getirmelerine sebep olacaktır. Sonrasında ise oluşacak ihtiyaç ve talepler çok daha etkili bir şekilde öngörülecektir.

-Tüketicilerin satın alımlarının zamanla internet ortamına kayması ve çeşitlenmesiyle birlikte, fiziksel mağazacılıkta daha fazla kullanılan nakit ödeme biçimini sonlandıracak ve “Sıfır Nakit Toplumunu” ortaya çıkacak.

-Tüketiciler ve işletmeler arasında oluşacak güvene dayalı ilişki bilgi paylaşımının artmasına neden olacak. Bu nedenle hizmet kalitesi sürekli olarak iyileştirilecek ve dijital ekonomi uygulamaları her iki tarafın lehine olacak.

-Güvene ve kazan-kazan anlayışına dayanan sanal dünyada, büyümeyi sürekli kılabilmek için yeni hizmet ve iş modelleri gündeme gelecektir. Bununla birlikte bu durum esnek stratejilere sahip olunması gereken bir yönetim anlayışı gerektirecek. Uyum, öngörü, iş birliği gibi yetenekler çok daha kritik hale gelecek (<https://www.itnetwork.com.tr/atos-acikliyor-yeni-is-modelleri-olusuyor/>, Erişim Tarihi: 25.11.2024).

Sonuç olarak Ar-ge ve patent bir süre daha yasal anlamda bazı hakları teminat altına alma konusunda işlevsel olsa da değişimin hızı ve işletmelerin taklit yetenekleri göz önüne alındığında pazar avantajını korumaya tek başına yeterli olmayacaktır. “Patent Savaşları”nın işletmeler üzerindeki ağır yükü de düşünüldüğünde işletmeler arasındaki bilgi paylaşımının yakın gelecekte artacağı öngörülebilir. Bu öngörünün gerçekleşmesi halinde işletmeler sadece patent ile kendilerini krizden koruyamayacaklardır. Stratejik iş birliklerinin, kümelenmenin, teknoloji transferinin, müşteri veri tabanlarının öneminin giderek artacağı, buna uygun proje odaklı esnek Ar-Ge yapılanmasını hayata geçiren ve Ar-Ge vizyonu doğrultusunda etkili stratejik planlama yapan işletmelerin rekabet avantajını koruyabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adaçay, F. R. (2007). Bilgi ekonomisine ilişkin temel göstergeler açısından Avrupa Birliği ve Türkiye'nin karşılaştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (19), 185-204.
- Alper, D. (2011). Patent değerlemesi ve reel opsiyonlar. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 154.
- Arslan, M. L. (2011). Büyük işletmeler devleti: Kuruluş dönemi Amerikan ekonomik büyümesinde siyasi yapının rolü. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 385-386.
- Badur, E., & Doğan, G. (2022). Fikri haklar açısından araştırma geliştirme sözleşmeleri. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(3), 77-118.
- Beladi, H., & Mukherjee, A. (2022). R&D competition and the persistence of technology leadership. *International Journal of Economic Theory*, 18(3), 272-284.
- Beladi, H., Deng, J., & Hu, M. (2021). Cash flow uncertainty, financial constraints and R&D investment. *International Review of Financial Analysis*, 76, 101785.
- Ertuna, Ö. (2006). Yeni dünya düzeni: Küreselleşme. *Mufad Journal*, (30), 37.
- Gürak, H. (2003). Küreselleşme nereye götürüyor? *Verimlilik Dergisi*, (2), 18.
- Haykır Hobikoğlu, E. (2011). Entelektüel sermayenin önemi, sınıflandırılması ve ölçme yöntemi: Kuramsal bir çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2011), 87.
- Kahraman, S., & Nart, E. Ç. (2008). Yarışılan piyasa. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1301-1312.
- Kaymakçı, O. (2006). Yeni ekonomi rekabet piyasa ve Ar-Ge. Nihal Kargı (Der.), *Bilgi Ekonomisi* içinde. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., & Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde düşünce aşamasından patent aşamasına uzanan süreçte yenilik stratejileri ve buluş yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 413-425.
- Özger, H. (2021). Patent ve etik. *Türk Ortopedi ve Travmatoloji Birliği Derneği Dergisi*, (20) 1-4
- Seçer, H. E., & Şar, S. (2019). İlaçta patent ve sağlığa erişim hakkı. *Journal of Faculty of Pharmacy of Ankara University*, 43(3), 274-284.
- Semiz, Ö. (2011). Ticaretle bağlantılı fikri mülkiyet hakları sözleşmesi (TRIPS): Öncesi ve sonrası. *Journal of Intellectual Property Rights*, 7(27), 514-515.
- Xiao, J. & Xiao, H. (2024). The Complexities in the R&D Competition Model with Spillover Effects in the Supply Chain. *Complexity*, 2024(1), 3152363.

Yapar, İ. & Yücel, F. (2023). KOSGEB Ar-Ge ve İnovasyon Desteklerinin İmalatçı Firmalar Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Kayseri İli Örneği.

İnternet Kaynakları

<https://www.donanimhaber.com/Mobil-teknolojiler-alaninda-Reuters-Kim-ki-mi-sucluyor-basligiyla-hazirladigi-semayi-yayinladi--28578> [Son erişim tarihi: 17.11.2024].

<http://www.sihirlielma.com/2012/08/26/patent-apple-samsung-dava/> [Son erişim tarihi: 19.11.2024].

<https://www.itnetwork.com.tr/atos-acikliyor-yeni-is-modelleri-olusuyor/> [Son erişim tarihi: 25.11.2024].

Digital Transformation And New Trends In The Finance Sector

Ahmet Kamacı¹

Hakan Güneş²

Abstract

The change in many sectors with the development of digital technologies has led to digital transformations in the finance sector. Digital transformation, which tries to solve many problems in social life with digital technologies by connecting people and objects and addressing the change in this process, has brought about change especially in the field of economy and finance. Digital transformation adopts new technologies to increase productivity, create added value and increase social welfare, and in this context, it is beneficial to all sectors with the innovations brought by digitalization. Technological developments in many areas such as the Internet of Things, cloud computing, artificial intelligence, virtual reality, communication of machines, robotics and full automation, driverless vehicles and energy storage show the importance of digital technologies today and in the future. Therefore, the finance sector is constantly developing and renewing itself.

With the digital transformation, competition has become and will become fierce in the financial sector as in every field. For this reason, the financial ecosystem has radically changed and a new generation financial system has emerged. With the new generation financial system, many fintech trends have emerged. Financial trends of today and the near future; digital and mobile wallets, artificial intelligence, conversational commerce, blockchain, peer-to-peer credit (P2P), 5G technology, robo-experts, big data technology, biometric data usage, embedded finance, decentralised finance, wearable technologies, neo-banking, open banking, near field communication (NFC), buy now pay later (bnpl) / buy now pay later, RegTech (regulatory technology) and smart contracts. In this context, the purpose of this study is to examine

1 Assoc. Prof. Dr., Sakarya University of Applied Sciences, ahmetkamaci@subu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7858-6131

2 Assoc. Prof. Dr., Bartın University, hakangunes@bartin.edu.tr, Orcid: 0000-0002-0537-3637

the financial trends that have emerged with the developments in the financial sector during the digital transformation process and are expected in the near future. In this context, the extent to which new generation financial trends shape the financial ecosystem will be determined.

1. Introduction

The 1st Industrial Revolution, which started with the invention of steam engines in England in 1712, was replaced by the 2nd Industrial Revolution in 1860 by mass production with the help of steel production method and electricity. The 3rd Industrial Revolution, which started with the automation of production and the use of computers in the 1980s, was replaced by the 4th Industrial Revolution in 2011 with the use of digitalisation and cyber systems. The 4th Industrial Revolution is also known as Industry 4.0 (Arslan, Gökçe and Ateş, 2020; Kaplan Yıldırım, 2023). As a matter of fact, with the advancement of technology and the emergence of big data in 2017, Industry 5.0, which is also called unmanned technology-oriented and super smart society, emerged.

Digitalisation refers to the process of reflecting new generation technologies in all areas of life. This process has caused radical changes in the finance sector as in many areas. Digital technology, dominated by big data, new algorithms and cloud computing, is expanding in a universe where all commercial and social relations are realised. Thanks to digitalisation, it is estimated that 7.6 million jobs in business life will end and turn into new jobs and create 8.9 million new jobs by 2030 (Güneş and Arslan, 2021; Atanır, 2022). Digitalisation, triggered by the Fourth Industrial Revolution and the Internet of Things, emphasises the importance of placing advanced technology at the centre of all processes, products and services (Nalbantoğlu, 2021). Figure 1 shows the framework of the digital technologies ecosystem.

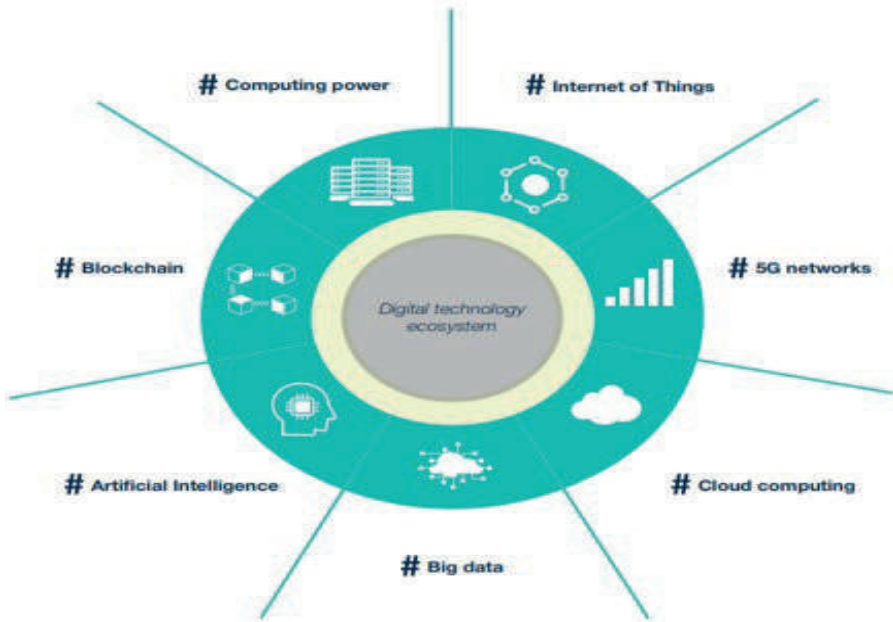


Figure 1: Digital Technologies Ecosystem

Source: (OECD, 2019)

Today, digital transformation in the financial sector is progressing rapidly. In order to respond to changing consumer demands, financial institutions have entered into a tight competition. Within the framework of this competition, financial institutions have to produce new strategies to meet customer expectations. At this point, digital transformation comes to the fore with artificial intelligence. With digital transformation, financial institutions will significantly reduce their operational costs.

Digital transformation, which refers to the integration of business processes that progress with digital technologies into a digital economy, aims to increase productivity, create added value and increase social welfare by using new technologies. Digital transformation covers the transformation effect of new digital technologies such as artificial intelligence, cloud computing and the Internet of Things (Sağlam, 2021). Figure 2 shows the technologies that create digital transformation and their usage areas.

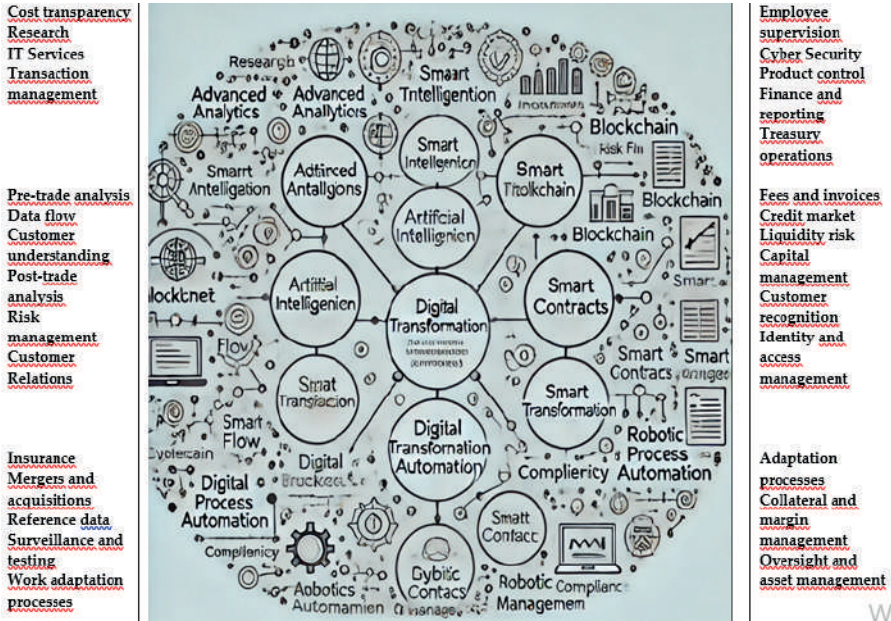


Figure 2: Digital Transformation Technologies and Usage Areas

Source: (Yıldız, 2022) (Revised figure)

Figure 2 shows the intersection of AI and finance. In this intersection cluster, the changes and transformations brought about by each innovation are shown and each structure has different sub-components.

The rapid development of technology has deeply affected the finance sector as well as all sectors. In this context, the concept of fintech was derived by combining the terms finance and technology. FinTech is the abbreviated form of “Financial Technology”. Fintech uses technology in its activities in the field of finance. Since Fintech is technology-based, it offers faster and cheaper services to its users. Finance grows together with technology. Digitalisation together with technology is indispensable for finance. Those who cannot keep up with the digital world will not be able to survive. Companies that use technology and artificial intelligence by adapting to the digital world will be able to respond to changing consumer needs and thus work more efficiently. All FinTech trends that satisfy the consumer will continue to exist. Even consumers are widely using FinTech applications to control their financial situation. Figure 3 shows the key factors of a successful FinTech ecosystem.

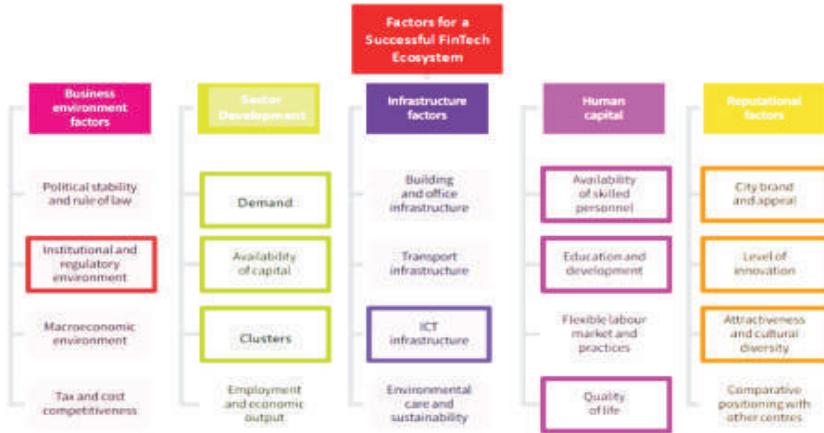


Figure 3: Factors for a successful fintech ecosystem

Source: (Jain et al., 2023)

Fintechs enable the development of new technology-oriented financial products and services. Fintechs use machine learning, artificial intelligence and blockchain technology. Artificial intelligence and machine learning are an important element to combat financial fraud. Financial technologies make life easier with machine learning and artificial intelligence. The Fintech market is expected to reach 1 trillion dollars in a few years. Therefore, FinTech products are one of the indispensables of daily life.

Artificial intelligence refers to the process of transferring human intelligence to computers through algorithms. Many financial institutions use robotic process automation with artificial intelligence and thus offer products and services efficiently by minimising costs. Artificial intelligence maintains transactions with minimum error and predicts the future. Artificial intelligence will shape the FinTech sector in the next 10 years.

Insider Intelligence, in its report “Winning Strategies for AI in Banking”, found that with AI applications, banks saved approximately \$447 billion in 2023, accounting for 90% of total bank savings. It also emphasised the importance of AI in preventing money laundering and combating fraud (<https://www.businessinsider.com/intelligence/winning-strategies-for-ai-in-banking>).

In this study, digitalisation and digital transformation are discussed first. In this framework, the effects of digitalisation on the finance sector have been determined. Afterwards, 18 new trends in the finance sector are explained and the effects of these trends in the digitalised world are presented.

2. Effects of Digitalisation on the Finance Sector

Technology has deeply affected many sectors from the past to the present. To give an interesting example, whether a position is a penalty or offside in football matches is instantly checked with the VAR technique and helps referees to make more decisions that are accurate.

With the development of technology, financial technologies have brought about a great change and innovation in the finance sector. While financial technology (FinTech) offers individuals, companies and organisations the opportunity to have more accessible financial services, to make faster and cheaper transactions, and to take better security measures, these new generation technologies called digitalisation also affect the finance sector. (Özer, Yücel and Er, 2023). Digitalisation is a process that leads to radical changes in the finance sector, increasing efficiency in the sector, improving customer experience and creating new business models. Below, the prominent effects of digitalisation on the finance sector are discussed at both theoretical and practical levels.

Digitalisation plays an important role especially in reducing operational costs. Banking and financial service providers make business processes more efficient with digital solutions. In the study by Gomber et al. (2018), it is emphasised that fintech solutions offer speed and cost advantages in financial transactions. The transition from manual transactions to digital transactions with the effect of digitalisation significantly reduces the operational costs of financial service providers (Gomber, Koch, & Siering, 2018). In fact, in the study conducted by Warner & Wäger (2019), it is emphasised that the integration of digital technologies (AI, big data, cloud computing, IoT), i.e. digitalisation, essentially aims to create more efficient business models in the financial sector (Warner & Wäger, 2019).

Digitalisation is increasing the use of big data analytics and artificial intelligence technologies in the financial sector. These technologies enable banks and financial service providers to offer personalised services by analysing customer data. Boukherouaa et al. (2022) explain how big data and artificial intelligence are used in customer relationship management, thereby increasing customer loyalty. The integration of digitalisation into data analytics processes enables financial services to be provided more effectively (Boukherouaa, Pérignon, & Tadjeddine, 2022). In addition, with the transformation created by digitalisation in the financial sector, innovations have also emerged in the field of risk management and security. Although digital systems have increased cyber security threats, they also enable the establishment of more advanced risk management systems. Bouveret (2022)

emphasises that digitalisation has made new security protocols mandatory for financial institutions and that stronger protection systems should be developed against cyber threats (Bouveret, 2022).

The use of technologies such as artificial intelligence and machine learning in credit assessment processes is another innovation that digitalisation has brought to the financial sector. Fuster et al. (2022) showed that machine learning algorithms provide more accurate results and better manage credit risks compared to traditional credit assessment processes (Fuster, Goldsmith-Pinkham, Ramadorai, & Walther, 2022). In addition, Blockchain technology is one of the most striking effects of digitalisation by making financial transactions more secure, transparent and fast. Treleaven et al. (2017) stated that blockchain reduces the dependence on intermediaries, especially in financial transactions, reduces costs and enables faster transactions (Treleaven, Brown, & Yang, 2017).

Digitalisation leads to the emergence of fintech companies and increased competition in the financial sector. Haddad and Hornuf (2019) emphasise that fintech firms challenge traditional financial service providers with innovative business models and cause a serious change in the sector. Fintechs offer alternatives to the traditional financial sector with innovative technologies such as blockchain, cryptocurrencies, smart contracts and robo-advisors (Haddad & Hornuf, 2019). In addition, digital payment systems are one of the most important outputs of digitalisation. Arner et al. (2020) state that digital payment systems increase financial inclusion and enable more people to access financial services, especially in developing countries. Mobile payment applications and digital wallets allow a wider audience to be reached by reducing barriers to access to financial services (Arner, Barberis, & Buckley, 2020).

Thanks to digitalisation, non-banking actors such as big technology companies (BigTech) and telecom firms have also started to offer financial services. Zhang et al. (2020) state that the digital services offered by these actors threaten the market position of traditional banks and further increase competition in the financial sector (Zhang, Xie, & Han, 2020). On the other hand, digitalisation reveals the necessity of new regulations in financial services. Philippon (2020) emphasises that with the rapid spread of digital finance, regulators have had to develop new approaches to regulate this area. In particular, issues such as data security, customer rights and regulation of fintechs are new challenges brought by digitalisation (Philippon, 2020).

The impact of digitalisation on customer experience is also significant. Especially mobile banking applications and online services make financial

services accessible from anywhere at any time. BátizLazo and Efthymiou (2021) emphasise that there is a significant increase in customer satisfaction thanks to the flexibility and speed that digital banking services offer to customers. In addition, artificial intelligence-based solutions that offer personalised services based on customer data take this experience to higher levels (BátizLazo & Efthymiou, 2021). As a result, the financial sector has rapidly adapted to digital technologies and significant innovations have been realised in this field. Digital transformation has not only embraced technology, but also brought about a radical change in business culture.

3. New Trends in the Financial Sector

With the development of technology, the financial sector has also developed itself. In this context, many financial trends have emerged recently. These financial trends will be analysed under 18 headings. These are

-Digital and Mobile Wallets: Digital wallets, which replaced physical wallets with the widespread use of smart devices and the internet, are mobile payment tools that enable people to perform their transactions in a short time using mobile payment systems. Digital wallets offer the opportunity to pay physically or over the internet. It also enables payments to be made quickly with other technologies such as QR code and NFC. Today, more than half of e-commerce payments are made with digital wallets (Öksüz and Demir, 2023). Mobile wallets are payment systems in which multiple payment mechanisms or cards with different features are kept together. Since more than one debit or credit card can be stored in mobile wallets, the need for customers to carry too many cards is reduced. The most frequently used mobile wallets in the world are Google Pay, Samsung Pay, AliPay, PayPal and Apple Wallet. In Turkey, Mobilexpress and BKM Express are the most commonly used mobile wallets (İşler and Gülaç, 2017). While mobile wallets such as Google Pay, Samsung Pay and Apple Pay work within a certain mobile operating system; digital wallets such as Alipay, PayPal, Amazon Pay and WeChat Pay work independently of the operating system (Özsoy and Demir, 2022). In short, mobile wallets are digital wallets that are used on smartphones and tablets and enable contactless payments, while digital wallets are applications that store customers' payment and password information and enable transactions to be made quickly and are not mandatory to be on the mobile device.

-Artificial Intelligence: The work done by machines, which is called intelligent when done by humans, is called artificial intelligence. Artificial intelligence creates algorithms by trying to understand the structure of

intelligence with computer programmes that control machines. At the same time, it makes predictions for the future with machine learning and artificial neural networks. With artificial intelligence, financial information is presented to users quickly, costs are reduced, a wide range of portfolios are offered, and users are enabled to make rational investment decisions (Kocaman and Vaysal, 2021). Artificial intelligence, which gives the most appropriate data from big data to the user, ensures that the transactions performed manually with algorithmic predictions are made with minimum error and in minimum time. Thus, productivity increases in companies that use digital technologies using artificial intelligence (Chohan, 2020). Artificial intelligence will be a disruptive element for professions such as credit managers, credit analysts, bank service personnel and accountants in the field of finance. Today, artificial intelligence is frequently used in product creation, marketing and communication in the finance and banking sector. Artificial intelligence is indispensable for the field of economics and finance as it contributes to defining and predicting the past and the future. Artificial intelligence controls and supervises the big data stack in the field of finance. Thus, artificial intelligence plays a game-changing role in banking and finance. Artificial intelligence facilitates the accountability of banks by collecting, organising and auditing very large data with the cloud technology it offers. Artificial intelligence is used in areas such as fraud detection, chatbot, reporting and analysis in the field of finance and banking (Özdemir, 2023).

- **Conversational Commerce:** Conversational agents are systems that mimic human speech using communication channels such as speech, text, facial expressions and gestures. These agents (however the agent or agent is translated) can often appear in the form of chatbots or avatars. These agents have been widely used in banking in recent years. With the digital transformation, the concept of conversational commerce has become very popular with the use of conversational agents in online commerce. In conversational commerce, customers interact with artificial intelligence, encounter many suggestions and are satisfied with their shopping within the framework of a humanised ecosystem. Thus, customers spend more time on online trading platforms and increase customer experience. As a result, the profitability of companies increases (Lim et al., 2021). Due to global expansion, the ability to do business 24/7 and high personnel costs, financial institutions can perform financial transactions through chatbots with artificial intelligence and machine learning. Through chatbots, customers can ask questions to their personal assistants in conversational commerce,

receive advice and recommendations, or make purchases (Conversational Commerce The Customer Experience of the Future, 2018).

-Blockchain: The cornerstone of blockchain technology is the introduction of Bitcoin. This is because this currency is transparently managed in a trusted and secure network, but without any role for central banks. Therefore, the internet of robust digital identity and reliable data stands out as one of the important financial technologies of today and the future (Pant, 2020). In addition, since blockchain technology is secure, banks prefer this method for cross-border payments.

Peer-to-peer (P2P) lending: Developed in recent years as an alternative to traditional banking services, P2P is a system that brings together borrowers and investors. This sector has grown with large investments and is expected to grow further (Jain et al., 2023).

5G Technology: 5G technology, also called 5th generation wireless network technology, is the next generation mobile communication technology designed to provide higher capacity and higher data rates than previous generation mobile communication technologies. 5G technology, which enables the active use of innovations such as robotics and the Internet of Things with its very low latency and high reliability, enables companies to access data in a very short time and thus enables them to make faster decisions. In this respect, 5G technology is expected to add

\$500 billion to the country's GDP and create around 3 million new jobs. It is even predicted that it can open new employment paths for 8 million people in China and create an increase in national income of more than 600 billion dollars (Ayđın, 2021). Together with the Internet of Things and machine learning, 5G technology will carry the Industry 4.0 process to an unmanned era and thus significant cost reductions will be experienced.

Robo-advisors: Robo-advisors is a system that provides online portfolio management services and uses artificial intelligence to provide algorithm-driven, personalised investment advice and portfolio management services. Robo-advisors, which first emerged during the 2008 global crisis, directed investors to low-risk and low-cost investments. Robo-advisors make it easier for people to invest and manage their wealth. Thus, people are directed to investment instruments such as stocks, bonds or real estate. Robo-advisors provide services without coming face-to-face with customers through surveys depending on the financial situation and risk profile of customers (Ünkaracalar, 2022, Jain et al., 2023). Robo-advisors offer online solutions

using online surveys and use passive investment techniques. While providing these services, they charge very low consultancy fees (Karz, 2015).

Big Data Technology: The concept of big data, which was first used by Michael Cox and David Ellsworth in the study “Application Controlled Demand Paging for Out-of-core Visualization” in the “Proceedings of the 8th Conference on Visualization”, emerged because the data sets were very large and these data filled even the external disk of the computer (Cox and Ellsworth, 1997). Big data has 4 main characteristics. The first is that the number of data increases year by year in the world. Beginning of recorded history till 2003-5 billion gigabytes; in 2011 5 billion gigabytes every 2 days; in 2013 5 billion gigabytes every 10 minutes; in 2015 5 billion gigabytes

every 10 seconds; in 2023 38,1 petabyte (38 billion gigabytes) data is generated every 10 seconds. The second feature is that big data is organic, in other words, it provides more information about reality. The third feature is that big data is potentially global and everyone can access it. The last feature is that big data emphasizes correlation rather than causality (Zwitter, 2014). This dimension of big data shows the importance of big data in banking and finance. Big data is of great importance in measuring customer satisfaction through any network or social media or call centre, keeping customer data comprehensively, customer security and preventing fraud.

Biometric Data Usage: Biometric data are systems that identify people according to their physical and behavioural characteristics. The most commonly used biometric data are biometrics such as fingerprint, palm, retina, voice, face and wet signature. Biometric data are frequently used in e-commerce, digital cameras or computers and airports, as well as for entry-exit in high-security buildings (Yalçın and Gürbüz, 2015). Today, many banks carry out banking transactions smoothly with palm, eye, and voice, face recognition or fingerprint technology.

Embedded Finance: Embedded finance is an application that adds financial products and services to non-financial platforms such as digital spaces, mobile applications or websites, and enhances e-commerce. Embedded finance is growing rapidly with cloud computing technology. So much so that the number of open banking users, which was 24.7 million in 2020, reached more than 130 million in 2024 (<https://www.squadstack.com/blog/top-5-fintech-trends-and-predictions>). With embedded finance, many institutions that are not financial institutions started to provide financial services. For example, car rental companies, insurance companies or GSM companies offer services such as lending, one-click payment or cash advance like banks. In this way, many SMEs or companies can receive

financial services without the need for a bank. Embedded finance, which is very flexible, can provide many services from money transfer to payment, from credit to insurance without banks.

Decentralised finance (DeFi): DeFi are financial systems that handle financial transactions such as lending, borrowing or payments without centralised intermediaries such as banks or financial institutions. It is somewhat similar to blockchain technology. Therefore, it is secure and transparent. DeFi are systems based on open-source software and using smart contracts, managed by decentralised organisations. The most widely used DeFi platforms are Ethereum, Solano, Poligon and SushiSwap (Beştaş, 2023). With DeFi applications, all transactions such as loans, deposits, insurance and stock exchange are carried out without an intermediary institution and without being connected to a single centre. Cryptocurrencies, NFT, metaverse applications are blockchain technology-based applications that eliminate the need to depend on a single centre. Therefore, decentralised finance applications are needed today to determine investments without dividends (Parlar, 2022).

Wearable Technologies: One of the 21st century's important technological developments, wearable technologies are innovative products that are integrated into the clothes worn or accessories used and transfer data to smart devices with the help of smart sensors. The first examples of wearable technologies were realised in 1884. This product, called Electric Girls, was created by adding LED packaging to ballerina tutus. These products, which are mounted on fabrics or accessories, collect and record data thanks to sensors and perform defined tasks. Not every product in daily life has wearable technology features. Products have the feature of wearable technology by transferring the data collected with the help of smart sensors to the technological product (Sönmez Çakır et al., 2018). There are many wearable technologies ranging from smart watches to smart glasses, from health monitoring wristbands to tools that measure body temperature. These technologies are used in smart clothes (products that look like normal clothes and monitor all activities of users throughout the day such as body temperature, heart rhythm), smart watches (watches that can perform many smart tasks such as phone calls, writing or reading messages, e-mails via smartphone) and smart glasses (wireless devices that allow users to take photos and videos without using their hands and collect data from computers, smartphones or other electronic devices). There are also many smart applications that can be used in the field of health, such as smart shoes, smart tattoos, fitness trackers, life belts and life jackets (Aydın, 2019).

Neo Banks: Neo banks, also called branchless digital banks, are among the banks preferred by many users in banking services recently because they offer fast solutions based on automation (Haksever and Baykal, 2023). Neobanks have functions such as providing technology-oriented services, being customer-oriented, working with traditional banks to provide state-of-the-art banking services through mobile applications, the ability to open an account in just 3 minutes, the ability to easily open foreign currency and cryptocurrency accounts, and the ability of neobank customers to easily control their spending (Monis and Pai, 2023). According to Simon-Kucher, a global business consultancy, there are approximately 400 neobanks in the world as of 2022, and only 5 per cent of them show a positive and stable financial performance. According to Statista, the number of neobank users worldwide is estimated to reach 394 million by the end of 2023, up from 39 million in 2018 (Prodanova and Bondarenko, 2023).

Open Banking: Open banking, which emerged after the fourth industrial revolution, refers to the process by which two or more independent financial institutions can transfer and share all banking services and data through APIs (Application Programming Interface). With open banking, customers can manage their portfolios, save time and receive banking services at an affordable cost. In open banking, data, software and programmes can be accessed with the help of APIs. For example, websites, banking, social media or news services can be easily accessed through APIs on phones or computers, and control is completely transferred to the customer (Güney, 2023). Open banking system does not work without APIs. Android and iOS systems developed by Apple also provide a platform for mobile applications of APIs. In open banking, information will be shared with FinTech organisations with the permission of the customers, thus facilitating the financial life of the customers. The concept of open banking, also known as democratisation of data, has introduced two new concepts to the financial literature: Account Information Service Providers (AISP) and Payment Initiation Service Providers (PISP). In this framework, customers can carry out their transactions in a transparent and fast manner with the increase in competition among banks (Yalli, 2024).

Near Field Communication - near-field communication (NFC): One of the innovations in the financial services sector is near-field communication (NFC) technology, which is modernising banking. NFC is a wireless connection that uses radio frequency identification technology to send small packets of data between two devices held close together. Making payments in seconds by touching the phone to the counter, making all payments in many areas of life using the watch or bracelet shows the size of NFC

technology (Reddy and Goud, 2024). The fact that PIN is not used in most of the mobile payments made with NFC enables transactions to be handled quickly. NFC technology has recently been added to many phones with Apple Pay and Google Pay applications, and thus many financial transactions can be realised in a very short time. With the spread of NFC transactions, it is estimated that there will be approximately 86 million mobile payment POS (mPOS) terminals in 2022 (İşler and Gülaç, 2017).

Buy now pay later (bnpl): Buy now pay later (bnpl), which emerged after changing customer requirements, is a method that offers fast and easy financing to the consumer. Buy now pay later provides financing for the purchase of any product or service. In short, bnpl, which is not based on cash lending, is offered to people with high reliability by determining the target customer group. In this method, in any holiday purchase, the tour company can find the opportunity to sell the product to the customer through banks without giving cash credit to the customer or making a change in the credit card limit (Sandıkcı and Şaykol, 2022). Offering customers an uninterrupted shopping opportunity, bnpl is a low-cost or no-cost financing method that facilitates the one-click payment process and has a flexible repayment system. At the same time, bnpl is completely transparent and customers can know exactly how much they will pay (Kinikar and Nanduri, 2023).

RegTech (regulatory technology): Regtech refers to the applications of innovative technologies that support compliance with the requirements of financial institutions (Kandemir, 2021). RegTech developments play an important role in transforming the way financial firms manage compliance and risk. This technology offers innovative solutions to overcome these challenges in a dynamic and cost-effective manner. RegTech is being applied in more and more areas. RegTech utilises advanced technologies such as AI, ML, big data analytics and blockchain to streamline the compliance process. RegTech can automate tasks such as monitoring transactions for suspicious activity and play an important role in preventing money laundering. One of the most significant benefits of RegTech is its potential to reduce the costs associated with compliance and risk management. By automating routine tasks and providing more accurate risk assessments, RegTech can reduce the operational costs of maintaining compliance (<https://www.avenga.com/magazine/fintech-industry-trends/>). Regtech investments are generally used for data collection and improvements in information systems. While financial institutions spent more than \$30 billion on regtech in 2020, this figure is estimated to be over \$130 billion in 2025 (Charoenwong et al., 2024).

Smart Contracts: First introduced by cryptography expert Nick Szabo in 1993, smart contracts are the determination of the protocols to be followed by the parties when fulfilling a certain commitment in a digital form. Smart contracts operate without the need for human intervention. Szabo showed the first example of a smart contract as vending machines or vending machines. When money is thrown into these vending machines, the machine checks the correctness of the amount and delivers the specified product to the buyer if the amount has been paid correctly. These machines operate on the principle of “if the condition is true, do it”. With the development of blockchain technology by Satoshi Nakamoto in 2008, smart contracts have become very important. In other words, blockchain technology underlies smart contracts. The first smart contract system used today is the Ethereum platform, a famous cryptocurrency (Durdu and Gökçe, 2022). Smart contracts are programmes that predefine the conditions and convert them into code and store these codes in blockchain in an unchangeable form. Once programmed, smart contracts reach large masses. Being transparent and reliable makes smart contracts more attractive. Smart contracts, which previously referred to simple machines such as vending machines, now appear in many areas from electronic sales to car hire. Since smart contracts do not require a physical document and are technology-based, they are expected to be used in many areas in the near future (Bölükbaşı, 2023). At the same time, the transparent processing of transactions in smart contracts without the need for financial intermediaries such as banks makes smart contracts one of the technologies of the future.

4. Conclusion

The FinTech sector is growing rapidly by offering new digital solutions to the classical finance sector. Digital financial literacy is important for financial intermediaries to enable consumers to assimilate financial products. At this point, customers have turned to digital transformation by using new products such as mobile banking, digital wallet and peer-to-peer lending. Banks have also embraced digital transformation in the face of increasing competition, and the reduction in costs with FinTechs has brought transparency. However, banks have realised that unless they continue to invest in FinTechs, their profits will decline and they will not be able to survive against increasing competition. Automation enables employees to increase added value in their work. Therefore, finance and technology must be intertwined. So much so that the competition 5 years ago is not comparable to today’s competition. Many banks have closed more than half of their branches and will continue to close them by implementing

digital processes in the future. Banks have to produce customer-centred solutions to meet consumer demands. Banks need an urgent action plan for cloud-based systems, data sharing, transparency and fraud prevention. The technologies that will provide these are FinTechs within the framework of advances (Polishchuk, 2023). With cloud computing technology, fintech companies offer more innovative financial products and services to their customers by storing big data securely. With the Internet of Things, new financial products such as smart wallets and wearable technologies have been developed. Artificial intelligence lies at the heart of all this.

With artificial intelligence, technology and fintechs are integrated and financial services become more transparent, more accessible and less costly (Jain et al., 2023).

The fact that the price of Bitcoin, which was \$ 16 000 in early 2023, increased approximately 4 times to \$ 72 000 in October 2024, indicates that cryptocurrencies will continue to exist in the near future. The financial sector will not remain indifferent to the rapid increase in blockchain wallet holders worldwide and the use of virtual cards and digital currencies instead of money. In this context, fintechs to be formed are expected to include cryptocurrencies.

The near future of the 18 new financial trends discussed in the study is uncertain. Machine learning, artificial intelligence and blockchain technology will continue to be effective in the financial sector in the next 20 years. Apart from this, it is expected that many new trends that are trending today will develop or change themselves in the next 20 years. The innovations in today's financial life were even difficult to imagine 20 years ago. We could not think of withdrawing money with fingerprint, retina or palm without any card 20 years ago. In this context, it is inevitable that there will be many innovations in financial life 20 years later. However, with machine learning, it is obvious that artificial intelligence and blockchain technology will continue to exist. At the same time, embedded finance and open banking will continue to develop. The capital market will become even more digitalised. However, it will not be a surprise that 5G technology will update itself and leave it to new technologies such as 6G. As technology continues to develop at this pace, more innovative trends are inevitable.

References

- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2020). FinTech, regtech, and the reconceptualisation of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law & Business*, 40(3): 377404.
- Arslan, A., Canpolat Gökçe, E., & Ateş, MS (2020). The impact of economic crises on total tax revenues in Turkey. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(2), 332–349. <https://doi.org/10.21547/jss.654439>
- Atanır, H. (2022). Digitalisation: in business life and social security. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli University SBE Journal, Digitalisation Special Issue*. 77-92.
- Aydın, N. (2019). Wearable technologies. IKSAD Publishing House, Ankara.
- Aydın, Ö. (2021). 5th generation mobile communication technology and international reflections. *Technology and International Relations* (pp.41-65), Nobel Academic Publishing.
- BátizLazo, B., and Efthymiou, L. (2021). The history of financial innovation and the future of banking. *Journal of Business History*, 63(5): 702721.
- Beştaş, M. (2023). Decentralised finance (DeFi). *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10(91): 121-141, <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3445>.
- Boukherouaa, S., Pérignon, C., and Tadjeddine, Y. (2022). Big data and ai in banking: implications for financial stability and monetary policy. *Journal of Financial Stability*, 56: 100957.
- Bouveret, A. (2022). Cyber risk for the financial sector: a framework for quantitative assessment. *Journal of Financial Stability*, 55: 100936.
- Bölükbaşı, Ö. (2023). Evaluation of smart contracts in terms of general transaction conditions. *The Sakarya Journal of Law (The SJL)*, 11(1): 191-218, DOI: 10.56701/shd.1278275.
- Charoenwong, B., Kowaleski, Z.T., Kwan, A. and Sutherland, A.G. (2024). RegTech: Technology-driven compliance and its effects on profitability, operations, and market structure. *Journal of Financial Economics*, 154 (2024) 103792, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103792>.
- Chohan, U. W. (2020). Some precepts of the digital economy. *SSRN Electronic Journal*, January 2020, DOI:10.2139/ssrn.3512353.
- Conversational Commerce The Customer Experience of the Future (2018). E-book. https://info.247.ai/rs/074-HBW-141/images/Conversational_Commerce_eBook.pdf.
- Cox, M. and Ellsworth, D. (1997). Application-controlled demand paging for out-of-core visualisation. *Proceedings of the 8th Conference on Visualization'97*, Phoenix, AZ, U.S.A., 235-244.

- Durdu, A. and Gökçe, A. (2022). The usage of blockchain technology-based smart contracts in public procurement processes. *Sakarya University Journal of Graduate School of Business*, 4(2): 43-48, Doi: 10.47542/sauied.1019897.
- Fuster, A., Goldsmith-Pinkham, P., Ramadorai, T., and Walther, A. (2022). Predictably unequal? The effects of machine learning on credit markets. *Journal of Financial Economics*, 143(2): 451471.
- Gomber, P., Koch, J.A. and Siering, M. (2018). Digital finance and fintech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 88(5): 537580.
- Güneş, H., & Arslan, A. (2021). Validity of the rebound thesis extraordinary periods in Turkey: An econometric analysis. *SSD Journal*, 6(23), 230–245. <https://doi.org/10.31567/ssd.333>
- Güney, G. (2023). The importance of open banking activities in the banking sector: Application examples in Turkey and the world. *Studies on Economic and Financial Policies* (pp.279-297), Özgür Publications, <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub68.c90>.
- Haddad, C. and Hornuf, L. (2019). The emergence of the global fintech market: economic and technological determinants. *Small Business Economics*, 53(1):81105.
- Haksever, B.F. and Baykal, B. (2023). The effects of digitalisation and financial technologies in banking sector on service marketing. *Akademik Açı*, 3(2): 191-228, doi:10.59597/akademikaci.1355989.
- İşler, B. and Gülaç, H. (2017). Mobile payments, security issues and solutions. *BDDK Banking and Financial Markets*, 11(2): 53-86.
- Jain, R., Prajapati, D. and Dangi, A. (2023). Transforming the financial sector: a review of recent advancements in fintech. *International Journal for Research Trends and Innovation*, 8(2): 250-267.
- Kandemir, Ş. (2021). Supervisory technology (suptech) and artificial intelligence in the supervision of banking and finance. *Çağ University Journal of Social Sciences*, 18(1): 59-81.
- Kaplan Yıldırım, R. (2023). Digital transformation in the world of finance: Finance 4.0. *Journal of International Economics, Finance and Trade*, 2023, 1(1): 1-7.
- Karz, G. (2015). Robo-advisors: the good, the bad and the ugly. October 8, 2015, https://aaaisandiego.com/wp-content/uploads/2016/02/20151008_presentation.pdf.
- Kinikar, S. and Nanduri, S. (2023). Buy now-pay later - trends in purchase decisions. *South India Journal of Social Sciences*, 20(2).

- Kocaman, M. and Vaysal, M. (2021). Evaluation of the use of artificial intelligence techniques in finance with Swot analysis. I. International Congress on Digital Business, Management, and Economics.
- Lim, W.M., Kumar, S., Verma, S. and Chaturvedi, R. (2021). Alexa, what do we know about conversational commerce? Insights from a systematic literature review. *Psychology & Marketing*, 39(6): 1095-1279, DOI: 10.1002/mar.21654.
- Monis, E. and Pai, R. (2023). Neo banks: a paradigm shift in banking. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education (IJCSBE)*, 7(2): 318-332, <https://doi.org/10.5281/zenodo.8011125>.
- Nalbantoğlu, C.B. (2021). Effects of Covid 19 process on digital transformation. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 7(4): 13-18.
- OECD (2019). *Going digital: shaping policies, improving lives*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>.
- Öksüz, O. and Demir, F. (2023). Technological developments in the world of finance and the effectiveness of current technologies. *Studies in Economics and Finance* (pp. 55-76), Özgür Publications, <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub138.c716>.
- Özdemir, A. (2023). Reading the finance sector together with artificial intelligence: innovations, opportunities and obstacles. *Digitalisation's Innovations in the Finance Sector* (pp. 57-70), Özgür Yayınları, DOI:10.58830/ozgur.pub298.c1468.
- Özer, G., Yücel, R. and Er, H. (Eds.). (2023). *Digital transformation in the finance sector*. Ozgur Publications.
- Özsoy, S. and Demir, E.N. (2022). *Digital Payments. New normal consumer behaviours theory - research - practice* (pp. 151-178), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pant, S.K. (2020). Fintech: emerging trends. *Telecom Business Review*, 13(1): 47-52.
- Parlar, T. (2022). Blockchain technology and decentralised finance applications. *Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)*, 5(2): 165-174.
- Philippon, T. (2020). The fintech opportunity. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3): 330.
- Polishchuk, Y. (2023). *FinTech future trends. The European Digital Economy* (pp.204-220), Book Series - Routledge & CRC Press.
- Prodanova, N. and Bondarenko, T. (2023). The modern market of neo banks and their role of Fintech companies' financing. *Brazilian Journal of Edu-*

- cation, Technology and Society (BRAJETS), 16(4): 1238-1247, <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v16.n4.1238-1247>.
- Reddy, R.V. and Goud, D.B.P. (2024). Touch bank: secure, swift, seamless near field communication banking technology. *International Research Journal of Modernisation in Engineering Technology and Science*, 6(5): 3209- 3215, DOI : <https://www.doi.org/10.56726/IRJMETS56312>.
- Saglam, M. (2021). Achieving digital transformation as the vision of the future in businesses and Turkish adaptation of digital transformation scale. *Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences*, 20(40): 395-420, doi:10.46928/iticusbe.764373.
- Sandıkçı, Z.N. and Şaykol, E. (2022). A behaviour and scoring analysis on buy now pay later credit system. *Istanbul Beykent University Journal of Science and Engineering*, 16(2): 41-54, <https://doi.org/10.20854/bujse.1217602>.
- Sönmez Çakır, F., Aytekin, A. and Tüminçin, F. (2018). Internet of things and wearable technologies. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 4(5): 84-95.
- Szabo, N. (1997). Formalising and securing relationships on public networks. *First Monday* (9/1997), 1-21. Treleaven, P., Brown, R. G. and Yang, D. (2017). Blockchain technology in finance. *Computer*, 50(9): 1417.
- Ünkaracalar, T. (2022). The driving force in portfolio management: robo-advisors. *Finans, Muhaseb ve İktisat Alanlarında Güncel Çalışmalar-1* (in.19-34), Ed. Ünkaracalar, T., Ekin Yayınevi, Ankara.
- Warner, K. S. and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3): 326-349.
- Yalcin, N. and Gurbuz, F. (2015). Analysis of Biometric Security Systems. *Düzce University Journal of Science and Technology*, 3: 398-413.
- Yallı, A. (2024). Open banking practices, potential effects and supervision model proposal. *Banks Association of Turkey*, Publication No: 355, February 2024.
- Yildiz, A. (2022). Use of artificial intelligence technology in finance: systematic literature review. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 52:47-66.
- Zhang, L., Xie, X. and Han, L. (2020). BigTech and the changing structure of financial intermediation. *Journal of Financial Intermediation*, 43: 100901.
- Zwitter, A. (2014). Big data ethics. *Big Data & Society*, July-December 2014:1-6, DOI: 10.1177/2053951714559253.
- <https://www.avenga.com/magazine/fintech-industry-trends/> <https://www.businessinsider.com/intelligence/winning-strategies-for-ai-in-banking> <https://www.squadstack.com/blog/top-5-fintech-trends-and-predictions>

Türkiye’de Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Modern Kamu Vergi/Harcama Yönetim Dinamikleri

Ahmet Arslan¹

Özet

Dünyada devletlerin var olduğu dönemlerden günümüze kadar, kamu giderleri ve kamu gelirlerinin dengesinin sağlanması sorunu güncelliğini korumuştur. Klasik iktisatçılar kamu kesimi bütçesinin olabildiğince denk olması gerektiğini savunurken, modern iktisatçılardan Keynes ile birlikte bütçe açığı ve fazlası politikası maliye politikası amaçlarını sağlamada araç olarak kullanılmıştır.

Gelişen teknolojik değişimler ve küreselleşme olgusunun bu teorilerden faydalanarak geleneksel doğru yaklaşımlar ile daha modernize edilmiş ve daha ileriye taşınmış hali ile devlete ve örgütlere uygulanması gerekmektedir. Bu yüzden yeni yüzyıl ile birlikte yeniden şekillenen mali ve yönetim anlayışlarının bir çoğunun eskide kaldığı, modernitesini yitirmiş teknikler yerine daha esnek ve çözüm odaklı hızlı karar almayı ve uygulamayı gerektiren ve yenilikçi daha farklı bakış açıları getiren yaklaşımların gündeme gelmesi artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durum, özel kesimde bu şekilde olduğu gibi devlet kurumlarında da bu şekilde bir yönelim meydana getirmektedir. Küreselleşen dünyada kaynakların daha etkin, verimli, saydam ve hesap verilebilir bir biçimde yürütülmesi fikri gündemden güne yayılmakta ve gelişmektedir.

Türkiye’de 2000’li yıllardan 2023 yılına kadar kamu kesimi bütçe dengesinin nasıl gerçekleştiği ve özellikle 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile modern mali yönetim tekniklerinin yeniden yapılandırılması ve kamu gelir-gider yönetim dinamiklerinin nasıl geliştiği bu çalışmanın amacı ve kapsamı içinde yer almaktadır. Çalışmada kamu kesimi bütçe dengesi önce teorik kapsamı ile açıklanmış ardından Türkiye uygulamasına yer verilmiştir. Çalışmada belge ve döküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca mali disiplin, mali kural ve mali saydamlık gibi uygulamaları gerçekleştirmeye yönelik bir takım kamu bütçe dengesini sağlamak amaçlı tavsiyelere de yer verilmiştir.

1 Doç.dr.Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü, e-mail:aharslan66@gmail.com,ORCID: 0000-0003-1447-7267

GİRİŞ

Kamu kesiminde ve özel kesimde kıt olduğu kabul edilen kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılması gerektiği fikri, devlet kavramının ortaya çıkmasından itibaren var olan bir gerekliliktir. İktisat ilmi tanıtılırken her ne kadar “sınırsız” ihtiyaçların “sınırlı kaynaklarla” karşılanması gibi ifadeler yer alsada bu kavramın eleştiriye açık olduğu söylenebilir. Zira insanoglunun ihtiyaçları sınırsız olmadığı gibi, sınırsız varsayıldığında bunu sınırlı kaynaklarla icra edebilmek de başlı başına bir sorundur. Daha doğru ifadenin mevcut kaynakların var olan ihtiyaçları karşılamada en optimal yani en ideal bir biçimde kullanılması gerektiğinin vurgulanması daha mantığa uygundur denilebilir.

Devletin kaynaklarını toplarken ve bunu harcarken keyfi davranmaması gerektiği halktan alınan vergilerin halkın temsilcilerine danışılarak bütçe hakkı kapsamında değerlendirilmesi gerektiği 1215 Magna Carta Libertatum (Büyük Özgürlük fermanı) yaklaşımına dayandırılmaktadır. Türk islam düşünürü İbn-i Haldun da ünlü eseri Mukaddimeyi ele aldığı 1375 yılında aslında modern devletlere örnek teşkil edebilecek bir çok kamu yönetimi ve mali yönetim ile ilgili hususlara açıklık getirmiş ve hala yaşanan sorunlarda aranan çözümlerin bu kitabın satır aralarında olduğunu söylemek mümkündür (Candan, 2007: 235-245; Doğan ve Şentürk, 2017: 364).

Gelişen teknoloji ile birlikte modern kamu mali yönetim dinamiklerinin eskien, çapa ayak uyduramayan klasik yöntemler yerine kullanılması gündeme gelmiştir. Türkiye’de bu konuda tarihsel gelişim ele alındığında 5018 sayılı kamu mali yönetim Kanunu’nun 2003 yılında kabul edilip, 2006 yılında tamamen tüm ülke çapında uygulanmaya başlanması ile birlikte bir bu tarz modern bütçeleme dinamiklerinin ortaya konulduğunu söylemek yanlış olmaz. Kamunun aldığı kararların demokratik yönetimlerde özel kesimi de bağladığı düşüncesinden hareketle özel sektörde de modern yönetim dinamikleri arasında stratejik yönetim, çok yıllık planlama, hesap verebilir yönetim anlayışı, açık yönetim ve çıktı ve sonuç odaklılık gibi kavramların da geleneksel örgüt yönetimleri yerine daha fazla kullanılır olduğu söylenebilir (Çadırcı ve Sivrekli, 2021: 151-152).

Bu çalışmada öncelikle kamu kesimi ve özel kesim arasındaki yönetim farklılıkları hususuna değinilecektir. Bunun temel sebebi kamu kesimi bütçesi ve özel kesim bütçesinin ayurt edilmesi ve işleyişlerinin farklılığının ortaya konulmasıdır. Çalışmada daha sonra kamu mali dengesinin ve devlet müdahalesinin ne şekilde olması gerektiğine yönelik bir takım iktisadi düşünürlerin fikirleri ortaya konulacaktır. Daha sonra 5018 sayılı yasa ile getirilen yenilikler ve en son uygulamada olan program bütçe sistemi de

ele alınarak kamu gelirleri ve harcamaları esas alınarak Türkiye’de kamu kesiminde modern harcama ve gelir yönetimine yönelik yasal uygulamaların sonuçları üzerine genel bir değerlendirme ve tavsiyeler yapılacaktır.

1. Kamu Kesimi Yönetimi ve Özel Kesim Yönetimi Arasındaki Farklar

Kamu kesimi yönetimlerinde ne, ne kadar, nasıl ve kim için üretilecek? Buna siyasiler karar verir. Kamu kesiminde harcamaların finansmanı, vergi ve benzeri gelirler ile sağlanır. Kamu kesiminde toplumsal fayda ön plandadır. Buna sosyal faydanın ön planda olması da denilmektedir. Yani kamu kesiminde sosyal fayda, özel faydanın önündedir. Kamu kesiminde kamu hizmetlerinin fiyatını da kamu kurumu fiyatlaması adı altında siyasiler karar vermektedir. Bu durumda kamu tarafından bazı hizmetler üretilirken, hizmetin niteliğine göre, kamunun bazen normal kar (başa baştan fiyatlama), bazen aşırı kar ve bazen de zarar etmesi durumu söz konusu olabilir. Söz konusu hizmet örnek olarak faydası tüm topluma yayılan, savunma, adalet gibi tam kamusal veya yarı kamusal bir mal ve hizmetse ki bu durumda, bireye özel fayda sağladığı gibi tüm topluma da sosyal fayda sağladığı için çoğunlukla zarar söz konusu olabilirken, devletin kit ürünlerini topluma pazarlaması sonucunda başa baştan fiyatlama ya da aşırı kar etmesi durumları da söz konusu olabilmektedir. Bu durum kitlerde zaman zaman aşırı istihdam uygulamaları ve etkinsizliklerin ortaya çıkmasına ve mali disiplinden taviz verilmesine neden olmuştur (Öğretir, 2024: 3).

Genel olarak tam kamusal mal ve hizmetlerin finansmanı vergiler ile sağlanırken, yarı kamusal mal ve hizmetlerin finansmanı, vergi + harç ile özel mal ve hizmetlerin finansmanı ise ücretlerle finanse edilir. Kamu kesiminde siyasiler oy maksimizasyonu için çabalamakta, yeniden seçilebilmek için bazen kaynakların etkin alanlar dışında verimsiz, oy getirici bir takım hizmetlere yönelik olarak kullanılması durumları ile karşı karşıya kalınması söz konusu olabilmektedir. Kamu kesiminin arz yanını politikacılar oluşturur. Demokratik toplumlarda bunlar iktidar ve muhalefet partileridir. Ayrıca bürokratlar ve baskı grupları denilen sivil toplum örgütlerinin de siyasal karar almada etkin bir rolü olduğu unutulmamalıdır (Öğretir, 2024: 127).

Kamu kesiminin talep yanını ise hizmet alan vatandaş oluşturmaktadır. Kamu kesiminde hizmetlerin üretilmesinde tüm bu kesimin kendince rolünün olduğu unutulmamalıdır. Kamu kesiminin bütçesi özel kesime kıyasla daha az sınırlıdır. Kamu hizmetlerinin finansmanında vergi ve benzeri gelirler (harç, resim, şerefiye v.s.) gibi çeşitli gelirler mevcuttur. Hatta devletin para basma yetkisi de olduğundan emisyon yolu ile ihtiyaç duyduğunda para basıp yine gelir elde etmesi mümkün olabilir (Öğretir, 2024: 127-128).

Özel kesimde ise neyin, nasıl ve ne kadar üretileceğine piyasanın durumu ile karar verilmektedir. Özel kesimde kar maksimizasyonu öncelikli amaç olduğundan, bireyler kar uğruna arz ve talep koşullarını göz önüne alarak fiyatlama yapmak suretiyle en çok çıkarlarına hangisi uyuyorsa çoğunlukla buna göre karar verebilmektedirler. Özel kesimde piyasada etkinliğin sağlanabilmesi için fiyatın o mala ait marjinal faydaya onun da marjinal maliyete eşit olması gerekmektedir. Aynı şekilde kamu kesiminde de sunulan bir kamu hizmetinin marjinal sosyal faydası, onun sosyal maliyetine ve o da sunulan hizmetin fiyatına yani vergi ve benzeri gelir miktarına eşit olmak durumundadır. Aksi durumda piyasada etkinlik sağlanmadığı veya piyasa başarısızlığı olduğu gibi; kamu kesimi ekonomisi açısından da hizmetlerin etkin sunulmadığı ve bazı kaynaklarda israfın olduğu ve kaynak kullanımında doğru kararların verilemediği varsayılır(Öğretir,2024:68).

Kamu kesimi ile özel ekonomi arasında yer alan bu temel farklardan sonra çalışmanın bundan sonraki kısmında kamu kesimi bütçesi ile ilgili kavramsal çerçeveye değinilecektir.

2. Kamu Kesimi Bütçesi ile ilgili Kavramsal Çerçeve ve Türkiye’de Kamu Kesimi Bütçesi

Çalışmanın bu kısmında önce iktisadi düşüncelerden yola çıkılarak kamu kesimi bütçesi ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilecek ardından Türkiye’de kamu kesimi bütçe dengesi ile ilgili teorik kapsam tanıtılacaktır.

2.1. Kamu Kesimi Bütçe Dengesi ile İlgili Teorik Kapsam

Kamu kesimi dengesinin nasıl olması gerektiği ile ilgili ilgili görüşleri kısaca klasik ya da geleneksel yaklaşım ve modern ya da keynesyen yaklaşım olarak iki alt başlıkta toplamak mümkün olsa da hem klasik iktisadı hem de keynesyen iktisadı kamu kesimi dengesi ile ilgili görüşeri konusunda eleştirmek suretiyle daha değişik yaklaşımların da geliştiği söylenebilir.

2.1.1.Klasik iktisadi Düşünceye göre Kamu Kesimi Bütçe Dengesi

Klasik iktisadi yaklaşımın öncülerinden Adam Smith, Say, Mill, Maltus ve David Ricardo ön plana çıkan düşünürlerdir. Bu düşünürler, klasik iktisadi düşüncenin temel alt yapısının hazırlanmasında öncülük etmişlerdir. Genel olarak devletin ekonomiye aktif müdahalesinin sınırlı bir biçimde olması gerektiğini savunan bu düşünürlere göre devlet sadece tam kamusal mal ve hizmetler için kamu gideri yapmalı, dolayısıyla az kamu harcamasının gerektirdiği şekilde az ve dolaylı vergi toplamalıdır. Böylece ekonomide bütçe dengesi de bozulmamış olacaktır. Klasik

iktisadi düşünce de borçlanma olağanüstü bir gelirdir ve borçlanmaya sadece uzun vadeli yatırımların finansmanı veya olağanüstü durumlarda ortaya çıkması muhtemel olağanüstü harcamaların finansmanı amacıyla gidilebilmektedir. Denk bütçenin altın kuralına göre devletin mevcut kamu giderleri ile mevcut kamu gelirleri birbirine eşit olmalıdır. Ayrıca kamu kesimi bütçesinde bir dengesizlik olması durumunda, borç alınması gereği duyulmuşsa, alınan bu borcun mutlaka verimli alanlarda değerlendirilmesi gerekmektedir(Karaoğulları,2017:16-18).

Klasik iktisadi düşünceye göre mali gelenekçilik ön plandadır ve devletin kamu gideri yapması ya da kamu geliri toplaması nedeniyle piyasada veya ekonomide karar vericilerin kararları bu durumdan etkilenmemlidir. Yani vergi oranlarının artıp azalması ya da kamu harcamasının türüne bağlı olarak artıp azalmasına bağlı olarak yatırımcılar, tüketiciler ve diğer ekonomideki kesimler kararlarını değiştiriyorlarsa bu durumda klasiklere göre tarafsız maliye zedelenmiş olacaktır. Çünkü devletin aktif müdahalesi ile ekonomiye yön verilmiş ve piyasa dengesi bozulmuş olacaktır(Şen ve Sağbaş,2019:7-8).

Klasik iktisadi düşünürlerden David Ricardo'ya göre bugün alınan borç ile gelecekte ödenen vergiler arasında hemen hemen hiç bir fark yoktur. Dolayısıyla bireyler, rasyonel olduklarından dolayı devletin aldığı borcun gelecek dönemlerde kendilerinden vergi artışları olarak toplanacağını bilirler.Böylelikle tasarruflarını artırmak suretiyle tedbirlerini alırlar.Devlet borçlanmasına dayalı bir bütçe politikasının etkinliğini, bu şekilde önlemiş olmaktadır.Yani klasiklere göre borçlanma politikasının ekonomi üzerinde herhangi bir etkisi kalmamaktadır.Zaten klasik iktisadi düşünceye göre bir maliye politikası aracı olan kamu borçlarının milli gelir üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Klasik iktisatçılara göre hem maliye ve hem de para politikası etkisizdir. Fakat hükümetler ille de bir politika uygulamak isterlerse bu politika maliye değil, para politikası olmalıdır(Karaoğulları,2017:160).

2.1.2.Keynesyen İktisadi Düşünceye göre Kamu Kesimi Dengesi

Keynesyen iktisadi düşünce 1929 buhranı ile birlikte klasik iktisadın önemini yavaş yavaş kaybetmesiyle ortaya çıkmıştır. Keynesyen iktisadi düşünürlere göre devletin ekonomideki görevleri daha geniş ve kapsamlıdır. Bu yüzden maliye politikası araçlarının ekonomideki istikrarsızlıklarla ve sosyal dengesizliklerle mücadelede aktif olarak kullanılması gerektiği fikrini savunurlar. Borçlanma da bir maliye politikası aracı olduğundan ötürü, keynesyen iktisadi düşünceye borçlanmaya, denk bütçeden sapmaya ve tarafsız maliyenin zedelenmesine, ekonomik konjonktürün gerektirmesi durumunda izin vermektedirler.Keynesyen iktisadi düşünceye göre, klasik

iktisadi düşünürlerin aksine alınan borç bugünkü nesillere yük yüklemeyiz, gelecek nesiller üzerinde yük getirmemektedir. Bugün alınan borç gelecekte insanların tüketim kalıpları üzerinde değişikliğe yol açacak ve daha refah içinde yaşamalarına elverişli yatırımlar yapılması durumunda borcun ödenmesi ile ortaya çıkan refah kaybı, borçla elde edilen gelir ya da tüketim artışı ile telafi edilebilecektir (Bayrak, 2008:94-95; Güneş, 2020a:2).

2.1.3. Monetarist İktisadi Düşünceye Göre Kamu Kesimi Dengesi

Monetarist iktisadi düşünceye göre ekonomide yaşanan istikrarsızlıkların sebebi devletin uyguladığı yanlış para politikalarıdır. Devletin para arzını ekonomik büyüme oranından daha düşük ya da daha fazla oranda artırması neticesinde ya enflasyon ya da deflasyonist bir süreç yaşanacağını, bunu önleyebilmek için ise ekonomik büyüme oranına eşit bir oranda toplam para arzının artırılıp ya da azaltılması gerektiği düşüncesini savunurlar. Monetarist iktisadi düşünceye göre devletin yaptığı bir kamu harcamasının nasıl finanse edildiğine bağlı olarak yatırım harcamalarında ve milli gelir üzerindeki etki de değişmektedir. Devletin yaptığı bir cari harcamayı vergiler ile finanse etmesi durumunda özel kesimin harcama miktarında bir azalış meydana gelecektir. Böylelikle özel kesim yatırım harcamaları dışlanmış olacaktır. Yapılan bir vergi indirimi durumunda ise bireylerin harcanabilir gelirleri üzerinde bu durum çok fazla bir etki meydana getirmeyecektir. Bunun sebebi monetarist iktisadi düşünceye bireyler tüketim yaparken sadece bugünkü gelirlerini değil ömür boyu yani sürekli gelirlerini dikkate almalarıdır. Özet olarak monetaristler vergi oranlarında bir düşüş yoluyla uygulanan maliye politikasının etkili olmadığını onun yerine para politikasının daha etkili olacağını belirtmişlerdir. Bu durum kamu harcaması, bütçe ve borçlanma politikası açısından da mümkündür. Devletin yaptığı kamu harcamasını vergi toplamakla finanse etmek yerine borçlanma politikası yani piyasadan borçlanmak suretiyle finanse etmek istediği varsayıldığında piyasada yüksek faiz oranından herkes devlete borç vermek istemeyecektir. Bu durumda da piyasa faiz oranının genel olarak yükselmesi özel sektör yatırımlarının azalmasına neden olmaktadır. Daha önce yapılan kamu harcaması nedeniyle çarpan, çoğaltan sebebiyle milli gelirden meydana gelen artış; daha sonra faiz oranlarındaki artış ve özel sektör yatırım harcamalarındaki azalış ile sonuçlanacağından milli geliri dışlayacak ve eski seviyesine dönmeye sebebiyet verecektir (Bilgili, 2013:152).

2.1.4. Diğer Modern Bazı Düşüncelerde Kamu Kesimi Dengesi

Bütçe giderlerinin borç almak suretiyle finansmanının sağlanması dışlama etkisine (crowding out), para basılmak suretiyle finansmanının sağlanması

ise enflasyonist bir etkiye sebep olur. Tanzi'nin ortaya attığı bir görüşe göre, Hükümetler bütçede ortaya çıkan açıkların kapatılması amacıyla kısa dönemli para basarak yani emisyon geliri sağlarlar. Fakat devletin para basması enflasyonist bir etkiye sebep olursa vergi ödeyen bireylerin akılcı davranışlar sergilemesi neticesinde vergi tahsilatı gecikecek ve vergi gelirlerinde reel anlamda bir düşme meydana gelecektir. (Güneş,2020b:2).

2.2. Kamu Kesimi Bütçesini Etkileyen Faktörler

Kamu kesimi bütçe dengesini etkileyen faktörleri kısaca sıralamak gerekirse bunlar, olağanüstü dönemler,siyasi nedenler, sosyal ve ekonomik nedenler,kamulaştırma düzeyi, teknolojik sebepler, borçlanma düzeyi ve verimli ve adil çalışan bir vergi sisteminin olmamasıdır.

2.1.1.Olağanüstü dönemler

Olağanüstü dönemlerde kamu harcamalarının olağanüstü bir biçimde artması beklenir. Savaş, deprem, sel, salgın hastalık, yangın v.b. gibi yaşanan zor koşullarda devletin kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmesi için daha fazla kamu harcaması yapması beklenebilir. Bu koşullar içinde savaş ve savunma harcamalarının diğer olağanüstü durumlara göre daha fazla kamu harcaması üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Zira geçmiş dönemlerden itibaren yaşanan tarihsel süreçte askeri giderler her zaman devletlerin zorunlu giderleri arasında yer almış; coğrafi koşullara bağlı olarak stratejik konumda bulunan ülkeler savaşlara açık olduğundan savaşa girmese bile savaş ve savunma harcamalarına ağırlık vermek zorunda kalmışlardır. Bu durumun yatırımlar için ayrılacak kaynakların daha verimsiz kabul edilen savaş ve olağanüstü durumlar için harcanmasına ve çoğu zaman kaynak israfına da yol açtığına dair literatürde devam eden tartışmalara yol açmaktadır (Gökbunar ve diğerleri,2010:85;Gökbunar ve Yanıkkaya,2004:161).

2.2.2. Siyasi nedenler

Siyasiler genel olarak oy maksimizasyonu peşinde koşarlar. Bu durum tekrar seçilebilmek amacıyla kamu kaynaklarının gereksiz yere israf edilmesine sebebiyet verilmektedir. Ayrıca bürokratlar da güç ve prestij uğruna ya da etki ve nüfuz alanını genişletmek yani rant uğruna kamu kaynaklarının olması gerekenden daha fazla tüketilmesine ve bütçede bir takım açıkların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.Ayrıca bir ülkede nüfus olarak daha fazla ve dolayısıyla oy potansiyeli yüksek ortanca seçmeni memnun edecek harcamalara ağırlık vermesi de kamu harcamalarının gereğindençok fazla artmasına sebebiyet verebilmektedir.

2.2.3. Sosyal ve Ekonomik Sebepler

Köyden kente göçün çoğalması ile birlikte daha önce sunulan mal ve hizmet miktarında nüfus artışına bağlı olarak bir artış yaşanacaktır. Bu durumda devletin yeni altyapı, eğitim ve sağlık v.b. gibi hizmetlerde artışa gitmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu durumda da devlet beklenen kamu talebini karşılayabilmek için ya kamu gelirlerinde artışa gidecek ya da iç ya da borçlanma yapmayı tercih edecektir. Özellikle sık bir şekilde hükümet değişikliklerinin görüldüğü durumlarda seçim ekonomi sebebiyle borçlanmanın tercih edilmesi hükümet yetkilileri tarafından daha rasyonel bir tercih olarak görülebilmektedir.

2.2.4. Kamulaştırma Düzeyi

Devletin özel sektöre ait bina, arsa ve arazi gibi gayrimenkulleri kendi mülkiyetine geçirmesi durumunda hem cari harcamalarda hem de yatırım harcamalarında artışlar meydana gelecektir. Eğer kamu gelirleri bu harcamaları finanse etmeye yetmezse bu durumda boçlanma seviyesinin artması kamu bütçe dengesine negatif etki edecek bir yük getirecektir.

2.2.5. Teknolojik gelişmeler

Teknolojik gelişmelerin artması kamu sektöründe hizmet taleplerini artırıcı; daha kaliteli bir kamu hizmeti sunulabilmesi için bir takım teknolojik yatırımlara para harcanması anlamına gelmektedir. Bu durum kamu harcamalarında büyük artışlar gerektirecektir. Çünkü kamu hizmetlerinin tüm ülkede standart ve eşit uygulanabilmesi için bu durum bir gereklilik oluşturacaktır. Kamu giderlerinin bu şekilde tüm ülke düzeyinde artması kamu bütçe dengesini etkilemektedir.

2.2.6. Borçlama düzeyi

Bir ülkede özellikle ekonomide yaşanan bir takım krizler veya kamu gelirlerinin geç tahsil edilmesi nedeniyle ve ülkede enflasyon düzeyi de yüksekse, buna bağlı olarak tanzi etkisi gereği vergi gelirlerinde yaşanacak reel azalış kamu bütçesinde bir takım açıkların meydana gelmesi ile sonuçlanabilecektir (Güneş, 2020c:433).

2.2.7. Verimli ve Adil bir Vergi Sisteminin olmayışı

Bir ülkede vergi sistemi adil değilse bu durum bireyleri vergiden kaçınma ve vergi kaçakçılığı gibi durumlara itecektir. Ayrıca bireyler çalışmak yerine boş zamanı daha fazla tercih edebilir bu durumda ikame etkisi denilen kavramı gündeme getirebilir. Vergi potansiyelinden yeterince faydalanılamaması veya

vergi gayreti oranının düşük olması da verimli bir vergi sistemi üzerinde engel teşkil etmektedir. Diğer vergide verimliliği etkileyen unsur ise vergi harcamalarının düzeyinin çok olmasıdır. Devletin vazgeçtiği kamu gelirleri vergi harcaması olarak kabul edilmektedir. Bunlar genellikle geniş anlamda kamu harcaması kapsamına dahil olan vergi indirim, istisna, muafiyet gibi uygulamalardır. Bir ülkede vergi harcamaların çok artması vergi erezyonuna yol açacaktır. Vergi matrahı düzeyi, vergi harcamaları kadar azalacaktır. Bu durumda vergi hasılatının azalması, kamu gelirlerinin beklenen seviyesinin daha altında seyretmesine sebebiyet verebilmektedir. Bu durumda da devlet kamu gelir açığı telafi edebilmek adına borçlanmayı tercih etmesi muhtemeldir. Bu durum da kamu açıklarının ilerleyen dönemlerde artması ile sonuçlanacaktır(Öğretir,2024:161; Kayalıdere ve Özcan,2012:342-343).

2.3.Türkiye’de Kamu Kesimi Bütçe Dengesi ve Gelişimi

Türkiye’de kamu kesimi bütçesi denildiğinde temel olarak merkezi yönetim bütçesi, yerel yönetimler bütçesi, kamu iktisadi teşebbüsleri bütçesi, döner sermaye kuruluşları bütçesi, Sosyal güvenlik kurumu bütçesi ve fon bütçesi şeklinde sıralamak mümkündür. Bu kapsamda Türkiye’de kamu kesimi bütçesini biraz daha ayrıntılı olarak tanıtmak gerekirse merkezi yönetim bütçesi toplamının genel bütçeli idareler, özel bütçeli idareler ve düzenleyici ve denetleyici kurum bütçelerinden oluştuğunu söylemek mümkündür. Yerel yönetimler bütçesi ise kendi içerisinde üç’e ayrılmaktadır. Bunlar il özel idare bütçesi, belediye bütçesi ve köy bütçesidir. Belediye bütçesi ise normal belediye ve büyükşehir belediye bütçesi olarak kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Sosyal güvenlik kurum bütçesi kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar ise Türkiye İş Kurumu ve Sosyal Güvenlik Kurumudur. Kamu iktisadi teşebbüsleri bütçesi ise kendi içinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar kamu iktisadi kuruluşları ve iktisadi devlet teşekkülleridir.

Yukarıdaki paragrafta ifade edilen temel sınıflandırmadan sonra kamu kesimi bütçe dengesi ile ilgili bir takım kavramlara değinmek yararlı olacaktır. Türkiye’de kamu kesimi bütçe dengesine ait sayısal tesbitlerin yapılabilmesi için kamu kesimi gideri, kamu kesimi geliri, kamu kesimi borçlanma gereği, operasyonel açık, birincil bütçe açığı v.b. gibi kavramların bilinmesine ihtiyaç vardır. Bir ülkede toplam kamu kesimi geliri ile toplam kamu kesimi gideri arasındaki fark geleneksel fazla iken tersi durum geleneksel açık olarak adlandırılmaktadır. Söz gelimi Türkiye’de toplam kamu bütçe giderleri 780 milyar TL, bütçe gelirleri 620 milyar TL iken ve faiz giderleri 120 milyar TL iken faiz dışı bütçe açığı ya da birincil bütçe açığı $((780-120)-(620))=40$ milyar TL’dir.Yani faiz dışı denge -40 milyar TL’dir.Kamu kesimi borçlanma gereğinin tarifini de bir örnek yardımı ile tanımlamak mümkündür. Örneğin

kamu kesimi borç Stoku toplamı 6000 milyar TL olduğu ve nominal faiz oranı %20 ve enflasyon oranı %10 olduğu varsayıldığında kamu kesimi borçlanma gereği toplamı = $6000 \times (\%20) + \text{birincil bütçe açığı}$ iken operasyonel açık toplamı = $(6000 \times (\%20 - \%10)) + \text{birincil bütçe açığı}$ ’dır. Buradan nominal fazi giderleri toplamının, (toplam kamu kesimi borç stoku) x (nominal faiz oranı); reel faiz giderlerinin ise (toplam kamu kesimi borç stoku) x (reel faiz oranı) olduğu sonucuna varılır.

Türkiye’de Cumhuriyet döneminden itibaren Kamu Mali yönetiminin gelişmesi adına yapılan en önemli yeniliklerin başında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun geldiği söylenebilir. 2003 yılında kabul edilen, 2005 yılında yasalasıp bazı pilot uygulamaların bazı kurumlarda uygulandığı ve bütünüyle uygulama ve yürürlüğe girmesi 2006 senesini bulan bu kanun ile kamu kesimi dengesini ilgilendiren ve kamu mali yönetimini eskisine göre çok daha modern bir hale getirmeyi hedefleyen bir mekanizma inşa edilmiştir. 5018 Sayılı Kanun ile bir takım yenilikler ortaya atılmıştır. Özellikle kamu kesimi için hesapverebilirlik, mali saydamlık, mali şeffaflık, mali disiplin, orta vadeli mali plan ve program, stratejik planlamaya dayalı bütçe sistemi ile çok yıllık bütçe uygulamalarının hayata geçirilmesi de bu döneme rastlamaktadır. Ayrıca bu yasa ile birlikte verimlilik, Stratejik plan, Analitik bütçe sınıflandırması, hedef, amaç, misyon, vizyon ve çıktı ve sonuç odaklılık gibi kavramların en genel anlamıyla uygulanmasına müsaade edildiği bir bütçe sistemi ortaya konulmuştur. Performansı esas alan ve Stratejik plan ile birleştiren ve ortaya konulan sonuçlara göre kamunun hesap verme sorumluluğu çerçevesinde kendi sonuç ve kalitesini sorgulayabileceği bir ortam hazırlanmıştır (Cura, 2003:140; Kayalıdere ve Özcan, 2012:348-349).

Daha sonrasında ise 2023 yılında program esaslı performans esaslı bütçe sistemine geçilmiş ve bazı teknik sebeplerden ötürü ve dinamik mali dönüşümü yakalamak amacıyla bütçe uygulamalarında birtakım değişikliklere gidilmiştir. Böylelikle 2017 yılı değişikliği ile Başkanlık sistemine geçilmesinin ortaya çıkardığı bazı mali ve ekonomik gereksinimleri karşılayabilmek için kamu mali yönetimi yeniden reforme edilmeye çalışılmıştır. Program esaslı performans esaslı bütçe sisteminde program, alt program ve faaliyete yer verilmiş ayrıca performans kısmı da bu bütçe türüne eklenerek adeta Türkiye’ye özel bir program bütçe sistemi yeniden dizayn edilmiştir.

Türkiye’de henüz mali kural uygulaması etkin bir biçimde uygulanamaktadır. Fakat 5018 sayılı yasada yer alan orta vadeli mali plan ve orta vadeli program uygulamaları neticesinde kamu olarak nereden nereye gidildiği hususu bir takım hedefler ve ortaya çıkan sonuçlar ve performans

düzeyi de dikkate alınarak ölçülebilmektedir. (Güneş,2018:29;Demir ve İnan, 2011: 28).

Tablo 1: Türkiye’de 2000-2019 Yılları arası Mali Göstergeler(%)

Yıllar	Bütçe Giderleri/ GSYİH	Bütçe Gelirleri/ GSYİH	Kamu Borç Stoku/ GSYİH
2000	26,9	19,8	66,6
2001	28,0	21,2	108,6
2002	33,5	21,3	97,6
2003	33,0	21,7	88,6
2004	24,4	23,9	80,2
2005	21,7	24,3	71,9
2006	22,6	21,4	71,1
2007	23,2	21,0	67,2
2008	22,8	20,4	65,1
2009	26,8	20,9	76,1
2010	25,4	21,2	69,9
2011	22,6	21,5	65,1
2012	23	21,4	66,6
2013	22,6	20,8	67
2014	21,9	20	67
2015	21,6	19,8	65,1
2016	22,4	20,4	65,3
2017	21,8	19,5	70,5
2018	22,1	19,4	72,3
2019	23,1	19,7	78,1

Kaynak: ((*Kalkınma Bakanlığı, Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 1950-2014, Ankara, 2015. TÜİK, İstatistik Göstergeler; TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, Erişim Tarihi 02.03.2023.*)’den aktaran Akyıldız, 2024:72,86).

Yukarıdaki tabloda Türkiye’de 2000’li yıllardan 2019 yılına kadar kamu gelirleri/kamu giderleri ve kamu borç stokunun GSYİH’ya oranının yıllara göre nasıl değiştiğine dair bilgiler yer almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde genel olarak ekonomik kriz dönemlerinde kamu giderlerinde artış olduğu; kamu gelirlerinde ise azalış olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda özellikle krizlerin derinleşmesine bağlı olarak kamu borç stokunun da arttığı göze çarpmaktadır. 2000-2001 ekonomik krizleri, 2008 küresel kriz ve 2016 darbe girişimi sonrasında olduğu gibi olağanüstü dönemlerde kamu borç stokunun arttığı gözlemlenmektedir.

Bu durum doğal olarak kamu bütçe dengesine de yansımakta ve kamu borç stokundaki değişime paralel bir şekilde kamu bütçe dengesinde de benzer bir değişime yol açtığı görülmektedir. Aşağıda Tablo 2’de bu durumu

özetler niteliktedir. Tablo 2 dikkatli bir şekilde incelendiğinde kamu bütçe açıklarındaki artışların yani kamu kesimi borçlanma gereğindeki artışların 2003-2022 dönemleri içerisinde en yüksek seviyede olduğu yıllar hemen ekonomik kriz sonrası veya pandemi gibi olağanüstü dönemlere isabet etmesi tesadüf değildir. 2008 küresel kriz sonrası diğer kriz dönemlerine göre sürecin daha hafif bir şekilde atlatılması veya kamu bütçe dengesinin beklenen aksine daha düşük seyretmesi 5018 sayılı kamu mali yönetim ve kontrol kanununun yürürlüğe girmesi ile uygulanmaya çalışılan mali disiplin, hesap verebilirlik, mali şeffaflık gibi mali bütçe dengesine olumlu katkı yapan kavramlardır. Özellikle 2010 yılından sonra hükümetin uyguladığı ve taviz vermeden titizlikle hayata geçirmeye çalıştığı mali disiplin bütçe disiplinine de olumlu yansımış ekonomik ve mali göstergeler etkisini daha belirgin bir şekilde göstermiştir.

<i>Tablo 2. Türkiye’de bütçe Açıklarının Gelişimi (Bütçe açığı/GSYİH, %)</i>											
	2003	2006	2010	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2024-2026 orta vadeli plan hedef
Merkezi Yönetim Bütçe Açığı	8,6	0,6	3,5	1,0	1,0	1,5	2,9	3,5	2,8	1,0	6,4
Genel Yönetim Bütçe Açığı	7,8	0,2	3,2	1,3	0,6	2,9	3,2	4,0	2,7	0,28	6,5
Kamu Kesimi Faiz Dışı Fazla	4,6	4,3	0,7	0,9	0,6	-1,0	-3,7	-3,2	-1,4	-1,7	-4,9
Kamu Kesimi Borçlanma Gereksimi	7,1	-1,8	2,2	0,4	0,0	1,8	3,2	3,9	2,5	2,4	6,4

Kaynak: (T.C.Hazine ve Maliye Bakanlığı, Ekonomi Sunumu Şubat, 2024)’den aktaran Yıldız, 2024:9.

Türkiye’deki kritik dönemlerde yapılan milletvekili, belediye, Cumhurbaşkanlığı v.b. gibi seçim yıllarında (özellikle 2007-2014, 2018, 2019 ve 2023 ve 2024) bütçe dengesinde bir takım değişiklikler göze çarpmaktadır. Çok sık yapılan seçimlerin ülkedeki mali yapı üzerinde etkilerinin olduğu görülmektedir. Bunun önüne geçebilmek için en azından seçimlerin süresi içinde yapılmasını sağlamak veya seçim sürelerini uzatmak daha uygun olabilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye’de kamu kesimi bütçesini sağlamaya yönelik önemli bütçe atılımları güçlü ekonomiye geçiş programı ile birlikte atılmış daha sonra 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile birlikte getirilen modern bütçe dinamikleri ile daha da pekiştirilmiştir. Kamu kesimi bütçe dengesini etkileyen temel unsurlar dikkate alındığında Türkiye’de 2000’li yıllardan önce kitlerin açıklarının hazine tarafından kapatılmasının ön planda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca siyasi hükümet değişikliklerinin fazlaca olması, siyasi istikarsızlıklarının aşırı istihdamı ve dolayısıyla kamu kurumlarında verimsizliği ve kaynak etkinsizliğini beraberinde getirdiği anlaşılmıştır. Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen mali disiplin, mali saydamlık ve mali kural benzeri gibi uygulamalar sonrasında kamu bütçe dengesinde toparlanmalar olmuştur. Nitekim 2008 küresel krizinde krizin Türkiye’yi teğet geçmesinde bu tarz uygulamaların önemi büyüktür. Performansa dayalı ve stratejik yönetimi esas edinen; daha önce belirtilen hedef ve amaçlar ile ortaya çıkan çıktı sonuçların ve performans değerinin ölçülebildiği daha dinamik bir sistem hayata geçirilmiştir. Buna rağmen zaman zaman seçim ekonomisi gereği seçimlere yakın dönemlerde bütçe politikası uygulamalarının biraz esnetildiği göze çarpmaktadır. Özellikle ekonomik kriz ve olağanüstü durumlarda daha fazla kamu kesimi bütçe dengesinde bozulmaların daha belirgin olduğu görülse de seçime yakın dönemde yapılan sosyal yardımlar ve kamu gelirlerinde vergi harcamaları seviyesinin artırılması bütçe dengesinin daha az sürdürülebilir olmasını ve kamu kesimi borçlanma gereğinin artmasını sağlamıştır.

Türkiye’de kamu borçlarının sürdürülebilir olması ve kamu bütçesinin dengede kalıp kaynakların tekrardan verimli alanlara yatırılması isteniyorsa ehliyetli kişilerin ekonomi ve mali kurumlarda yönetici olması, siyasi müdahalelerden uzak bir biçimde mali disiplinden taviz vermeyen, adil ve verimli bir vergi sisteminin uygulanması, alınan borçların seçim dönemlerinde sosyal yardımlara harcanması yerine uzun vadeli yatırımlara öncelikli harcanmasına bağlıdır. Ayrıca vergi bilinci ve vergi ahlakını artırmaya yönelik uygulamalara ağırlık verilerek var olan vergi potansiyelinden azami ölçüde faydalanmak ve böylece optimal vergilemenin de gerçekleşmesi ile kamu bütçe dengesinin modern bir biçimde sürdürülmesi daha olanaklı hale gelecektir.

Kaynakça

- Batal, S. (2012). Türkiye’de Yönetim Kültürünün Dönüşümü ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel Dinamikleri. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 223-234.
- Bayrak, M.(2008).Borç Yükünün Gelecek Kuşaklara Etkisinin Maliye Kuramı Ekseninde İncelenmesi,Sayı 102.87-101.
- Candan, N. (2007). İbni Haldun’un gözüyle kamu maliyesi yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 235-245.
- Cura, S. (2003). Türkiye’de Mali Şeffaflığı Sağlamaya Yönelik Bir Uygulama: Analitik Bütçe Sınıflandırılması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(1), 139-154.
- Demir, M. ve İnan M. (2011). Türkiye’de Mali Kural, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 13/2, s. 25-66.
- Doğan, K. C., Şentürk, S. H. (2017). İngiltere’de On Yedinci Yüzyıl Devrimler Çağı Ve Parlamentarizmin Gelişimi Doğrultusunda Bütçe Hakkı. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 353-373.
- Gökbunar, R. ve Yanıkkaya,H. (2004). Savunma harcamalarını belirleyen faktörler ve ekonomik büyümeye etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(01).
- Gökbunar, R., Gökbunar, A. R., Uğur, A. (2010). 17. Yüzyılda Osmanlı Devleti ve Batı Avrupa Devletleri’nde Mali Yapı Üzerine Savaşların Etkileri. *Maliye Dergisi*, 159, 70-87.
- Güneş, H. (2018). Mali kurallar ekonomik kriz dönemlerinde çalışır mı?(2008 finansal krizi-Türkiye örneği). *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 27-44.
- Güneş, H. (2020a). Kamu harcamalarının ekonomik büyüme ve enflasyona etkisi: 28 OECD ülkesi için bir panel veri analizi. *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-15. <https://doi.org/10.24013/jomelips.733566>
- Güneş, H. (2020b). Tanzi ve Patinkin etkisi çerçevesinde bütçe açığı ile enflasyon arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 1-11. <https://doi.org/10.22466/acusbd.706642>
- Güneş, H. (2020c). Seçilmiş OECD ülkelerinde vergi gelirlerinin enflasyona etkisi. *Fiscoeconomia*, 4(2), 422-436. <https://doi.org/10.25295/fsecon.2020.02.008>
- Hançer, N. S. (2018). Modern bütçeleme teknikleri: Vatandaş bütçesi ve Türkiye üzerine bir değerlendirme (Master’s thesis, Ankara Üniversitesi (Turkey)).
- Karaoğulları, E.(2017). Maliye Politikası, 4. Baskı, Ankara:Agon Yayınevi.

- Kayalıdere, G., Özcan, P. M. Gelir Vergisi Açısından Vergi Harcamalarının Analizi: Türkiye Ve Bazı Oecd Ülke Örnekleri The Analysis Of Tax Expenditures In Accordance With Income Tax.
- Öğretir, A.H.(2024).Maliye Konu Anlatımı,Vergi Hukuku ve Türk Vergi Sistemi Dahil,(Ed: Yüksel Bilgili),15.Baskı,4T Yayınevi.
- Sancak, İ. T. B. (2019). Hesap verebilirlik ışığında yönetim ve 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu (Master's thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
- Şen, H ve Sağbaşı,İ.(2019). Vergi Teorisi ve Politikasına Giriş,Ankara,Arıkan Yayınevi.
- Çadircı, Ç., Siverekli, E. (2021). Türkiye'de Mali Disiplinin Sağlanması Çerçevesinde 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu İle Getirilen Yenilikler. Econharran, 5(7), 142-164.
- Kalkınma Bakanlığı, Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 1950-2014,Ankara,2015. Tüik,İstatistik Göstergeler,TCMB, Elektronik Veri Dağıtım Sistemi.
- C. Hazine ve Maliye Bakanlığı (2024). Türkiye Ekonomisi (Ekonomi Sunumu), Şubat 2024, https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2024/02/Ekonomi_Sunumu.pdf (Erişim Tarihi:06.02.2024
- Yıldız, F. (2024). Kamu borçlarının belirleyicileri: Türkiye ve Avrupa Birliği ülkeleri analizi.Gaziantep:Özgür Yayınları.

Gaziantep'teki Üniversiteler Üzerinden Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi: Stratejik Bir Yaklaşım

Onur Kılıç¹

Burak Kılıç²

Özet

Eğitim kurumlarının etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırmak amacıyla yapılan SWOT analizi, bu kurumların güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemede önemli bir araçtır. Bu çalışma, Gaziantep'teki üniversiteler üzerinde bir SWOT analizi gerçekleştirilerek, yerel yükseköğretim kurumlarının mevcut durumunu değerlendirmeyi ve stratejik gelişim alanlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Gaziantep, Türkiye'nin güneydoğusunda stratejik bir konumda yer alan ve hızla gelişen bir şehir olarak, yükseköğretim alanında önemli bir potansiyele sahiptir. Şehirdeki üniversiteler, akademik ve araştırma kapasiteleriyle bölgesel kalkınmanın lokomotif konumundadır. Bu çalışma, Gaziantep'teki üniversitelerin mevcut durumunu derinlemesine değerlendirmek üzere kapsamlı bir SWOT analizi sunar. Analiz, üniversitelerin akademik altyapıları, araştırma olanakları, öğrenci ve öğretim kadrosu profilleri gibi içsel faktörler ile yerel ve ulusal düzeydeki fırsatlar ve tehditler gibi dışsal faktörleri kapsamaktadır.

Giriş

Bu araştırmanın konusu, Gaziantep'teki üniversitelerin mevcut durumlarını değerlendirmek amacıyla yapılan SWOT analizidir. SWOT analizi, bir kuruluşun güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemeye yönelik kapsamlı bir değerlendirme aracıdır. Bu araştırma, Gaziantep'teki üniversitelerin akademik ve araştırma kapasitelerini, içsel faktörlerini (örneğin, akademik altyapılar, araştırma olanakları, öğrenci

1 Uzman, Gaziantep Üniversitesi, 27onrklc@gmail.com, 0009-0003-1567-6708

2 Öğretim Görevlisi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, brk.klc.92@gmail.com, 0000-0001-9147-0144

ve öğretim kadrosu profilleri) ve dışsal faktörlerini (örneğin, yerel ve ulusal düzeydeki fırsatlar ve tehditler) inceleyerek bu kurumların etkinliklerini ve sürdürülebilirliklerini artırmayı hedeflemektedir. Gaziantep'in stratejik konumu ve hızlı gelişimi, bu şehirdeki üniversitelerin bölgesel kalkınma üzerindeki potansiyel etkilerini artırmaktadır. Bu çalışma, Gaziantep'teki üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip fırsatları ve tehditleri analiz ederek, üniversitelerin stratejik planlamalarına ve bölgesel kalkınma stratejilerine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, araştırmanın bulguları, Gaziantep'teki üniversitelerin performansını ve stratejik yönelimlerini geliştirmek için kullanılabilir bilgiler sunmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ve çevresel değişimler nedeniyle artan rekabet, stratejik planlamaların yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılarken SWOT analizi, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini ile fırsat ve tehditlerini belirleyip, stratejik planların etkinliğini artırmayı amaçlar. Bu araştırmanın amacı, Gaziantep'teki üniversitelerin mevcut durumunu stratejik bir perspektiften incelemek ve güçlendirilmesi gereken alanları belirlemektir. SWOT analizi temelinde yapılacak bu değerlendirme, Gaziantep'teki üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini sistematik bir yaklaşımla ele alarak, stratejik planlama süreçlerine bilimsel bir perspektifle katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, üniversitelerin akademik altyapıları, araştırma kapasitesi, öğrenci ve öğretim kadrosu profilleri gibi içsel unsurların yanı sıra, yerel ve ulusal düzeydeki fırsatlar ile tehditler de kapsamlı bir şekilde analiz edilmektedir. Bu analizler, Gaziantep'teki üniversitelerin rekabet avantajlarını pekiştirerek bölgesel kalkınmaya yönelik katkıları artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine bilimsel bir zemin sağlamaktadır. Bu çalışma, Gaziantep'teki üniversitelerden Gaziantep Üniversitesi, Sanko Üniversitesi, Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ile Hasan Kalyoncu Üniversitesi'ni kapsamlı bir şekilde ele alarak, eğitim sektörü, öğrenci memnuniyeti, altyapı, akademik kadro ve diğer ilgili unsurlar çerçevesinde değerlendirmektedir. Araştırma, yalnızca bu dört üniversiteyle sınırlı olup, diğer üniversiteler ve yükseköğretim kurumları çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Konu ile İlgili Çalışmalar

The SWOT Analysis at the Educational Organizations başlıklı bir çalışmada, ilk ve ortaöğretim kurumlarının mevcut durumunu değerlendirmek için fenomenolojik yöntem kullanılarak okul müdürlerinin görüşleri analiz edilmiştir. Bulgulara göre güçlü yönler arasında yeterli fiziksel koşullar ve kolay erişilebilirlik; zayıf yönler arasında yetersiz fiziksel koşullar ve düşük sosyo-ekonomik düzey öne çıkmıştır. Fırsatlar, okulların merkezi konumu

ve öğretmenler arasındaki güçlü iletişimken; tehditler, güvensiz ortamlar ve ilgisiz veliler olarak belirtilmiştir. Bu bulgular, eğitim kurumlarının geliştirilmesinde SWOT analizinin önemini vurgulamaktadır (Özan vd., 2015: 1-28).

Eğitim Sektöründe SWOT Analizi: Elâzığ İli Örneği başlıklı bu araştırmada, Elâzığ'daki eğitim kurumlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurları, yöneticilerin görüşleri temel alınarak değerlendirilmiştir. Araştırmada nitel yöntemlerden biri olan olgubilim deseni tercih edilmiş ve 41 resmi kurum yöneticisi çalışma grubunu oluşturmuştur. Veriler, katılımcılara sunulan formlar aracılığıyla toplanmış ve içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, eğitim kurumlarının güçlü yanları arasında fiziksel olanakların yeterliliği ve kolay ulaşılabilirlik ön plana çıkarken, zayıf yanlar arasında fiziksel yetersizlikler ve velilerin düşük sosyo-ekonomik durumu öne çıkmıştır. Kurumlar için fırsatlar arasında merkezi konum ve öğretmenler arasındaki güçlü iletişim sayılmış, tehdit unsurları ise güvensiz ortamlar ve velilerin ilgisizliği olarak belirlenmiştir. Çalışmada bu sonuçlar doğrultusunda çeşitli öneriler geliştirilmiştir (Ozan vd., 2015: 125-148).

Okul Müdürlerine Göre İlköğretim Okullarının SWOT (GZFT) Analizi başlıklı bu araştırmada, ilköğretim okul müdürlerine SWOT analizi sürecini uygulamalı olarak öğretmek ve elde edilen veriler doğrultusunda ilköğretim okullarıyla ilgili değerlendirmeler yapmak amaçlanmıştır. Araştırma, İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün OYGEP (Okul Yönetimini Geliştirme Projesi) kapsamında Amasya, Çorum ve Tokat illerinde görev yapan 517 müdürden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi sonucunda, ilköğretim okullarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurlarının yerleşim yerlerine (il/ilçe merkezi, kasaba, köy) göre değişiklik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılıklar dikkate alınarak planlama ve uygulamalara yönelik öneriler sunulmuştur (Yıldırım, 2008: 123-143).

Millî Eğitim Bakanlığı'na Bağlı Yurt Dışı Okulların SWOT Analizi başlıklı bu araştırmada, MEB'e bağlı yurt dışında faaliyet gösteren okulların mevcut durumu SWOT analizi ile ortaya konulmuştur. Araştırma, 60 yurt dışı okulda gerçekleştirilmiş olup hem nitel hem de nicel veri toplanmıştır. Nicel veriler, 530 öğrenci, 128 öğretmen ve 50 yöneticiye uygulanan anketlerle elde edilmiştir. Nitel veriler ise, daha önce yurt dışında görev almış 5 öğretmenle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanmıştır. Öğrenci, öğretmen ve yönetici görüşleri analiz edilerek okulların güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, SWOT matrisi oluşturulmuş ve bu okullar için dört farklı strateji geliştirilmiştir (Aköz, 2019).

Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi: Üniversiteler Örneği çalışması, Türkiye'deki üniversitelerin stratejik planlarındaki SWOT analizlerini inceleyerek güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri değerlendirmektedir. Çalışma, üniversitelerin stratejik planlama süreçlerine katkı sağlamayı hedeflemektedir (Çıkmaz ve Kılıç, 2023: 1239-1253).

Çelik ve Yılmaz (2022) tarafından yapılan araştırma, uzaktan eğitim uygulamalarının SWOT analizi yöntemiyle incelemiştir. Çalışma, uzaktan eğitimin güçlü yönlerinden biri olarak erişim kolaylığını öne çıkarmakta, ancak zayıf yönlerden teknolojik altyapı eksikliklerine dikkat çekmektedir. Bu dengesizlik, uzaktan eğitimin sürdürülebilir stratejilerle entegrasyonunun önemini vurgulamaktadır. Araştırma, uzaktan eğitimin etkinliğini artırmak için bu eksikliklerin giderilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Okullarda Stratejik Planlamanın Önemli Bir Aracı: SWOT Analizi başlıklı çalışma, SWOT analizini adım adım açıklayarak, özellikle analiz aşamasında yapılması gerekenleri vurgulamaktadır. SWOT analizi, okulun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini belirleyerek iç ve dış çevresindeki faktörleri değerlendirir. Bu analiz, okulun mevcut kaynaklarını ve rekabetçi çevredeki yeterliliğini anlamaya yardımcı olur ve stratejik planlama sürecinde okulun gelişmeye açık alanlarını belirler. Stratejik planlama, okulun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve kaynakların etkili kullanılması için kritik bir araçtır. SWOT analizi, okul çevresi, öğrenci davranışları, akademik başarı gibi birçok konuda uygulanabilir ve sürekli iyileştirme sağlamak amacıyla eylem planları geliştirilmesine olanak tanır. Sonuç olarak, SWOT analizi, okulda kalitenin artırılması ve stratejik hedeflere ulaşılması için sürekli kullanılan önemli bir araçtır (Şahin, 2013: 25-32).

Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme başlıklı bu çalışma, eğitim kurumlarında stratejik planlamanın ve hedef belirlemenin önemini ele almaktadır. Eğitim kurumlarının uzun vadeli başarıları için stratejik planlama süreçlerinin doğru şekilde uygulanması gerektiği vurgulanarak, öğrenci başarısının artırılması ve kaliteli eğitim verilmesi için izlenmesi gereken yollar incelenmiştir. Stratejik planlamanın eğitimdeki rolü, hedef belirlemenin etkisi ve bu süreçlerin temel ilkeleri detaylı bir şekilde ele alınarak, vizyon ve misyon oluşturma, SWOT analizi, stratejik hedef belirleme ve SMART hedeflerin önemi üzerinde durulmuştur. Bu çalışma, eğitim kurumlarının sürdürülebilir başarılar elde etmesi ve değişen koşullara uyum sağlamak için bir rehber niteliği taşımaktadır (Güney vd., 2024: 229-238).

SWOT Analizi

SWOT analizi, sadece eğitim sektörüyle sınırlı kalmayıp tüm sektörler için değerli bir stratejik planlama aracıdır. İş dünyasında, işletmelerin rekabet avantajını artırması, riskleri en aza indirmesi ve uzun vadeli büyüme sağlaması için kullanılmaktadır. Örneğin, üretim sektörü için bir SWOT analizi, üretim süreçlerindeki verimlilik avantajlarını (güçlü yönler) belirlerken, teknolojik altyapı eksikliklerini (zayıf yönler) ortaya koyabilir. Aynı zamanda, sektördeki teknolojik yenilikler veya sürdürülebilir üretim modelleri fırsat olarak değerlendirilebilir. Sağlık sektörü gibi kritik sektörlerde de SWOT analizi, hasta hizmetlerini iyileştirmek, kaynak yönetimini optimize etmek ve politika değişikliklerine uyum sağlamak için uygulanmaktadır. Tehdit unsurları arasında ekonomik dalgalanmalar, regülasyon değişiklikleri ve pandemiler gibi faktörler yer alabilir. SWOT analizi sayesinde, sektör içindeki paydaşlar stratejik olarak önlem alabilir ve risklere karşı dirençli hale gelebilir. SWOT analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), organizasyonların içsel (güçlü ve zayıf yönler) ve dışsal (fırsatlar ve tehditler) faktörleri bir arada değerlendirmesine olanak tanıyan bir stratejik yönetim aracıdır. 1960'larda Albert Humphrey liderliğinde geliştirilen bu yöntem, başlangıçta iş dünyasında stratejik planlama için tasarlanmıştır. Zamanla, eğitim, sağlık, turizm, tarım ve teknoloji gibi birçok alanda uygulanmaya başlamıştır (Gürel & Tat, 2017).

SWOT analizi, organizasyonların dinamik çevresel koşullara uyum sağlamasını ve uzun vadeli stratejik planlamalar yapmasını destekler. SWOT analizi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), stratejik yönetim ve planlama süreçlerinde kullanılan önemli bir araçtır. Organizasyonların içsel ve dışsal durumlarını kapsamlı bir şekilde analiz etmelerini sağlayan SWOT, stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik eder. SWOT analizi, 1960'lı yıllarda Harvard Business School'da Albert Humphrey tarafından geliştirilmiş ve kısa sürede iş dünyasında yaygın bir kullanım alanı bulmuştur (Humphrey, 1960). Bugün hem akademik hem de pratik bağlamlarda SWOT analizi, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve rekabet avantajının artırılması için vazgeçilmez bir araçtır.

SWOT analizi, bir organizasyonun ya da bireyin güçlü yönlerini (Strengths), zayıf yönlerini (Weaknesses), fırsatlarını (Opportunities) ve tehditlerini (Threats) belirlemek amacıyla yapılan bir stratejik planlama aracıdır. Bu analiz, bir organizasyonun içsel ve dışsal çevresini anlamasına yardımcı olur. SWOT analizi, genellikle iş dünyasında kullanılsa da bireylerin, projelerin ya da farklı kurumların stratejik kararlarını geliştirmesinde de uygulanabilir (Kotler & Keller, 2015; Panagiotou, 2003; Weihrich, 1982).

Swot analizi 1970'li yıllarda iş yönetimi alanında kullanılmaya başlanmış, daha sonraları ise bir analiz ve planlama aracı olarak uygulamada kendine yer bulmuştur. Swot analizi ilk Albert Humprey tarafından SOFT analizi şeklinde ortaya atılmış, Urick ve Orr tarafından ise Swot analizi olarak günümüzdeki şeklini almıştır (Doğdubay ve Karan, 2015: 28). SWOT Analizi, bir organizasyonun güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri değerlendiren bir strateji aracıdır. Güçlü yönler, organizasyona rekabette avantaj sağlayan içsel özelliklerdir. Zayıf yönler ise dezavantaj yaratan içsel özelliklerdir. Fırsatlar, dış çevrede organizasyonun yararına kullanılacak durumları ifade ederken, tehditler, organizasyonu olumsuz etkileyebilecek dış faktörlerdir (Teoli, 2019).

SWOT, İngilizce Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar) ve Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Ersungur ve Aslan, 2014: 216). Bu analiz, bir organizasyonun içsel ve dışsal faktörlerini değerlendirmesine yardımcı olur. Güçlü yönler, organizasyonun rekabet avantajı sağlayan içsel özellikleridir, zayıf yönler ise gelişim alanlarını ve dezavantajları ifade eder. Fırsatlar, dış çevreden yararlanılabilecek durumları belirtirken, tehditler organizasyonun karşılaşılabileceği olumsuz dış faktörleri temsil eder (Turan, 2016: 45; Çalışkan, 2017: 88).

Bu sayede SWOT analizi, karar alma süreçlerinde yöneticilere rehberlik eder ve stratejik planlamayı güçlendirir. GZFT analizi, bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini değerlendirerek stratejik planlama sürecine katkı sağlar. Güçlü yönler, işletmenin başarılı olmasına yardımcı olan yetkinlikleri ifade ederken, zayıf yönler bunun tersine engeller yaratır. Fırsatlar, işletmenin avantaj sağlayabileceği eğilimleri ve olayları belirtirken, tehditler ise dışsal faktörlerden kaynaklanan riskleri ifade eder. Bu analiz, Stanford Üniversitesi'nde Albert Humphrey tarafından 1960-1970'li yıllarda geliştirilmiş ve genellikle SWOT veya TOWS olarak da bilinir (Baraz, 2012: 86; Dogramatzıs, 2011:333; Marquis ve Huston, 2009: 143; Songur vd., 2013: 69-99).

SWOT analizi dört ana bileşenden oluşur:

1. **Güçlü Yönler (Strengths):** Organizasyonun rekabet avantajı sağlayan içsel faktörlerini temsil eder. Örneğin, yenilikçi bir ürün geliştirme kapasitesi, güçlü bir marka veya yetenekli bir iş gücü güçlü yönler arasında sayılabilir.
2. **Zayıf Yönler (Weaknesses):** Organizasyonun geliştirilmesi gereken veya dezavantaj yaratan içsel faktörlerdir. Yetersiz finansal kaynaklar,

eksik teknolojik altyapı veya düşük çalışan motivasyonu zayıf yönler olarak tanımlanabilir.

3. **Fırsatlar (Opportunities):** Çevredeki olumlu eğilimler veya avantajlı durumları içerir. Örneğin, dijitalleşme süreçlerinin hızlanması veya yeni pazarların oluşması fırsatlar arasında yer alır.
4. **Tehditler (Threats):** Organizasyonun karşılaştığı dışsal riskler ve zorlukları ifade eder. Ekonomik dalgalanmalar, yoğun rekabet veya çevresel düzenlemeler tehditlere örnektir (Helms & Nixon, 2010; Durgun, 2007; Özan vd., 2015; Çıkmaz ve Kılıç, 2023).

Bu unsurların analizi, organizasyonların mevcut durumlarını anlamalarına ve gelecekteki stratejilerini şekillendirmelerine yardımcı olur.

SWOT analizinin sağladığı avantajlar şunlardır:

- **Basitlik:** Kolayca anlaşılabilir ve uygulanabilir bir yöntemdir.
- **Esneklik:** Farklı sektörlerde ve disiplinlerde kullanılabilir.
- **Kapsamlılık:** İçsel ve dışsal faktörleri bir arada değerlendirir.
- **Stratejik Rehberlik:** Organizasyonların karar alma süreçlerinde yol gösterici olur.

Bununla birlikte, SWOT analizinin bazı sınırlamaları da bulunmaktadır:

- **Subjektiflik:** Katılımcıların bireysel değerlendirmelerine dayandığı için subjektif olabilir.
- **Yüzeysellik:** Derinlemesine analiz yerine genel bir değerlendirme sunar.
- **Statik Bakış Açısı:** Zamanla değişen koşulları yeterince yansıtmayabilir (Hill & Westbrook, 1997).

Bu sınırlamaların üstesinden gelmek için SWOT analizi genellikle diğer yöntemlerle birleştirilerek kullanılır. Örneğin, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) veya PESTLE analizi ile entegre edilmesi, analizin daha sistematik ve nesnel hale gelmesini sağlar.

2020 sonrası dönemde SWOT analizinin etkinliğini artırmak için çeşitli yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmiştir:

- **AHP-SWOT Entegrasyonu:** Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile entegre edilen SWOT analizi, stratejik önceliklerin belirlenmesinde daha sistematik bir yaklaşım sağlamıştır. Khan ve Arkadaşları (2022)

bu yöntemin, organizasyonların objektif karar alma süreçlerine katkıda bulunduğunu göstermiştir.

- **PESTLE ve SWOT Entegrasyonu:** SWOT analizi, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel faktörleri inceleyen PESTLE analiziyle birleştirilmiştir. Singh ve Gupta (2021) bu yöntemin, SWOT'un çevresel faktörleri daha derinlemesine analiz etmesine olanak tanıdığını belirtmiştir.

2020 sonrası dönemde, özellikle pandeminin etkileri ve dijital dönüşüm süreçleri, SWOT analizinin kullanımını daha kritik hale getirmiştir. Ancak yöntemin etkinliğini artırmak için nesnel veri kaynaklarına dayandırılması ve diğer analitik araçlarla desteklenmesi gerekmektedir. SWOT analizinin önemi, organizasyonların stratejik kararlar alırken içsel ve dışsal faktörleri dengeli bir şekilde göz önünde bulundurmalarına olanak tanımasından kaynaklanmaktadır. Bu analiz, işletmelerin güçlü yönlerini ve fırsatları vurgularken, zayıf yönlerini ve tehditleri de belirlemelerine yardımcı olur. Bu sayede, organizasyonlar stratejik hedeflerini daha etkili bir şekilde belirleyebilir, rekabet avantajı elde edebilir ve risklere karşı hazırlıklı olabilirler. SWOT analizi, özellikle değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler veya sektörel zorluklarla karşılaşılacak ortamlarda, işletmelerin doğru stratejiler geliştirmelerini sağlayarak sürdürülebilir büyüme için kritik bir rol oynar.

SWOT analizinin yararları arasında, örgütün ihtiyaçlarını belirlemeye yardımcı olması, zayıf yönleri güçlü yönlerle dönüştürme ve tehditleri fırsata çevirme konusunda etkili olması yer alır. Ayrıca, örgütün geleceğine yönelik bir yol haritası oluşturulmasına katkı sağlar ve yöneticilere durum değerlendirmesi yapma imkânı sunar. Bu analiz, alınacak kararlara rehberlik ederken, verilerin sınıflandırılmasına olanak tanır ve sorunların çözümünde ya da önlenmesinde verilerin etkinliği hakkında fikir verir (Özan, Polat, Gündüzalp ve Yaraş, 2015).

Gaziantep'teki Üniversitelerin Tarihçesi

Gaziantep'te 4 üniversite bulunmaktadır: 2 devlet üniversitesi ve 2 vakıf üniversitesi. Devlet üniversiteleri Gaziantep Üniversitesi ve Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, vakıf üniversiteleri ise Hasan Kalyoncu Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi'dir. Bu üniversiteler, bölgedeki eğitim altyapısının gelişmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

Gaziantep Üniversitesi, 1973 yılında ODTÜ Mühendislik Fakültesine bağlı olarak kurulan Makine Mühendisliği Bölümü ile eğitim-öğretime başlamış, 1974 yılında Elektrik Mühendisliği Bölümünün açılmasıyla Gaziantep Mühendislik Fakültesini oluşturmuş ve ardından Temel Bilimler

ve Lisan Bölümleri açılmıştır. 1977 yılında Uygulamalı Kimya Bölümü eklenmiş, 1981 yılında İnşaat Mühendisliği Bölümü kurulmuş, 1982'de ise Uygulamalı Kimya Bölümü Gıda Mühendisliği Bölümüne, Temel Bilimler Bölümü ise Fizik Mühendisliği Bölümüne dönüştürülmüştür. 27 Haziran 1987 tarihinde 3389 sayılı yasa ile Gaziantep Üniversitesi tüzel kişiliğine kavuşmuş, ardından üniversite hızla gelişmiş ve çevre illerdeki üniversitelerin kurulmasına öncülük etmiştir. Harran Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi ve son olarak Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi'nden ayrılarak kendi akademik birimlerini oluşturmuştur. Gaziantep Üniversitesi, güçlü akademik kadrosu, fiziki altyapısı, sosyal ve kültürel imkanları ile dünya üniversiteleri arasında yer almak için emin adımlarla ilerlemektedir. Üniversite, İntörn Eğitim Modeli, Üniversite-Sanayi İş Birliği ve Toplumsal Duyarlılık Projeleri gibi Türkiye'deki diğer üniversitelere örnek olan projeleriyle dikkat çekmektedir. Ayrıca, Gaziantep Üniversitesi, Suriye güvenli bölgelerinde açtığı fakültelerle üç dilde eğitim veren ve bilimsel ve sanatsal alanda önemli çalışmalar yapan uluslararası bir üniversite olarak bölgesine liderlik etmektedir. Üniversite, Mühendislik Fakültesi, Mimarlık Fakültesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi gibi fakültelerinde İngilizce eğitim verirken, Tıp Fakültesi'nde Türkçe ve İngilizce programlar sunmaktadır. İlahiyat Fakültesi'nde zorunlu Arapça, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ise isteğe bağlı hazırlık sınıfları bulunmaktadır. Gaziantep Üniversitesi, Türkçe, İngilizce ve Arapça dillerinde eğitim veren Türkiye'nin tek üniversitesidir. Üniversite, 20 Fakülte, 5 Enstitü, 2 Yüksekokul ve 11 Meslek Yüksekokuluyla eğitim vermektedir ve 2019 yılı itibarıyla fakülte ve yüksekokullarda toplam 146 bölüm ve programda öğrenci alınmaktadır.

Gaziantep Üniversitesi, gelişmiş kütüphane olanakları, modern laboratuvarlar ve yaygın bilgisayar ağı ile çağdaş eğitim-öğretim hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca, Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı bünyesinde güreş ve kondisyon salonları, futbol sahaları, yüzme havuzu, basketbol ve voleybol sahaları gibi çok sayıda spor alanı da öğrencilerin hizmetine sunulmaktadır. Gaziantep Üniversitesi, sosyal ve kültürel faaliyetler açısından da oldukça aktif olup, 82 öğrenci topluluğu tarafından düzenlenen etkinliklerle zengin bir kampüs yaşamı sunmaktadır. Üniversitenin toplam alanı 3.446.113 m² olup, taşra fakülteleri ve diğer tesislerle birlikte bu alan 333.029 m²'lik bir bölümde hizmet vermektedir (GAÜN).

Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, 18 Mayıs 2018 tarihinde kurulmuş bir devlet üniversitesidir. İlk olarak Gaziantep Bilim ve Teknoloji Üniversitesi adıyla kurulmuş, 18 Ocak 2019 tarihinde ise Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi adını almıştır. Üniversite,

İslami ilimler ve teknoloji alanlarında eğitim vererek, bilimsel ve manevi değerleri bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (GİBTÜ).

Sanko Üniversitesi, Gaziantep'te bulunan bir vakıf üniversitesidir. SANKO'nun temelleri, 1904 yılında büyük dede Sani Bey'in kurduğu dokuma tezgâhları ile atılmıştır. 1926 yılında oğlu Zekeriya Bey tarafından devralınan iş, 1943'te Sani Konukoğlu'nun liderliğinde büyüyerek dünya çapında bir şirketler topluluğuna dönüşmüştür. 1947'de yerli bobin makinesi üretimiyle başlayan SANKO, 1955'te havlu imalatına ve 1962'de hidrofil pamuk tesisine yatırım yapmıştır. 1983'te ISKO Tekstil kurulmuş, 1989'da Sani Konukoğlu Vakfı toplumsal dayanışma projeleri için kuruldu. 1990'larda, Adıyaman Çimento ve SANKO Grubu hastane yatırımları gerçekleştirilmiş, 1996'da SANKO Holding yapısına kavuşmuştur. 2000'lerde eğitimde de adımlar atılarak, Özel SANKO Okulları kurulmuş ve birçok enerji santrali yatırımı gerçekleştirilmiştir. 2013'te Sanko Üniversitesi kurularak eğitimdeki rolü güçlendirilmiştir. 2020'de yeni yönetim değişikliğiyle, çevre dostu enerji yatırımları hız kazanmış ve 2021'de büyük bir güneş enerjisi projesi tamamlanmıştır. 2022'de ise, tekstil geri dönüşüm projeleri ile sürdürülebilir moda ve döngüsel ekonomiye öncülük etmeye başlamıştır (SANKO).

Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep Eğitim ve Hizmet Vakfı tarafından 30 Temmuz 2008 tarihinde kurulmuş bir vakıf üniversitesidir. İlk olarak Gazikent Üniversitesi adıyla 2009-2010 akademik yılında öğrenci kabul etmeye başlamış ve 1 Temmuz 2012 tarihinde Hasan Kalyoncu Üniversitesi adını almıştır. Üniversite, eğitim, araştırma ve yenilik odaklı bir yaklaşım benimseyerek, öğrencilerine özgürlük, adalet ve ahlak temelli bir eğitim sunmayı hedeflemektedir. Gaziantep Eğitim ve Hizmet Vakfı, 1980 yılında merhum Hasan Kalyoncu ve eğitim sevdalıları tarafından kuruldu. Vakıf, cehalet, fakirlik ve ayrılıklarla mücadele etmeyi hedefleyerek, ihtiyaç sahibi öğrencilere burs ve barınma yardımları sağlamış, eğitim alanında çeşitli projeler hayata geçirmiştir. 1998 yılında kurduğu Özel Erdem Koleji, Gaziantep'te ilkokuldan fen lisesine kadar eğitim veren önemli bir okul haline gelirken, 2008'de kurulan Gazikent Üniversitesi, 2012'de Hasan Kalyoncu Üniversitesi adını almıştır. Üniversite, eğitimde kaliteyi, bilimsel araştırmayı ve etik değerlere bağlı bireyler yetiştirmeyi amaçlayan bir misyon ve vizyona sahiptir (HKÜ).

Araştırma Modeli

Bu çalışma, Gaziantep'teki üniversitelerin stratejik planlamalarını değerlendirirken, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek amacıyla SWOT analizini kullanmaktadır. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

analizi, bir organizasyonun ya da kurumun içsel ve dışsal faktörlerini kapsamlı bir şekilde analiz ederek stratejik planlamalar için önemli veriler sağlar. Bu araştırmanın modeli, SWOT analizi modeline dayanmaktadır. SWOT analizi, özellikle eğitim kurumlarının mevcut durumlarını değerlendirmek, içsel ve dışsal faktörleri analiz etmek ve bu doğrultuda stratejik gelişim alanlarını belirlemek için yaygın bir araçtır. Araştırma, Gaziantep'teki üniversitelerin mevcut durumlarını analiz etmek amacıyla içsel faktörler (akademik altyapı, araştırma olanakları, öğretim kadrosu profilleri) ve dışsal faktörler (yerel ve ulusal düzeydeki fırsatlar ve tehditler) dikkate alarak kapsamlı bir SWOT analizi gerçekleştirmiştir. Bu analiz, üniversitelerin etkinliğini artırmak ve stratejik planlamalarına katkı sağlamak için kritik bir araç olarak kullanılmaktadır. Araştırma, dört üniversite üzerinden yapılacak olup, bu üniversitelerin akademik altyapıları, araştırma olanakları, öğretim kadrosu profilleri ile yerel ve ulusal düzeydeki fırsatlar ve tehditler incelenecektir. Bu sayede, Gaziantep'teki üniversitelerin güçlü ve zayıf yönleri ile stratejik gelişim alanları ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada veri toplama ve değerlendirme araçları şunlardır:

- **Üniversitelerin Stratejik Plan Raporları:** Bu raporlar, her bir üniversitenin mevcut durumu, hedefleri ve stratejik planlama süreci hakkında bilgi sağlar. Üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri belirlemek için bu raporlardan yararlanılacaktır. Stratejik plan raporları, üniversitelerin uzun vadeli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için izledikleri yolları içerdiği için, SWOT analizi için önemli bir veri kaynağıdır.
- **Literatür Taraması:** Bu yöntem, önceki araştırmalar, raporlar ve akademik makaleler aracılığıyla ilgili konularda mevcut bilgi birikimini incelemeyi amaçlar. Literatür taraması, Gaziantep'teki üniversitelerle ilgili yapılmış önceki çalışmaları, eğitim sektöründeki genel trendleri ve SWOT analizinin nasıl kullanıldığını inceleyerek, araştırmaya teorik bir zemin hazırlayacaktır. Ayrıca, SWOT analizi için yerel ve ulusal düzeydeki fırsatlar ve tehditleri değerlendiren çalışmalar da literatür taramasına dahil edilecektir.

Veri Değerlendirme Araçları ise şu şekilde özetlenebilir:

- **SWOT Matrisi:** Elde edilen veriler, güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler kategorilerine ayrılarak bir SWOT matrisine yerleştirilecektir. Bu matris, verilerin sistematik bir şekilde organize edilmesine yardımcı olur.

- **İçerik Analizi:** Literatür taramasından elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle incelenecek ve bu verilerden çıkarılan ana temalar, bulgulara yansıtılacaktır.

Tablo 1. SWOT Matrisi (GZFT)

		ETKİSİ BAKIMINDAN	
		OLUMLU	OLUMSUZ
KAYNAĞI BAKIMINDAN	KURUM İÇİ	GÜÇLÜ YANLAR	GELİŞMEYE AÇIK ALANLAR (ZAYIF YANLAR)
	KURUM DIŞI	FIRSATLAR	TEHDİTLER

SWOT matrisi, bir organizasyonun stratejik planlama sürecinde güçlü ve zayıf yönlerini (Strengths & Weaknesses) ile dış çevredeki fırsat ve tehditlerini (Opportunities & Threats) analiz etmek için kullanılan bir araçtır. Bu analiz, hem iç hem de dış çevrenin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini sağlar ve bu sayede stratejik kararların daha bilinçli ve etkili bir şekilde alınmasına yardımcı olur.

Bu veri toplama ve değerlendirme araçları, Gaziantep'teki üniversitelerin mevcut durumlarını analiz etmek ve stratejik planlamalarına katkı sağlamak amacıyla kapsamlı bir SWOT analizi yapmayı mümkün kılacaktır. Bu araştırmada SWOT analizi yöntemi ile yapılacaktır. Toplanan veriler, üniversitelerin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri kategorilerine ayrılarak gruplandırılacaktır. Literatür taramasından elde edilen bilgiler, içerik analizi yöntemiyle belirlenecektir. Bu süreç, Gaziantep'teki üniversitelerin etkinliğini artıracak stratejik adımların belirlenmesine yardımcı olacaktır. Bu bölümde, Gaziantep'teki üniversitelerin mevcut durumunu değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilen SWOT analizi sunulacaktır. Analiz, Gaziantep Üniversitesi, Sanko Üniversitesi, Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini kapsamlı bir şekilde inceleyecektir. İçsel faktörler (akademik altyapı, araştırma kapasiteleri, öğrenci ve öğretim kadrosu profilleri) ile dışsal faktörler (bölgesel ve ulusal fırsatlar, yerel kalkınma

dinamikleri ve ekonomik tehditler) dikkate alınarak her üniversitenin stratejik yönelimleri ortaya konacaktır.

Bu çalışmada, kurumların stratejik planlarında yer alan SWOT (GZFT) analizlerinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında GİBTÜ 2022-2026 Stratejik Planı, GAÜN 2020-2024 Stratejik Planı, HKÜ 2023-2027 Stratejik Planı ve Sanko Üniversitesi 2023-2027 Stratejik Planı incelenmiş ve analizler doğrudan bu kaynaklardan alınarak değerlendirilmiştir:

- HKÜ 2023-2027 Stratejik Planı
- GAÜN 2020-2024 Stratejik Planı
- GİBTÜ 2022-2026 Stratejik Planı
- Sanko Üniversitesi 2023-2027 Stratejik Planı

Tablo 2: HKÜ: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Öğrenci memnuniyeti nin yüksek oluşu • Co-Op ve multidisipliner proje yaklaşımının olması • Uzaktan eğitim altyapısının yetkinliği • Mezun istihdam hız sıralamasında ilk 10'da yer almak • Akademik ve idari kadroya hızlı ulaşılabirlik • İnterdisipliner proje yetkinliği • Network gücü ve ekosistem entegrasyonu • Yeşil kampüs • Toplumsal duyarlılık (ör: Göç Araştırma Merkezi, Çocuk Üniversitesi, Anne Üniversitesi, Muhtar Üniversitesi) • Çıktı-ürün odaklı yaklaşım (örn: Kalyon PV, Kalitto ve Kuluçka Merkezi ve TTO) • Açık kampüs • Yüksek bursluluk oranı 	<ul style="list-style-type: none"> • Dijitalleşme, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik uygulamalarının eğitime uyarlanması • Mesleki yabancı dil ve yabancı dilde çeşitlilik • Öğrenci merkezli ve kişiselleştirilmiş eğitimler • Akredite b.lümlerin artırılması • Sektör ile daha fazla entegrasyon (deneyimi olan kişilerin eğitim sürecine (ders) dahil edilmesi) • Transdisipliner-ınterdisipliner araştırmalar & projeler & yayınlar • Proje bazlı-odaklı çalışmaların (AB-TÜBİTAK) artırılması • Alan bazında eksik akademisyen kaynağının tamamlanması
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal işbirlikleri ağı • Üniversite sanayi işbirliğine yönelik artan teşvikler • Bölgenin girişimcilik ve işletmecilik talebi • Rakip sayısının azlığı • Üniversite şehir işbirliği • Bölgenin yoğun göç alması • Bölgenin ilk vakıf üniversitesi olması • Bölgenin eğitim ihtiyacının yüksek olması • Rakip lisansüstü programların bulunmaması • Göçe bağlı yabancı uyruklu öğrenci artışı 	<ul style="list-style-type: none"> • Türkiye ve dünyada yaşanan ekonomik kriz • Bölgenin jeopolitik konumu • Türkiye de lisans eğitimi kapasitesi artması • Devlet üniversitelerinin kontenjanlarının artması • Nitelikli öğretim elemanı ve yabancı uyruklu öğretim elemanı azlığı • Vakıf üniversiteleri arasında artan rekabet • Öğrenci kontenjanlarının YÖK tarafından sürekli artırılması

Tablo 3. GAÜN: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Bölgenin en kapsamlı ve donanımlı ve özellikli bölümleri olan, kalite puanı en yüksek olan hastanesine sahip olmak • İntörn uygulamasında Türkiye'ye model olmak • Güçlü bir teknopark ve TTO altyapısının olması • Türkiye'deki 3 dilde yayın yapan tek uluslararası hakemli ilahiyat dergisi ve tek Arapça gazete yayını • 3 dilli eğitim yapan tek üniversite • Güçlü bir bilişim altyapısının olması • Bölgedeki en fazla basılı kaynağa sahip 7/24 çalışan kütüphaneye sahip olmak • Toplumsal Duyarlılık Projesinin Türkiye'de ilk olması. Bu nedenle başka üniversitelere örnek olması • ODTÜ geleneğinden gelen köklü bir üniversite olması • Sanayi üniversite işbirliğini en iyi yürüten bölge üniversitesi • Ulusal ve uluslararası kuruluşlara akredite olunması • Öğrenci değişim programlarından maksimum seviyede faydalanıyor olmak • Üniversite öğrencilerine tanınan burs imkânlarının fazlalığı • Üniversitemizde sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif alt yapının güçlü olması, çok sayıda öğrenci kulübünün aktif faaliyette ve yarışlarda başarılı olması • Bölgedeki sivil havacılık adına uçuş eğitimi veren tek üniversite olması • Ulusal ve uluslararası yüksek bütçeli projelerle üniversiteye kaynak sağlanması • Yurt dışında akademik birimi olan üniversite olması • Organize sanayi bölgesi içerisinde yer alan Naci Topcu Meslek yüksek okulunun üç dönem uygulamalı eğitim ile birçok üniversiteye örnek olması • Lisansüstü programlarda yabancı uyruklu öğrenci sayısının yüksek olması • Yabancı akademik personel istihdamının en fazla olduğu üniversite olmak • Bölgede 8 farklı bilimsel akademik dergi çıkaran tek üniversite • Güçlü bir yönetim yapısının varlığı • Dersliklerin modern teknolojiye ve donanıma sahip olması • Ar-Ge imkânlarının geniş olması ve laboratuvar sayısının çeşitliliği • Teknoloji ve dijital yeniliklere açık olmak • Mühendislik fakültesinin alanında söz sahibi olması • Lisans-ön lisans-doktora-yüksek lisans program çeşitliliği • Kalite alanında yapılan çalışmalar TSE/Akreditasyon Yökak • Uluslararası öğrencilerin yoğunluğu • Danışmanlık hizmetleri ve eğitim hizmetleri kapsamında dış paydaşlardan talep görmesi • Uluslararası fonlara proje yazan akademisyen sayısı fazlalığı • Akademik ve idari işbirliği içerisinde çalışma ve çözüm odaklı davranış • BAP desteklerin fazlalığı ve çeşitliliği • Bazı akademik birimlerde yabancı dilde eğitim verildiği için yayın, proje işbirliği potansiyelinin kuvvetli olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kütüphanenin fiziki olarak yetersiz olması • İdari personelde iş yapma motivasyonunun genelde düşük olması • Ticarileşebilir patent ve fikri mülkiyet haklarında gerekli imenin sağlanamaması • Gelişen teknolojiye uygun eğitim/ öğretim stratejilerinde yapılması gereken yenilik yaklaşımlarının zayıf olması • Norm kadro unsurlarının olumsuzluğu • Üniversite geliştirme ödeneğinin yetersiz olması • Bazı bölümlerde yeterli öğretim elemanının bulunmaması • TÜBİTAK desteklerinden yeterince kaynak alamaması • Yabancı akademisyen istihdamında yaşanan yasal zorluklar • Öğretim üyelerinin güncel gelişmeleri yeterince takip edememesi • Nitelikli bilimsel makalelerin az olması • Profesör sayısının artması ve unvan yükseldikçe bilimsel çalışmaların seviye ve niteliğinin düşmesi • Öğrenci niteliğinin her geçen yıl düşmesi • Doçentlik sisteminin belirsizliği • Bazı fakültelerin fiziki mekan yetersizliği • Yabancı öğrencilerin Türkçe öğrenmedeki yetersizliği • Akademik ve idari personelin niteliği • Markalaşma ve kurumsal kimlik eksikliği • Bazı programlarda laboratuvar ve atölyelerde cihaz ve alet eksikliği • Multidisipliner çalışmaların azlığı • Ülkemizin önde gelen üniversiteler ile kıyaslandığında kütüphanemizdeki kitap sayısının azlığı • İkinci eğitim ve ek ders nedeni ile araştırmaya yeterince zaman ayrılamaması • Hizmet içi eğitimlerin yetersizliği

Tablo 3. GAÜN: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> ● Ulaşım sorunu olmaması ● Üniversitemizin gastronomi şehrinde ve gastronomi bölümünün olması ● Yurt sorununun olmaması ve diğer konaklama imkanları ● Çatışma ve gerginlik bölgesindeki öğrencilerin, şehrin konumu sebebiyle üniversitemize başvuracak olması ● Ortadoğu ülkelerine yakınlık sebebiyle Sağlık turizminin geliştirilmesi imkanı ● Kampüsün şehir merkezinde yer alması ve ulaşım kolaylığı ● Dış göçten kaynaklı akademik personel bulma imkânı ● Şehirde birden fazla üniversite olması ● Şehirde güçlü bir sanayi altyapısının varlığı sebebiyle üniversite sanayi işbirliğinin dahada artırma imkanı ● Sanayi ve ticaretin yoğun olması sebebiyle mali destek sağlanması imkânı 	<ul style="list-style-type: none"> ● Bölgeyle ilgili negatif izlenim ● Savaş bölgesine yakın olunması sebebiyle öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesindeki olumsuz etki. ● Sanayi ağırlıklı şehrin üniversiteye yeterince önem vermemesi ● Öğrenci kontenjanlarındaki artış nedeniyle öğrenci kalitesinin düşmesi. ● Bölgemizde gelişen sosyal kültürel değişimler ve iç göç yoğunluğu ● Gaziantep ve Türkiye’de üniversite sayısındaki artış ● Şehrin eğitime verdiği destek yetersizliği ● Özlük haklarının yetersizliği ● Uluslararası işbirliğinin istenen düzeyde olmaması ● Yabancı dilde eğitim yapan birimlerin dışında kalan diğer birimlerde ki öğrenci ve akademisyenlerin yabancı dil bilgisi seviyesinin düşük olması ● Üniversitemizi tercih eden öğrencilerin genel olarak bölgemizden olması, farklı bölgelerden tercihin az olması. ● Uluslararası öğrenci ve eğitim için mevzuat engeli (Lisansüstünde Arapça Eğitim) ● Bütçe tahsisindeki sorunlar ● Şehirde yaşam pahalılığı ve akademisyenlerin konut sorunu

Tablo 4: GİBTÜ: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> ● Kurucu üniversite olması ● Akademik ve idari kadronun hem genç ve dinamik hem de deneyimli ve nitelikli personellerden oluşması ● Birimler arasında koordinasyonun yüksek oluşu ● Laboratuvar alt yapılarının güçlü olması ● Akademisyen başına düşen öğrenci sayısının az olması ● Düzenli, bakımlı ve yeşil bir kampüse sahip olunması ● Gelişme potansiyeline sahip bir kampüsün bulunması ● Üniversite yönetiminin yeniliklere açık ve araştırma altyapısını geliştirmeye yönelik olumlu tutumunun olması ● Kütüphane veri tabanlarının, ilgili bilim alanlarına yönelik sürekli geliştirilmesi ● Üniversitemizin araştırma altyapı ve potansiyeline sahip olması ● Üniversitemizde araştırma altyapısı geliştirme ve iyileştirme politikalarının uygulanması ● Üniversitemizin birçok farklı kültürün bir arada yaşadığı, zengin bir tarihi ve kültürel birikimi olan bir şehirde yer alması 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reklam ve tanıtım eksikliği ● Akreditasyon sürecini tamamlayan birimlerin eksikliği ● Üniversite bünyesinde teknokent / teknopark olmaması ● Üniversitenin şehre uzaklığı ve üniversite çevresinde yeterli yapılaşmanın olmayışı ● Bilimsel araştırma projeleri koordinatörlüğünün ayrı bir idari ve mali yapılanmasının olmaması ve toplam bütçesinin yetersiz olması ● Yabancı dil eğitiminin istenilen düzeyde olmaması ● Her alanda yeterli sayıda öğretim elemanının olmaması ● Sağlık bilimleri ile ilgili bölümler için gerekli olan bir hastanenin olmaması ● Uluslararası öğrenci değişim programlarının yeterli düzeyde olmaması ● Her bir fakülte veya idari binada güvenlik personelinin olmaması, güvenlik personelinin sayısının yetersiz olması ● İdari ve teknik personel sayısının yetersiz olması ● Üniversite idari ve akademik personeli için lojman olmayışı ● Eskimiş ve onarım ihtiyacı duyulan altyapı ● Bölgenin ihtiyaçlarına göre sektör işbirliğinin sınırlı olması ● Üniversiteye ait bir cami ve muhteviyatının bulunmayışı ● Üniversitemiz tarafından herhangi bir kongre düzenlenmemesi ● Düzenlenecek olan kongre ve konferanslarda uygun bilişim altyapısına sahip bir salonun ve anlık çeviri için gerekli sistemin bulunmayışı

Tablo 4: GİBTÜ: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler

Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> ● Gaziantep ilinin tarihi ve kültürel zenginlikleri ● Gaziantep ilinin ulaşım ağının güçlü olması ● Gaziantep'in zengin bir mutfağa sahip olması ● Üniversitenin kurulduğu Gaziantep ilinin iklim ve coğrafi yapısının yaşamda kolaylıklar sağlaması ● Yeni alanlarda aranan bir üniversite olması ● İlimizde sanayinin gelişmiş olması ● Yeni açılan programlara yönelik talebin yoğun oluşu ● Bölgede nitelikli işgücü talebinin olması ● Üniversite-sanayi işbirliklerinin kurulabilmesi için Gaziantep'te çok sayıda özel şirketin bulunması ● Bölgenin sosyal, tarihi ve kültürel zenginliği ile önemli bir turizm potansiyeline sahip olması ● Sınır ülkelere olan yakınlığı nedeniyle yabancı öğrenci çekme potansiyeli ● Sınır ülkelerde meydana gelen gelişmelerin BM, DSÖ gibi çok uluslu örgütleri bölgeye çekmesi ve bu örgütlerle ortak çalışma/proje hazırlama imkânlarının artması ● Bölgede farklı kültürlerin bir arada olmasının bilimlerde çalışma alanlarını zenginleştirilmesi ● Sanayi AR-GE projelerine verilen desteklerin artması ile kamu ve özel kesimin giderek artan proje gereksinimleri ● Deneysel araştırma yapabilme kapasitesine sahip olunması ● Genç ve dinamik öğretim elemanı kadrosu ● Huzurlu bir çalışma ortamının olması ● Üniversitemizin imkânları sayesinde gelişime açık olması ● Kampüs alanında yeni bölümlerin açılmasına olanak sağlayacak kapasitenin olması ● Öğrenci sayısının ve mevcut bölümlerin her sene artmasına bağlı olarak bölgede güçlü bir üniversite olma potansiyeli taşıması ● İş birliği kültürünün gelişmesine olanak sağlayacak öğrenme ortamlarının varlığı ● Ülke nüfusunun genç olması ve ülkemizde yükseköğrenime talebin artması 	<ul style="list-style-type: none"> ● Öğrencilerin yeteneklerine göre değil de işsizliğin az olduğu alanlara yönelmesi ● Performansı yüksek olan çalışanı teşvik eden / ödüllendiren bir sistemin olmaması ● Üniversiteye ulaşım sağlayan araçların sayısal bakımdan yetersiz oluşu ● Bazı alanlarda akademik kadronun sayısal yetersizliği ile doçent ve profesör kadrosundaki akademisyen sayısının çok az olması ● Geliştirme ödeneği ve lojman gibi avantajlı durumların olmayışından dolayı akademik personelin üniversitemize gelme noktasındaki talebinin olmayışı ● Mevcut akademik ve idari personelin geliştirme ödeneği ve lojman gibi avantajlı durumlardan dolayı avantaj elde edebileceği yerlere gitmek istemesi ● Ülke çapında eğitimin kalitesi noktasındaki dönüşümlerin tam olarak gerçekleştirilememesi. ● Vakıf üniversitelerinin geniş burs ve sosyal olanakları.

Tablo 5: Sanko Üniversitesi: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> ● Şehir merkezinde kurulması, güçlü vakıf ve mütevellî heyet desteği olması. ● SANKO markasının bilinirliği. ● Bölgedeki sağlık temalı tek üniversite olması ve 1996 yılında faaliyete geçmiş olan bir hastane ile afiliye olması, yeterli teknolojik altyapının olması (eğitim amaçlı laboratuvar, ameliyathane, radyoloji vb. kullanılan teknik altyapının yeterli olması). ● Güçlü, dinamik, alanında uzman, genç ve deneyimli idari ve akademik kadronun bir arada olması. ● Kalite güvence sistemine önem verilmesi. ● Eğitim programlarının çeşitliliği (lisans ve lisansüstü) ve multidisipliner alanlarda lisansüstü programların bulunması, lisans ve lisansüstü eğitim-öğretim sürecinde tüm akademik birimlerin iş birliği içinde olması. ● Yurt dışında görev yapan Türk akademisyenlerle öğrencilerin periyodik olarak buluşturulması (SANKONUK programlarının uygulanması, yurt dışındaki üniversitelerden akademik personel desteği alınması). ● Güçlü kurumsal yapıya sahip olması, sanayi ve diğer kurum ve kuruluşlarla iş birliğine açık olması. ● Mezunlara kendi bünyesinde belli oranlarda istihdam olanağı sağlanması. ● Kampüs çalışmalarının başlatılması. ● Kadrolu öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının az olmasının getirdiği avantajla öğretim elemanları ile daha sıkı ilişki kurulmasının sağlanması. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fiziksel ve sosyal alan yetersizliği. ● Öğrenci barınma olanaklarının olmaması. ● AR-GE merkezi, deneysel hayvan laboratuvarı, Teknopark, Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) vb. oluşumların henüz yapılandırılmamış olması. ● Sağlık alanı dışında farklı eğitim programlarının eksikliği. ● Teknik altyapı ile ilgili geliştirilecek yönlerin varlığı. ● Sağlık Bilimleri Fakültesi bölümlerine öğretim elemanı bulma zorluğu. ● Deneyimli idari personel bulma zorluğu nedeniyle hizmet içi eğitimlerin gerekliliği. ● Üniversite web sitesinin, uzaktan eğitim ve ölçme değerlendirme için teknolojik altyapının geliştirilmesi ihtiyacı. ● Ulusal tanınırlığın yetersiz olması. ● Üniversitede YÖK tarafından tanımlanmış Tıp Fakültesi bazı yan dallarının Sağlık Bakanlığı tarafından afiliye hastanenin kadrolarına tanımlanmamış olması. ● Erasmus öğretim elemanı hareketliliğinin az olması. ● Ödüllendirme/onurlandırma mekanizmalarının yeterli olmaması.
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> ● SANKO markasının yüksek güven değerine sahip olması. ● Afiliye olunan hastanenin şehrin merkezinde ve kolay ulaşılabilir bir konumda olması. ● Bölgede tıp fakültesi olan tek vakıf üniversitesi olması. ● Klinik uygulamalar ve istihdam açısından şehrin sağlık altyapısının gelişmiş olması. ● Yurt dışı göç ve bölgesel konum nedeniyle hasta çeşitliliğinin fazla olması. ● Coğrafi konumu (sınıra yakın olması, büyük şehir olması ve bölgesel cazibe merkezi olması). ● Gerek ülke çapında gerekse bölgede sağlık turizminin artış potansiyeli. ● Mezunların üniversite ve afiliye hastanede istihdamının sağlanması. ● Etik Kurulun üniversite dışındaki araştırmacılara da katkı sunması. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ülke çapında ve bölgesel olarak üniversite ve diğer sağlık kurumlarının sayısının artması. ● Ülke çapında öğrenim ücretlerinin yükselme eğiliminin devam etmesi. ● Bölgenin jeopolitik konumunun; Öğretim üyesi ve öğrenci tercihlerini, Uluslararası hareketlilik programlarını olumsuz etkilemesi. ● Pandemi/olağandışı durumlar nedeniyle hedeflenen nitelikli eğitimde yaşanan aksaklıklar. ● İlerdeki sosyal aktivitelerin kısıtlı olması.

Bu bölümde, Gaziantep Üniversitesi, GİBTÜ, Hasan Kalyoncu Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi'ne ait SWOT analizlerine dayanan veriler, detaylı bir biçimde tablo şeklinde sunulmuş olup, her bir kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Sonuç ve Değerlendirme

Gaziantep bölgesindeki üniversiteler, buldukları coğrafyanın avantajlarından faydalanarak çeşitli alanlarda öne çıkmakla birlikte, bazı ortak eksikliklere de sahiptir. Bu analizde Gaziantep Üniversitesi, GİBTÜ, Hasan Kalyoncu Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi'nin akademik altyapıları, sanayi işbirlikleri, uluslararasılaşma potansiyelleri ve diğer stratejik unsurları değerlendirilmiştir. Stratejik planda yer alan GZFT'leri incelendiğinde, her üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin farklı dengelerde olduğu gözlemlenmektedir. Her üniversitenin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri farklı düzeylerde dağılmıştır. GAÜN'ün güçlü yönleri 34, zayıf yönleri ise 23 madde olarak belirtilmiştir. Fırsatlar 10, tehditler ise 14 madde ile daha düşük seviyelerde kalmaktadır. Buna karşılık, GİBTÜ'nün güçlü yönleri 12, zayıf yönleri 17, fırsatları 22 ve tehditleri 8 madde olarak sıralanmıştır. Bu durum, GİBTÜ'nün fırsatlarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. HKÜ'nün güçlü yönleri 12, zayıf yönleri 8, fırsatları 10 ve tehditleri 7 madde olarak belirtilmiştir. Bu da HKÜ'nün stratejik olarak daha dengeli bir duruma sahip olduğunu göstermektedir. Sanko Üniversitesi'nin güçlü yönleri 11, zayıf yönleri 12, fırsatları 9 ve tehditleri ise 5 madde olarak sıralanmıştır. Bu da fırsat ve tehditlerin diğer üniversitelere göre daha düşük bir seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Genel olarak, bu analiz her bir üniversitenin stratejik durumunu değerlendiren bir bakış açısı sunmakta olup, her bir kurumun farklı güçlü, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler karşısında nasıl konumlandığını göstermektedir.

Gaziantep Üniversitesi, bölgenin en güçlü araştırma altyapısına sahip olmasına rağmen, teknolojik yenilik ihtiyacı bulunmaktadır. GİBTÜ, yenilikçi bir akademik yapıya sahip olsa da altyapı eksiklikleri bu potansiyeli sınırlamaktadır. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, girişimcilik odaklı yapısıyla öne çıksa da akademisyen kaynağı açısından zorluklar yaşamaktadır. Sanko Üniversitesi ise sağlık bilimlerine odaklanmış güçlü bir altyapıya sahip olsa da bazı alanlarda fiziksel eksiklikler dikkat çekmektedir.

Gaziantep Üniversitesi, Organize Sanayi Bölgesi ile güçlü bağlar kurarak sanayi işbirliklerinde lider konumdadır. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, girişimcilik ve işletmecilik odağıyla avantaj sağlarken, GİBTÜ ve Sanko Üniversitesi'nin sanayi ile daha güçlü bağlar kurma potansiyeli bulunmaktadır.

Tüm üniversiteler, Gaziantep'in sanayi altyapısından daha etkin bir şekilde faydalanabilir.

Gaziantep Üniversitesi, uluslararası öğrenciler ve işbirlikleri açısından liderdir. Ancak, diğer üç üniversite bu alanda gelişime açıktır. Gaziantep'in coğrafi konumu ve kültürel çeşitliliği, tüm üniversiteler için yabancı öğrenci çekmede fırsatlar sunmaktadır. Hasan Kalyoncu Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi, mezunların sektöre entegrasyonunda daha başarılı bir yapıya sahipken, diğer üniversitelerde bu sistemlerin geliştirilmesi gerektiği görülmektedir. Gaziantep Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi'nin mevcut fiziksel altyapıları nispeten daha güçlü olsa da teknolojik altyapı açısından güncelleme ihtiyaçları dikkat çekmektedir. GİBTÜ ve Sanko Üniversitesi'nin altyapılarını modernize etmesi ve dijitalleşmeye yatırım yapması gerekmektedir.

Gaziantep Üniversitesi, ulusal ölçekte güçlü bir konuma sahipken, uluslararası tanınırlıkta geliştirilmesi gereken yönleri bulunmaktadır. GİBTÜ, genç ve dinamik yapısıyla uluslararası işbirliklerine açık olmasına rağmen bu potansiyeli henüz yeterince kullanamamıştır. Hasan Kalyoncu Üniversitesi ve Sanko Üniversitesi, vakıf üniversiteleri arasındaki rekabetin artan baskısı altında daha güçlü stratejiler geliştirmelidir. Gaziantep Üniversitesi ve Hasan Kalyoncu Üniversitesi, sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol almaktadır. Ancak bu projelerin toplumsal etkisini artırmak için daha geniş bir kitleye ulaşılması gerekmektedir. Sanko Üniversitesi, özellikle sağlık alanında başarılı projeler yürütmekte ancak bu başarı daha geniş çaplı projelere yayılmalıdır.

Üniversitelerin gelişimi için teknolojik ve fiziksel altyapının güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, tüm üniversitelerin dijital ve modern teknolojilere yatırım yapması, kampüslerini daha inovatif hale getirmesi, teknokent ve teknopark gibi altyapıları yaygınlaştırması öncelikli hedefler arasında yer almalıdır. Ayrıca, üniversite-sanayi işbirliklerinin geliştirilmesi, bölgedeki sanayi altyapısından daha etkin bir şekilde faydalanılması ve proje bazlı işbirliklerinin artırılması gerekmektedir. Bunun yanında, uluslararasılaşmanın teşvik edilmesi kapsamında yabancı dil eğitiminin iyileştirilmesi, uluslararası öğrenci ve akademisyen sayısının artırılması ve global işbirliklerinin güçlendirilmesi kritik öneme sahiptir.

Eğitim kalitesini artırmak için ise akademik kadro sayısının artırılması, mevcut personelin niteliklerinin geliştirilmesi ve inovasyon odaklı eğitim programlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Üniversitelerin toplumsal etkisini artırmak amacıyla sosyal sorumluluk projeleri daha geniş kitlelere ulaşacak şekilde yaygınlaştırılmalı ve etkisi artırılmalıdır. Son olarak, üniversitelerin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artırması için akademik

araştırmaların ve yayınların sayısını çoğaltması, inovasyona dayalı projelere öncelik vermesi ve uluslararası sıralamalarda daha üst sıralara çıkmayı hedeflemesi gerekmektedir. Bu analiz, Gaziantep bölgesindeki üniversitelerin akademik, sosyal ve sanayi bağlantılarını geliştirmesi için yol gösterici bir rehber niteliğindedir. Üniversitelerin güçlü yönleri üzerine inşa ederek, zayıf yönlerini stratejik bir şekilde iyileştirmesi, bölgenin genel eğitim ve araştırma kalitesini artıracaktır.

Gaziantep bölgesindeki üniversiteler, bölgenin sanayi gücü ve kültürel zenginliği gibi avantajlarını kullanarak ulusal ve uluslararası ölçekte daha rekabetçi bir konuma ulaşabilir. SWOT analizi, bu üniversitelerin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini açıkça ortaya koyarak stratejik bir yol haritası sunmaktadır. Özellikle teknolojik altyapının iyileştirilmesi, sanayi işbirliklerinin artırılması ve uluslararasılaşma çabalarının teşvik edilmesi, üniversitelerin gelişiminde kritik rol oynayacaktır. Akademik kadroların niteliğinin artırılması ve sosyal sorumluluk projelerinin genişletilmesi, bölgesel kalkınmaya katkı sağlarken, üniversitelerin toplumsal etkisini güçlendirecektir. Stratejik önerilerin hayata geçirilmesi, Gaziantep'in yükseköğretim alanındaki liderliğini pekiştirecektir.

Kaynakça

- Aköz, Ö. (2019). *Millî Eğitim Bakanlığına bağlı yurt dışı okulların SWOT analizi* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Baraz, B. (2012), "İç Çevre Aanalizi", Deniz, T. ve Ulukan, C. (Ed.) Stratejik Yönetim I, Anadolu Üniversitesi AÖF, Eskişehir, s. 80-104.
- Çalışkan, B. (2017). *İşletme Yönetimi ve Stratejik Planlama*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, S., & Yılmaz, H. (2022). Uzaktan eğitim uygulamalarının SWOT analizi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41(5), 78-95.
- Çıkma, E., & Kılıç, B. (2023). Eğitim Kurumlarında SWOT Analizi: Üniversiteler Örneği. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(51), 1239-1253.
- Dogramatzis, D. (2011), 'Healthcare Biotechnology A Practical Guide', CRC Press Taylor& Francis Group, Boca Raton.
- Doğdubay, M., & Karan, İ. (2015). Yiyecek-içecek işletmelerinde etik uygulamaların SWOT Analizi ile değerlendirilmesi. *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 3(4), 24-32.
- Durgun, A. (2007). Isparta turizminin SWOT analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 93-109.
- Ersungur, Ş., & Aslan, M. (2014). Muş İlinin gelişme potansiyelinin SWOT analizi ile incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).
- Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi. (2024). Tarihçe. Gaziantep İslam Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Resmî Web Sitesi. Erişim adresi: <https://www.gibtu.edu.tr>, Erişim Tarihi: Aralık, 2024.
- Gaziantep Üniversitesi. (2024). Tarihçe. Gaziantep Üniversitesi Resmî Web Sitesi. Erişim adresi: <https://www.gantep.edu.tr>, Erişim Tarihi: Aralık, 2024.
- GÜNEY, M., BAYRAK, S., ERTEN, A., & Dilek, K. O. Ç. (2024). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ve Hedef Belirleme. *International QMX Journal*, 3(1), 229-238.
- Gürel, E. and Tat, M. (2017). *Swot Analysis: A Theoretical Review*. Journal of International Social Research. 10. 994-1006.
- Hasan Kalyoncu Üniversitesi. (2024). Tarihçe. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Resmî Web Sitesi. Erişim adresi: <https://www.hku.edu.tr>, Erişim Tarihi: Aralık, 2024.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.

- Humphrey, A. (1960). SWOT Analysis: A Tool for Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 38(2), 101-115.
- Khan, I., Ahmad, A., & Noor, S. (2022). AHP-SWOT integrated analysis for strategic decision-making. *Decision Science Journal*, 5(3), 213-229.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Marquis, B.L.- Huston, CJ. (2009), *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*, 6th edition, The Point, China.
- Ozan, M. B., Şener, G., Polat, H., & Yaraş, Z. (2015). Eğitim sektöründe swot analizi: Elâzığ ili örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 125-148.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2015). Eğitim kurumlarında SWOT analizi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(1), 1-28.
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2015). Eğitim kurumlarında SWOT analizi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 2(1), 1-28.
- Özan, Mukadder Boydak, et al. "Eğitim kurumlarında SWOT analizi." *Turkish Journal of Educational Studies* 2.1 (2015): 1-28.
- Panagiotou, G. (2003). The SWOT analysis: A tool for making better strategic decisions. *International Journal of Business and Economics*, 2(1), 45-56.
- SANKO Üniversitesi. (2024). Tarihçe. SANKO Üniversitesi Resmî Web Sitesi. Erişim adresi: <https://www.sanko.edu.tr>, Erişim Tarihi: Aralık, 2024.
- Singh, R., & Gupta, M. (2021). PESTLE-SWOT combined analysis for business strategies. *Strategic Management Review*, 29(4), 102-115.
- Sonğur, C., Top, M., & Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 5(1), 69-99.
- Şahin, A. E. (2013). Okullarda stratejik planlamanın önemli bir aracı: SWOT analizi. *Cito Eğitim: Kuram ve Uygulama*, 21, 25-32.
- Turan, S. (2016). *Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi Uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Yıldırım, N. (2008). Okul müdürlerine göre ilköğretim okullarının SWOT (GZFT) analizi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 123-143.

Organizational Conflict Management

Nurdane Taş¹

Esra Çıkmaz²

Summary

Conflict has arisen with the existence of humanity and has always existed. There are conflicts in the triangle of work, family and environment for various reasons. It is of great importance to accept and manage conflict, which is an inevitable phenomenon, to reduce its negative effects and to increase its positive effects. While the traditional management approach deals with the negative aspects of the conflict; The modern management approach focuses on increasing the positive effects of conflict and using conflict as a driver for renewal and development, especially for organizations. Therefore, it is necessary to successfully manage conflicts that may threaten the existence of organizations. Proper management of conflict in organizations provides a strategic advantage that can increase both individual and collective success.

Introduction

When it comes to conflict, the first thing that comes to mind is the mutual parties such as individuals, groups, group members, organizations, organization members, societies, and situations where these parties cannot agree and reconcile on certain issues. Conflict can be mentioned in any environment and time where there is more than one idea. It is for this reason that conflict cannot be prevented, in some cases it is unpredictable and inevitable. Conflict arises for many different reasons, both internal and external (Demirtaş, 2019; Rahim, 2001). The managerial approach to the issue of conflict has changed in parallel with the developments in management science. In parallel with these developments, the changing managerial perception also brings the issue of conflict management to the fore

1 Gaziantep Üniversitesi

2 Gaziantep Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı, e-Mail Adresi: esra9824@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-9576-7161

and emphasizes the importance of the subject (Fisher, Ury & Patton, 2011; Thomas, 1992). Modern management approaches, which consider conflict as a constructive force, support the innovation processes of organizations and contribute to sustainability (Hellriegel & Slocum, 2007; Folger, Poole & Stutman, 2017).

There are different types of conflict, as well as its application in different forms of management. Given the perceptual nature of conflict, it is inevitable that there will be different forms of management of conflict and that entirely new methods will emerge (Pondy, 1967; Wall & Callister, 1995). The aim of this study is to outline the issue of conflict management. In this context, the definition and scope of the concept of conflict, the effects and management of the conflict are explained, and the types of conflict management are discussed. Nowadays, the issue of organizational conflict management has been examined in detail due to the fact that it threatens the existence of organizations.

1. Definition and Scope of the Concept of Conflict

Conflict and disharmony can be between two people or groups, as well as between individuals/groups or organizations within the organization or even between states. Nowadays, the concept of conflict is one of the main issues examined by social sciences. It is difficult to come up with a common definition of the concept of 'conflict' as it is addressed by different disciplines (Folger, Poole & Stutman, 2017; Thomas, 1992). Conflict can be treated as a process in which different perspectives collide. This concept, which can be defined in different ways according to various perspectives, can be seen as a relational situation in which the expectations of the interacting people are not met in the simplest sense. This definition also reveals the main features of the concept of conflict (Lewicki, Saunders, & Barry, 2015; Jehn, 1995). The conflict develops as a result of the relationship established between the two parties. It occurs when expectations are not met or there are too many expectations. This process is a process of interaction, and in interaction, the behavior of the individual mutually affects each other (Pondy, 1967; Eren, 2020).

Conflict can occur in different types based on various reasons. These types offer important clues in understanding the nature of the conflict and the reactions of the parties. Conflict can occur in different types based on various reasons. The types of conflicts according to the reasons for their occurrence are as follows (Thomas, 1976; Wall & Callister, 1995):

- ✓ **Potential Conflict:** Conflicts that have not yet been revealed, but are likely to occur under certain conditions. Potential conflict is a

situation in which a conflict environment does not arise but there is a possibility of a conflict in the future. Such conflicts are latent tensions that, as a result of the accumulation of differences, can turn into a major conflict in the future.

- ✓ **Perceived Conflict:** These are situations where the parties are not yet fully aware of the existence of the conflict, but some signs of the conflict are observed. Perceived conflict is the process by which parties recognize each other's differences but have not yet escalated into an open conflict. At this stage, the parties may feel that something is wrong, but they do not fully perceive the seriousness of the conflict.
- ✓ **Felt Conflict:** It is a situation in which the conflict becomes more pronounced and the parties have negative feelings towards each other, and the tension increases. Felt conflict is the stage where the parties have negative feelings towards each other and have difficulty finding a solution. In this type of conflict, tension between the parties has intensified and begun to be clearly felt.
- ✓ **Overt Conflict:** These are the situations where the conflict is fully exposed and there are mutual accusations, insults and direct bickering between the parties. Obvious conflicts are the stage where the parties use expressions that are directly opposed to each other and the conflict becomes evident in all its dimensions. At this point, the conflict has clearly surfaced, and there are distinctly verbal clashes between the parties.

When examined in general, we can classify the causes of conflict under three headings as personal, communication-related and organizational. Personal reasons arise from different personality traits, role and status differences, differences in goals and objectives, while communication-related reasons arise from different perception styles, communication difficulties, insufficient information exchange, non-listening and misunderstandings. Organizational reasons, on the other hand, occur as a result of structural and functional differences within the organization, purpose incompatibilities, resource scarcity, uncertainties, differences of opinion between managers, organizational change processes, division of labor and functional dependencies (Şimşek and Çelik, 2018: 222-223). This situation is possible in the nature of the conflict and in the process of its development.

2. Effects and Management of Conflict

The effects and management of conflict play an important role in organizations and social settings. Conflicts can have both positive and

negative consequences. For this reason, conflict management stands out as a critical skill for organizations to maintain their healthy functioning (Rahim, 2001; Thomas, 2006). Conflict is the difference of opinion between two or more people and groups that arise for various reasons. Organizational conflict, on the other hand, refers to conflicts between two or more individuals or groups within an organization in which there are differences in purpose, perception, status, and other differences (Jehn, 1995; Pondy, 1967). Conflict involves behaviors that prevent parties from achieving each other's goals and objectives, and is a two-dimensional process that can have both positive and negative consequences (Eisenhardt, 1999; Lewicki, Saunders & Barry, 2015).

In the positive effects of conflict, creative solutions to problems can be found by encouraging innovative thinking and revealing different perspectives. Well-managed conflicts can generate stronger collaborations and understandings between individuals and groups (De Dreu & Weingart, 2003; Tjosvold, 2008). Conflict can create opportunities for organizational change and development because it encourages thinking differently from the status quo and challenging old ways (Anderson & West, 1998; Amason, 1996). Openly discussing differences can help to find healthier ways of communicating and strengthen long-term collaborations (Tjosvold, 2008). In the negative effects of the conflict; It can reduce employee motivation and productivity, which can create unrest among groups (Robinson & Judge, 2017; Wall & Callister, 1995). Open clashes can create tension between the parties and disrupt group dynamics, reducing the efficiency of the team. It can cause communication gaps. In the long run, conflict can weaken organizational structures, damage work relationships, and lead to employee departure (Jehn, 1995; Thomas, 1992).

The concept of conflict, which is encountered in every field these days, is as old as human history. The concept of conflict, which has been defined in a wide variety of ways in the literature, has been used in the process from a negative meaning to a positive meaning as the driving force of the change and progress of organizations. While conflict initially had a mostly negative meaning, it has been evaluated as a factor that plays an important role in the development and change processes of organizations over time and triggers progress. Successfully managing conflict is a strategy developed to achieve balance in complex relationships.

Conflicts are inevitable in every field and in every relationship. However, conflict management, when handled with the right strategies, contributes to the development of organizations and individuals. Instead of seeing conflict

as just a negative situation, it is possible to create a healthier and more productive environment by managing it. This is one of the most important benefits of effective conflict management.

Conflict management is the intervention made to direct the disputes in the direction of a specific goal and to reach a positive conclusion of the process (Rahim, 2001; Thomas & Kilmann, 2002). These interventions may be aimed at ending the conflict or influencing the process. The purpose of conflict management; The main goal of conflict management is to bring the conflict to a peaceful end and achieve reconciliation between the parties (Thomas & Kilmann, 2002; Rahim, 2002).

Conflicts, when properly managed, can spur innovation and accelerate organizational change, but when poorly managed, they can lead to demoralization and inefficiency (De Dreu & Weingart, 2003; Pondy, 1967). The effects of conflict can have both positive and negative consequences, depending on the way it is managed; That's why effective conflict management is so important. Limiting the negative effects of conflicts and increasing their positive effects is key to the success of conflict management. In the process of life, many small and large conflicts are encountered. Avoiding these encounters can make the conflict more likely to be. Therefore, avoiding conflict is a futile effort. It is usual for conflict to exist wherever there are individuals, unfortunately it is stable that it does not exist. By approaching it from a harmonious and proactive perspective, we can avoid these complex conflict situations and bring dynamism to organizations.

Conflict management is thought to be a planned process (Rahim, 2001; Thomas, 1992). It is necessary to conclude the conflict by understanding it well, defining it, acting and conducting it with an impartial eye. Key strategies used in conflict management include compromise, cooperation, conflict avoidance, dominance, and compromise. In order to manage the conflict effectively, it is necessary to first get to the root of the problem and clearly articulate the concerns of the parties. The decisions to be taken by managers in conflict management play an important role in determining the culture of the organization and improving the relations of the employees. Conflict management is a process of finding a fair solution by taking into account the rights and interests of all parties. In this process, strategies for resolving the conflict can be implemented. In resolving conflicts, it is important to establish a healthy dialogue between the parties and to find a common solution (Lewicki, Saunders & Barry, 2015; Rahim, 2002). The conflict resolution process allows parties to discuss disputes constructively and reach a common solution (Folger, Poole & Stutman, 2017). Especially

if there is a lack of trust between the parties, external interventions such as mediation can also be an effective solution in conflict management.

The issues that need to be addressed regarding the management of conflict in an organization can be stated as follows:

- ❖ Anticipating conflicts and managing them with appropriate strategies is critical to the long-term success of organizations.
- ❖ Developing conflict management skills can help leaders and managers make more effective decisions.
- ❖ Managing conflicts in a timely and effective manner can improve both the efficiency of the organization and employee satisfaction.
- ❖ Conflict can turn into an opportunity when managed correctly, because every conflict can be the beginning of a process of healing and development.

3. Types of Conflict Management

Widely preferred conflict management techniques include different solution-oriented approaches. It is possible to evaluate these techniques as follows (Thomas & Kilmann, 2002; Rahim, 2002; Tjosvold, 2008): Figure 1 illustrates the types of conflict management.

Shape 1: Types of Conflict Management



3.1. Competitive Conflict Management

This approach aims at the gain of a single party to resolve the conflict and aims to neutralize the other side. Competitive conflict management is preferred in situations that require quick and strong decisions. One side seeks to defeat the other in order to maximize its own interests. It is effective

when urgent and important decisions need to be made or when the balance of power is clear. However, it can have negative consequences in long-term relationships.

3.2. Collaborative Conflict Management

This technique aims to find a common solution, taking into account the interests and needs of each of the parties causing the conflict. Cooperation is a solution process based on mutual agreement. The parties respect each other's interests and try to produce mutual win-win solutions. It is ideal for strengthening long-term relationships, creating sustainable solutions and building trust between parties.

3.3. Avoidant Conflict Management

In the avoidant approach, the parties prefer to avoid the conflict and choose to postpone or ignore the problem. This solution is an approach to ignoring the conflict rather than resolving it. It can be used in situations where the conflict is temporarily insignificant or too complex to resolve. It can also be preferable when the conflict should not lead to a bigger problem.

3.4. Conciliatory Conflict Management

Reconciliation is an approach in which both parties aim to find a middle ground by waiving some of their demands. The parties make certain concessions of their own accord, but each side obtains part of its own interests. It is used in situations where the conflict needs to be resolved quickly and when both parties need to find an acceptable solution.

3.5. Adaptive Conflict Management

In this approach, one party agrees to meet the needs of the other party while ignoring its own interests. The stronger side usually adapts and accommodates the other side's demands. In cases where the balance of power is unequal, one of the parties can resolve the conflict by complying with the wishes of the other. It can also be used in situations where relationships need to be maintained.

4. Conflict Management in Organizations

The emergence of conflict in environments where there are interacting people is the inevitable result (Deutsch, 1973). In other words, conflict, which is a natural output of social interaction, is also a reality of organizational life (Robinson & Judge, 2017). The acceptance of this reality

has led organizations to live with conflict and to try to make the conflict work in favor of the organization (Thomas, 1992). Conflict, which was always handled with its negative side in the past, has started to be considered as an effective tool to increase the effectiveness, efficiency and continuity of organizations with the acceptance of its reality. In this context, whether the conflict will be effective or not is related to its success in management (Rahim, 2002). However, in practice, instead of facing the reality of conflict and using it in favor of the organization, it is possible to suppress conflict problems or to solve them with authoritarian methods (Tjosvold, 2008).

Conflict resolution and conflict management are different issues (Pruitt & Carnevale, 1993). Conflict management involves developing effective strategies at the macro level to minimize dysfunctional conflict and creating a certain level of conflict in order to improve learning and organizational effectiveness (De Dreu & Gelfand, 2008). Looking at the historical development process, conflict management for organizations; It consists of a process that leads to the acceptance of conflict as a preventable situation, the perception of conflict as an inevitable fact of the organization, and the perception of it as a situation in which positive results are obtained for the organization. (Blake & Mouton, 1964).

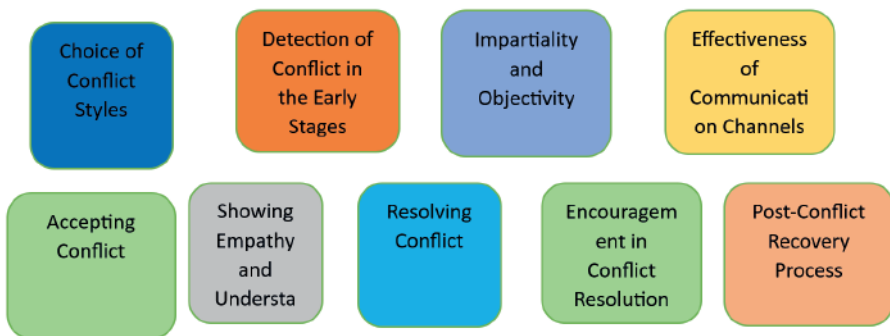
Conflict in organizations can have beneficial and harmful consequences depending on whether it is functional or not (Rahim, 2002). When we look at the harmful consequences of the conflict; Uncontrolled opposition in organizations creates discontent, damages common bonds, delays communication, reduces group effectiveness, and creates damages leading to the disintegration of the group (Jehn, 1995). Intra-organizational conflict, on the other hand, increases the stress of employees, creates a closed climate, and reduces coordination and morale (Amason, 1996). The benefits of conflict are; It enables the emergence of new ideas within the organization, encourages creativity by increasing the quality of decisions, increases curiosity and interest among employees by revealing innovations, and enables the re-evaluation of activities (Edwards, 1992). Ultimately, conflict with its negative and positive aspects must be kept at a certain level in organizations (Thomas & Kilmann, 2002). Levels above and below this level, where conflict becomes functional, threaten the continuity of organizations (De Dreu & Gelfand, 2008).

Recently, there has been a differentiation in the approach to intra-organizational conflicts in terms of management (Tjosvold, 2008). The issue of conflict is treated in a negative way according to the classical management approach (Katz & Kahn, 1978). Accordingly, conflict is a situation that

prevents organizations from functioning effectively and harmoniously. The reason for the occurrence of conflicts within the organization is the incorrect application of management principles. The modern management approach, on the other hand, considers intra-organizational conflicts as inevitable and desirable for their positive effects (Pruitt & Carnevale, 1993). According to this approach, conflicts are the driving factors that ensure the continuity of organizations. The acceleration of globalization, the competition and interdependence relationship it brings with it, make conflict inevitable (Robinson & Judge, 2017). At this point, the management of the conflict comes to the fore as an important issue. The need for managers who have the qualifications to successfully manage conflicts is an indisputable fact (Tjosvold, 2008).

4.1. The Role of Leadership in Conflict Management

The role of leadership in conflict management is critical and multifaceted. Leaders not only act as managers in managing conflicts, but they also play an important role in resolving conflicts constructively, improving relationships within the organization, and achieving organizational goals. Since conflict management is a factor that can affect the performance of organizations, the approaches of leaders in this process can directly affect the results. Therefore, the role of leadership in conflict management is important. It is possible to specify the steps that leaders should follow in the conflict process as follows (Renko Tarabishy, Carsrud & Brännback, 2015; Uğur and Deadlock, 2020). Figure 2 illustrates the processes that leaders should follow in conflict management.



Shape 2: Processes to be followed by leaders in conflict management

1. **Accepting Conflict:** Leaders recognize that conflict is an inevitable situation in organizations. Conflict management is not the elimination of conflicts, but managing them effectively and developing solutions. Rather than exacerbating conflict, leaders develop strategies to recognize and solve problems.
2. **Detection of Conflict in the Early Stages:** An effective leader is able to observe the emergence phase of the conflict and intervene in the early period. Preventing conflict before it escalates ensures that a solution is reached faster and healthier. This is directly related to the leader's emotional intelligence and observation ability.
3. **Impartiality and Objectivity:** It is very important for leaders to approach conflicts from an impartial and objective point of view. During the conflict, they should put aside personal interests and emotional reactions, observe the rights of all parties equally and seek solutions.
4. **Effectiveness of Communication Channels:** Leaders play an important role in ensuring open communication. Conflicts are often caused by communication deficiencies or misunderstandings. The leader opens the right channels of communication between the parties in conflict, allowing ideas and feelings to be expressed in a healthy way.
5. **Selection of Conflict Styles:** Leaders provide guidance in choosing appropriate conflict resolution styles for conflict management. For example, in some cases it may be necessary to find solutions by collaborating, while in other cases it may be more appropriate to adapt to the demands of one party. According to the analysis of the situation, the right strategy should be determined.
6. **Showing Empathy and Understanding:** The leader's ability to empathize is invaluable in terms of resolving the conflict constructively. Empathy allows the leader to understand the feelings and perspectives of each individual involved in the conflict. This understanding can build trust between the parties in the settlement process and produce positive results.
7. **Conflict Resolve:** The leader designs the strategies to be applied in conflict management. These strategies may differ depending on the type of conflict. For example, a cooperative conflict situation may require cooperative strategies, while a more dominant leadership style may be required in a competitive situation.

8. **Promotion in Conflict Resolution: Leaders** emphasize that conflict is not only a problem, but also an opportunity for innovation, development, and change. Conflicts, if managed correctly, can contribute to the production of creative solutions in organizations, increase trust among employees and increase overall productivity.
9. **Post-Conflict Recovery Process:** After the conflict is resolved, leaders should evaluate the consequences of the resolution and take the necessary measures to avoid similar situations in the future. In addition, the lessons learned during the conflict process can be integrated into the organizational culture and a healthier work environment can be created.

Conclusion

Conflict management is a process that should be applied in every environment where people are present. So much so that even states use conflict management methods in their diplomatic relations. As with any form of management, conflict management is a phenomenon that consists of a certain process. In general, conflict resolution and conflict management are two issues that are confused. Although resolving conflict is perceived as managing conflict, resolving it is a stage of management. Managing conflict consists of the sum of certain processes.

The issue of conflict, which can also be seen in individuals, groups and organizations, is a subject that is handled scientifically according to the modern management approach today. Because it is an element that threatens the existence of organizations, the management of conflict is important. So much so that conflict management is one of the most important issues in both private sector enterprises and public administration. Although public administration organizations are hierarchical, bureaucratic and legislative, there may still be conflict situations. For this reason, there is a need for leader, qualified and meritorious managers who have management skills and the capacity to manage conflict in both the private and public sectors.

Resolving conflict situations, achieving success and resulting in positive effects are directly related to the qualifications of managers. When we look at the executive profiles in private and public organizations in our country, the number of successful managers in conflict management with leadership skills is very low. While the probability of encountering successful managers is higher considering the flexibility of preference in the private sector, it is less likely to encounter such successful managers considering the hierarchical, bureaucratic and nepotistic characteristics of public sector organizations.

The role of leaders in conflict management is not limited to the ability to solve problems; It also includes the ability to turn conflict into opportunity and create organizational learning. An effective leader allows the conflict to become functional and contributes to the healthy progress of the organization.

References

- Amason, A. C. (1996). **Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making.** *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235-258.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). **The Managerial Grid.** Houston: Gulf Publishing.
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). **The psychological foundations of conflict resolution in organizations.** In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 283-311). London: SAGE Publications.
- Demirtaş, Z. (2019). *Örgütsel Davranış ve Çatışma Yönetimi.* Gazi Kitabevi.
- Deutsch, M. (1973). **The resolution of conflict: Constructive and destructive processes.** New Haven: Yale University Press.
- Edwards, J. R. (1992). **Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress.** *Academy of Management Review*, 17(2), 397-429.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making: A framework for strategic management. *Academy of Management Review*, 24(1), 14-35.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* Beta Yayınları.
- Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.* Penguin Books.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2017). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations.* Routledge.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2007). *Organizational Behavior.* Thomson South-Western.
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Jehn, K. A. (1995). **A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict.** *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). **The Social Psychology of Organizations** (2nd ed.). New York: Wiley.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2015). *Negotiation.* McGraw-Hill Education.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.

- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). **Negotiation in social conflict**. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Transaction Publishers.
- Rahim, M. A. (2002). **Toward a theory of managing organizational conflict**. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2017). **Organizational Behavior** (17th ed.). Pearson Education.
- Şimşek ve Çelik, M. Şerif ve Adnan. Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yayınevi, 20. Baskı, Eylül 2018.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935).
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 651-717).
- Thomas, K. W. (1992). **Conflict and negotiation processes in organizations**. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2, 651-717.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (2002). **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument**. Tuxedo, NY: XICOM.
- Tjosvold, D. (2008). **The conflict-positive organization: It depends upon us**. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19-28.
- Uğur, M., & Çıkmaz, E. (2020). *Kamu kurumlarındaki yöneticilerin liderlik tarzlarının iş performanslarına etkisi: Gaziantep ilinde bir uygulama*. Özgür Yayınları.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.

Dış Kaynak Kullanımı 8

Harun Reşit Gündoğan¹

Ünalcan Kutal²

Özet

Küreselleşmenin bir sonucu olarak artan rekabet koşulları işletmelerin kıt olan kaynakları daha bilinçli bir şekilde etkin ve verimli bir şekilde kullanma zorunlulukları içerisine girmiştir. Rekabet koşullarının sağlanmasında, rakiplere karşı üstünlük oluşturmalarında, maliyetleri azaltmada, mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmede, maliyetleri azaltma ve bunun gibi nedenlerden dolayı pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirmeleri ve bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayan işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, düşük maliyetlerle mal ve hizmetler sunarak rakiplerinin karşısında yüksek düzeyde rekabet gücü elde edebilmektedirler. Günümüzde artan rekabet koşullarının ağırlığı, işletme yöneticilerini ve işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Geçmişten büyük karlılıkla çalışan işletmeler son yıllarda bu karlılıklarına ulaşamamakta ve artan rekabeti karşılamak ve karlılıklarını arttırabilmek ya da koruyabilmek için maliyetlere ve satış verilerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin sahip ve yöneticileri hizmet verdikleri alanlarda oluşan rekabeti karşılamak, kaynakları daha verimli kullanmak, esneklik sağlamak ve olası riskleri azaltmak gibi yönetsel hedeflere ulaşabilmek adına dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyetlerinin dışarısında yer alan faaliyetler için dış kaynak kullanımını yönetimler bir çözüm olarak görmektedirler. Bu şekilde işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayacak ana faaliyet alanlarına odaklanmakta ve kendi uzmanlık alanları içerisinde bulunmayan diğer faaliyetleri, kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelerden kaynak kullanma yoluna gitmektedirler.

- 1 Öğr. Gör. Dr., Malatya Turgut Özal Üniversitesi/Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu/Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Turizm ve Otel İşletmeciliği Programı, harun.gundogan@ozal.edu.tr,0000-0001-9053-162X
- 2 Öğr. Gör., Malatya Turgut Özal Üniversitesi/Kale Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu/Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü/Aşçılık Programı, unalcan.kutal@ozal.edu.tr, 0000-0002-1268-0950

1. Dış Kaynak Kullanımı

Yönetim alan yazınında dış kaynak kullanımıyla ilgili çeşitli tanımlamalar ve farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak bu tanımların ortak özellikleri, işletmelerin ortak özelliği, işletmelerin operasyonel faaliyetleri arasında yer alan ya da temel yetenekleri arasında yer almayan faaliyetleri diğer işletmelere yaptırarak sahip oldukları temel yeteneklerine daha çok odaklanmalarıdır (Aydın, 2016).

Dış kaynak kullanımı basit bir satın alma kararı değildir. Aksine, örgütsel yapıda önemli dalgalanmalara neden olabilecek stratejik boyutlu bir karardır. Bu anlamda dış kaynak kullanımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, içsel faaliyetler için dış kaynakların kullanılmasıdır. Bu sayede, içsel üretim devreden çıkartılarak bunun yerine dış kaynaklardan elde edilen ürün ve hizmetler girdi olarak ikame edilir. İkincisi ise işletmenin daha önce içsel olarak geliştirmedeği bir faaliyeti gerçekleştiremeyeceği konusunda sahip olduğu çekincesinden dolayı dış kaynak kullanımına gitmesidir. Kendine güvensizlik işletmeleri dış kaynak kullanımına yöneltebilmektedir (Çağlar, 2015).

1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajları sağlayabilmek adına öz yetenekleri ile ilgili işleri, kendilerinden daha ürün olan işletmelere yaptırarak tedarik etmeleri ve bu faaliyetlerini; bir anlaşma yoluyla kısmen yada tamamen bir hizmet sağlayıcıya veya tedarikçiye devretmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Kısaca, işletmelerin ihtiyaç duyduğu iç hizmetlerin bir kısmını dışardan bir hizmet sağlayıcıya yaptırmasıdır (Yalçın, vd., 2011).

İşletmeler kendilerine rekabet avantaj sağlayan bu öz yetenekleri ile ilgili işlerin dışarısında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırma yoluyla hem kaynak tasarrufu yapmakta hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve daha yalın bir hale gelmekte hem de uzmanlık alanları içerisinde olan işlere yoğunlaşmalarını imkân sunmaktadır (Koçel, 2011).

Dış kaynak kullanımı, basit bir satın alma durumu değildir. Tam tersine, işletme yapısında önemli dalgalanmalara neden olabilecek stratejik boyutlu bir karardır. Bu anlamda dış kaynak kullanımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletme içi faaliyetler için dış kaynakların satın alınmasıdır. Yani dış kaynaklar iç kaynaklar yerine geçmektedir. Bu şekilde, içsel üretim devreden çıkartılarak bunların yerine dış kaynaklardan yararlanılan ürün ve hizmetler girdi olarak ikame edilmektedir. İkincisi ise işletmenin daha önce iç kaynak olarak gerçekleştirmedeği bir faaliyeti gerçekleştiremeyeceği

konusunda sahip olduğu çekincesinden dolayı dış kaynak kullanıma gitmesidir (Çağlar, 2015).

Dış kaynak kullanımı tanımlarına yönelik alanyazında, genel olarak iki ana boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan ilki iş süreçlerinin devri iken ikincisi, süreçlerin devridir. Her iki boyut da işletmelerin daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için hizmet almalarını içermektedir. Ancak iş süreçlerinin devri genellikle daha geniş kapsamda yönetsel, idari ve operasyonel süreçleri kapsarken, süreçlerin devri genellikle bilgi teknolojileri ile ilgili hizmetleri içermektedir (Lacity ve Willcocks, 2014; Kakabadse ve Kakabadse, 2000).

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin stratejik yönetiminde önemli rol oynamaktadır. İşletmeler, ellerinde bulunan kaynakları daha etkili ve verimli kullanmak, maliyetleri düşürme ve rekabet avantajları elde edebilmek için dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar. Bu yaklaşım, sadece küçük ve orta ölçekli işletmelerde değil aynı zamanda büyük ölçekli işletmelerinde kullandığı bir yaklaşımdır (Lacity ve Willcocks, 2014).. Barthelemy (2001) işletmelerin dış kaynaktan yararlanmaları daha esnek olmalarını sağlarken yenilikçi çözümler geliştirmelerine fırsat sunduğunu belirtmektedir. Bu esneklik özellikle hızlı değişimlerin yaşandığı piyasalarda önem taşımaktadır. Öte yandan dış kaynak kullanımı, işletmelerin sermayelerini etkin ve verimli kullanmalarını sağlayarak operasyonel giderlere odaklanmalarına imkân sunmaktadır (Lacity ve Hirscheim, 1993). Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı avantajlar aşağıdaki gibidir (BPO, Business Process Outsourcing, 2020; Lacity ve Willcocks, 2014; Kakabadse ve Kakabadse, 2000; Fitzgerald et al., 2013; Quinn ve Hilmer, 1994; Aubert vd., 2004).

- *Maliyet avantajları:* Yabancı dış kaynaklar, genel olarak yerel işletmelere göre daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet sunabilirler. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, düşük iş gücü ve vergi avantajı gibi nedenlerden dolayı işletmeler için dış kaynaklardan yararlanmayı cazip hale getirmektedir.
- *Uzmanlık ve Yüksek Kalite:* Dış kaynak kullanımı, işletmelere kendi alanlarında uzmanlaşmış firmalar ile çalışma fırsatları sunmaktadır. Örneğin bilgi teknolojileri ve yazılım alanlarında uzmanlaşmış firmalar, teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri daha hızlı bir şekilde takip edebilir.
- *Esneklik:* Dış kaynak kullanımı işletmelere daha fazla esneklik sağlayarak piyasa koşullarına ve talepteki değişimlerde daha hızlı bir esneklik sağlayabilmektedir. Örneğin, talebin arttığı dönemlerde dış

kaynaklardan yararlanarak daha hızlı üretim sağlanabilirken, azaldığı dönemlerde işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmaları sayesinde operasyonel giderlerini azaltmaları mümkündür.

- *İnovasyon*: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin teknolojik gelişmeleri daha hızlı benimsemelerine olanak tanır. Teknolojisini hızlı bir şekilde değişmesine küçük işletmeler ayak uydurmada zorluklar yaşamaktadır. Bu nedenle işletmeler dış kaynaklar sayesinde teknolojik yeniliklere daha hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedirler.
- *Odaklanma ve Stratejik Yönetim*: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi ana faaliyetlerine odaklanma imkânı sunmaktadır. İşletmeler dış kaynaklar sayesinde yan hizmetlerini devrederken, kendi ana stratejilerine daha fazla odaklanabilmektedirler.
- *Risk Paylaşımı*: Dış kaynak kullanımı, işletmelere potansiyel riskleri paylaşma imkânı tanır. İyi seçilmiş bir dış kaynak, belli bazı riskleri üstlenerek işletmelerin karşılaşılabileceği riskleri azaltmaktadır.

1.3. Dış Kaynak Kullanımına Gitmenin Nedenleri

Dış kaynak kullanımı, günümüzün iş dünyasında işletmelerin karşılaştığı birçok zorluk ve fırsat doğrultusunda önemli bir stratejik araç olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler maliyet avantajları, uzmanlık gereksinimleri, esneklik vb. nedenlerden dolayı dış kaynaklardan yararlanma kararı verebilirler. Dış kaynak kullanımının başlıca nedenleri aşağıdaki gibidir (Lacityve Willcocks, 2014; Quinn & Hilmer, 1994).

Maliyet Avantajı Sağlama: Dış kaynak kullanımının en yaygın nedenlerinden bir tanesi maliyetleri düşürmektir. Özellikle gelişmiş ülkelerde bulunan işletmeler, düşük iş gücü maliyetleri ve vergi avantajları gibi unsurlardan faydalanabilmek amacıyla gelişmekte olan ülkelere dış kaynak sağlamayı tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımının bu yönü işletmelerin daha düşük maliyetlerle mal ve hizmet üretmelerini sağlamaktadır.

Uzmanlık ve Kalite İhtiyacı: Dış kaynak kullanımının bir diğer nedeni, belirli alanlarda uzmanlık gereksinimine ihtiyaç duyulmasıdır. Özellikle bilgi teknolojileri, yazılım geliştirme, mühendislik vb. alanlarda dış kaynaklar, işletmelerin kendi içerisinde bulunan kaynaklardan daha fazla uzmanlığa sahip olabilmektedirler.

Esneklik ve Ölçeklenebilirlik Sağlama: Dış kaynak kullanımının bir diğer avantajı, işletmelere esneklik sağlamasıdır. İşletmeler, taleplerde meydana gelen dalgalanmalara hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için dış kaynaklardan

yararlanmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı, operasyonel kapasiteyi arttırmanın yanı sıra, bu kapasitenin ihtiyaç duyulduğu zaman hızlı bir şekilde azaltılmasını da mümkün kılmaktadır. Bu esneklik özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için kritik avantajlar sağlamaktadır.

Rekabet Avantajı Sağlama: Dış kaynak kullanmak işletmelerin katlandıkları maliyetleri düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda operasyonel verimliliklerini arttırmak için pazarda daha etkili ve hızlı bir şekilde rekabet etmelerine imkan sunmaktadır. Özellikle inovasyon ve teknolojik gelişmelerde hızlı bir şekilde ilerleyen dış kaynaklarla çalışan işletmeler, rekabette daha önde olacaklardır. Dış kaynak kullanımı, işletmenin daha yenilikçi ve uyumlu olmasına fırsat sunmaktadır.

Risk Yönetimi: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin çeşitli riskleri daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilmektedir. Özellikle büyük projelerde, iş süreçlerini dış kaynaklara devretmek, belirli operasyonel ve finansal risklerin paylaşılmasına imkân tanımaktadır. Dış kaynaklar, kendi uzmanlık alanları doğrultusunda risk yönetimlerini daha iyi yapabilir ve bu sayede işletmelerin karşılaşacağı riskleri azaltabilirler.

Zaman ve Kaynak Tasarrufu: İşletmeler, dış kaynak kullanarak kendi iç kaynaklarını daha stratejik alanlara yönlendirebilirler. Örneğin, bir işletme, üretim süreçlerini dışarıdan kaynaklayarak, ürün geliştirme ve müşteri ilişkileri gibi kritik işlemlere daha fazla odaklanabilir. Bu, işletmelerin daha hızlı ve verimli bir şekilde büyümelerini sağlar. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin zaman ve kaynak tasarrufu yapmalarına yardımcı olmaktadır.

1.4. İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin pek çok faaliyet alanlarında ve süreçlerinde kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işletme için ihtiyaç ise dış kaynak kullanımına gidilmesidir. Yoksa rastgele bir şekilde dış kaynak kullanımında gidilmesi, işletmelerin bazı temel yeteneklerinin kaybolmasına neden olacaktır. Bu nedenle dış kaynak kullanımının yapılacağı alan iyi belirlenmelidir (Çağlar, 2015).

Dış kaynakların kullanımının yaygın olarak uygulandığı alanlar işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Ancak genel olarak dış kaynak kullanımının en fazla tercih edildiği alanlar aşağıdaki gibidir (Özbay, 2004; Çağlar, 2015; Kakabadse ve Kakabadse, 2002).

İnsan Kaynakları Yönetimi: Dış kaynak kullanımının yaygın olarak kullanıldığı alanlardan birisidir. İşe alım, bordro yönetimi, eğitim ve gelişim programları gibi insan kaynaklı işlemler, işletmeler tarafından dışarıdan satın

alınmaktadır. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerin, insan kaynakları konusunda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmalarına olanak sunmaktadır.

Teknoloji ve Bilişim Sistemleri: İşletmeler yazılım geliştirme, alt yapı yönetimi, ağ güvenliği, veri merkezi hizmetleri ve yazılım desteği gibi hizmetleri dış kaynaklara devretmektedirler. Bu sayede, iç kaynaklar daha stratejik işlere odaklanabilir.

Müşteri Hizmetleri: İşletmeler daha düşük maliyet ve daha geniş hizmet sunabilmek adına daha geniş deneyim sunan dış kaynaklara devretmektedir. Bu tür dış kaynak kullanımı, işletmelerin sunduklarını hizmetlerin kalitesini arttırmak ve maliyetleri düşürmek için tercih edilmektedir.

Muhasebe ve Finans: Vergi hazırlığı ve muhasebe gibi alanlar dış kaynak kullanımı sayesinde daha verimli hale gelebilmektedir. Uzmanlık gerektiren finansal hizmetlerin dışarıdan alınması, işletmelerin mali denetim süreçlerini daha doğru bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

Lojistik-Nakliye: özellikle malzeme taşımacılığı, depo yönetimi, envanter kontrolü ve dağıtım gibi süreçler, dış kaynak kullanımı ile daha verimli bir hale getirilebilir. Lojistik firmaları, lojistik faaliyetlerini dışarıdan karşılayarak hem maliyetleri düşürür hem de tedarik zinciri sürence esneklik sağlayabilir.

Satış Pazarlama: Özellikle dijital pazarlama, sosyal medya yönetimi, reklamcılık ve içerik üretimi gibi alanlarda oldukça yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmelerin uzman ajanslarla çalışarak, pazarlama stratejilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca ürünlerin daha hızlı ve esnek bir şekilde pazarlama kampanyalarının uygulanmasını sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlaşmadığı alanlarda maliyetlere etkin çözümler üretmelerine olanak tanımaktadır. Öte yandan, dış kaynak kullanımının doğru alanlarda yapılması, şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarına imkân tanır. Bu nedenle, işletmeler dış kaynak kullanımını sadece para tasarrufu sağlamak için, aynı zamanda daha verimli ve kaliteli hizmet almak ve sunmak için kullanmaktadırlar.

1.5.Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı işletmelere birçok faydasının olduğu söylenebilir. (Örn. Hızlı bir şekilde gelişmekte olan yeni teknolojilerin satın alınmasında, popüler olan ürün ve hizmetlerin elde edilmesinde işletmeler dış kaynak kullanarak tasarım için harcanan zaman ve maliyetten tasarruf ederek bu süre zarfında diğer problemlerin çözümüne odaklanabilmektedir. Uzmanlık gerektiren işlerde dış kaynaklara başvurarak teknolojik gelişmeler

neticesinde oluşabilecek sorunları dış kaynaklara iletmektedir. Böylelikle işletmeler departmanlarında bulunan araştırma geliştirme pozisyonlarındaki işlerinde başarısız olma riski ile karşı karşıya kalmamış olacaktır. Dış kaynak kullanımına giden işletmeler bünyesinde bulunan işlerle yetinmeyerek kendisinin üretmesinin mümkün olmadığı yeni ürün ve hizmetleri üretme fırsatı elde etmiş olacaktırlar (Çoşkun, 2002).

Aynı zamanda her ne kadar da dış kaynaktan yararlanma sonucunda elde edecekleri bir potansiyel faydanın olduğu düşünülse de bazılarında göre dışarıdan bir firmaya bağlı olmak, firmanın genel performansına olumsuz olarak yansiyabilecektir (Çağlar, 2015).

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantaj ve dezavantajları Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları (Dolgui ve Proth, 2013; Çağlar, 2015)

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları (Dolgui ve Proth, 2013; Çağlar, 2015)

Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları
<ul style="list-style-type: none"> Zamanın ve kaynakların etkin kullanımı İşletme maliyetlerinin azalması, Verimliliğin artması, İşletmenin personel sayısında azalma ve maliyet dengesini sağlanması, Hizmet kalitesinin artması ve ileri teknolojilerden yararlanma, İşletmelerin temel yetkinlik alanlarının geliştirilmesi, Risklerin paylaşılması, Birincil işlere odaklanılması, Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesi, Geniş ve esnek kaynak havuzunun oluşturulması, Tedarikçiler arasında oluşan rekabetten dolayı kalitenin iyileştirilmesi. 	<ul style="list-style-type: none"> Yenilik yapma eğiliminin azalması, Tedarikçilerin pazara girerek üretici işletmeye rakip olması, Maliyetlerin yeterince düşmemesi riski, Öz yetkinlik alanlarının yanlış tanımlanması, Tedarikçi ile imzalanan anlaşmadaki hukuki boşluklar, Yanlış firma seçimi, Firmanın gelecekteki büyümesini sınırlandıran stratejik engellerin ortaya çıkması, Yanlış dış kaynak kullanımının seçimi, Kalite problemleri, Müşteri memnuniyetinin düşmesi, Sadık müşteri kitlesinin kaybedilmesi.

Tabloda sıralanan avantaj ve dezavantajlar işletmelerin içerisinde bulunduğu duruma ve yöneticilerin özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Aslında her uygulamanın ve sistemin özünden kaynaklanan sorunlar bulunabilir. Bu sorunlar zaman içerisinde görülerek işletmelerin sahip olduğu dezavantajlar azaltılarak avantaja geçirilebilir.

1.6. Dış Kaynak Kullanımının Uygulama Aşamaları

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), bir organizasyonun belirli iş süreçlerini veya operasyonlarını uzmanlaşmış üçüncü taraf bir sağlayıcıya devretmesi anlamına gelir. Bu strateji, modern işletmecilik dünyasında, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri ve maliyetlerini etkin bir şekilde yönetmeleri için yaygın bir araç haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımı, yalnızca maliyet avantajı sağlamakla kalmaz; aynı zamanda işletmelerin kendi temel yetkinlik alanlarına odaklanmasını kolaylaştırır. Böylece, işletmeler sınırlı kaynaklarını stratejik önceliklerine yönlendirebilir, operasyonel yüklerini hafifletebilir ve inovasyon süreçlerine daha fazla yatırım yapabilir (Kotler ve Keller, 2020).

Küreselleşmenin hız kazandığı ve dijital teknolojilerin iş dünyasını dönüştürdüğü günümüzde, dış kaynak kullanımı, işletmelere uzmanlık erişimi, operasyonel esneklik ve hız kazandırma gibi kritik avantajlar sağlamaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), bu yöntemle büyük ölçekli firmalarla rekabet edebilme şansını artırmaktadır (Porter, 1985). Ancak, dış kaynak kullanımının yalnızca faydalara odaklanılarak değil, aynı zamanda risklerin de detaylı bir şekilde değerlendirilerek planlanması gereklidir. Veri güvenliği, gizlilik, hizmet sağlayıcıya aşırı bağımlılık ve operasyonel kontrol kaybı gibi riskler, sürecin başarısını etkileyebilecek temel unsurlar arasında yer alır (Lacity ve Willcocks, 2012).

1.7. Dış Kaynak Kullanımının Evrimi ve Günümüzdeki Önemi

Dış kaynak kullanımı, 1980'li yıllarda daha çok üretim sektöründe görülmekteydi ve maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla kullanılan bir araçtı. Ancak, günümüzde hizmet sektöründe, bilgi teknolojilerinde (BT), müşteri hizmetlerinde ve hatta stratejik yönetim süreçlerinde bile yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Bu değişim, dış kaynak kullanımının yalnızca bir maliyet azaltma stratejisi olmadığını, aynı zamanda işletmelere değer yaratma ve küresel yetenek havuzuna erişim sağlama imkânı sunduğunu göstermektedir (Greaver, 1999).

Dış kaynak kullanımının modern organizasyonlardaki önemini artıran bir diğer etken ise, dijitalleşme ve yapay zekâ gibi teknolojik ilerlemelerdir.

Örneğin, müşteri hizmetleri için kullanılan chatbot sistemleri, BT süreçlerinin devri veya dijital pazarlama kampanyalarının üçüncü taraf ajanslara aktarılması, dış kaynak kullanımının yeni nesil uygulama alanlarından sadece birkaçıdır (Brown ve Wilson, 2005).

Bununla birlikte, dış kaynak kullanımı, organizasyonların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlayabilir. Çevre dostu lojistik sağlayıcıların kullanımı veya yeşil enerji tedariki gibi alanlarda, uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılarla iş birliği yapılması, işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarına ve sosyal sorumluluk hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak tanır (Power, Desouza ve Bonifazi, 2006).

2. Dış Kaynak Kullanımının Temel Aşamaları

2.1. İhtiyaçların Belirlenmesi ve Stratejik Planlama

Dış kaynak kullanımına geçmeden önce, şirketin mevcut durumunun detaylı bir analizi yapılmalıdır. Bu aşamada öncelikle, dış kaynak kullanımına uygun süreçlerin belirlenmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu süreçlerin tespiti için maliyet-fayda analizi, SWOT analizi ve süreç haritalama gibi yöntemler kullanılır. Özellikle maliyet avantajı sağlanabilecek, uzmanlık gerektiren veya şirketin temel yetkinlikleri dışında kalan süreçlere odaklanılır (Porter, 1985).

İhtiyaç belirleme aşamasında yalnızca maliyet faktörüne odaklanmak yeterli değildir. Şirketin uzun vadeli hedefleri, müşteri memnuniyeti ve veri güvenliği gibi unsurlar da dikkate alınmalıdır (Lacity ve Willcocks, 2012). Ayrıca, dış kaynak kullanımının getirilerinin yanı sıra, potansiyel riskleri de analiz edilmelidir. Bu riskler arasında, veri güvenliği ihlalleri, sağlayıcıya bağımlılık ve gizlilik sorunları öne çıkar (Brown ve Wilson, 2005). Bu aşamada ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre, dış kaynak kullanımının stratejik hedefleri netleştirilir. Örneğin, operasyonel maliyetleri düşürmek, hizmet kalitesini artırmak veya yeni teknolojilere erişim sağlamak gibi amaçlar belirlenebilir.

2.2. Hizmet Sağlayıcıların Araştırılması ve Seçimi

Dış kaynak kullanımında başarının büyük bir kısmı, doğru hizmet sağlayıcının seçimine bağlıdır. Bu aşamada, potansiyel hizmet sağlayıcılar titizlikle araştırılır. Sektördeki deneyimleri, müşteri referansları, teknolojik altyapıları ve geçmiş performansları değerlendirilir. Bunun için detaylı bir teklif talebi (RFP) hazırlanır ve potansiyel sağlayıcılardan teklif alınır (Kern ve Willcocks, 2000).

Hizmet sağlayıcı seçiminde, yalnızca düşük maliyet sunan firmalar yerine, şirketin hedefleriyle uyumlu, kalite ve güvenilirlik odaklı bir sağlayıcı tercih edilmelidir. Ayrıca, kültürel uyum, esneklik ve iletişim yetenekleri gibi faktörler de değerlendirilmelidir. Görüşmeler sonucunda, ihtiyaçlara en uygun sağlayıcı seçilir ve hizmet şartları üzerinde anlaşmaya varılır (Quinn, 1999).

2.3. Hukuki Sözleşmelerin ve SLA'nın Hazırlanması

Sağlayıcı seçildikten sonra, taraflar arasında bir hukuki sözleşme ve Hizmet Seviyesi Anlaşması (SLA) hazırlanır. Bu belgeler, dış kaynak kullanım sürecinin çerçevesini oluşturur. Sözleşmede, hizmetin kapsamı, kalite standartları, teslim süreleri, veri güvenliği ve gizlilik gibi unsurlar detaylı bir şekilde belirtilir. SLA kapsamında performans kriterleri açıkça tanımlanır ve bu kriterlerin izlenmesi için düzenli raporlama mekanizmaları kurulur (Power, Desouza ve Bonifazi, 2006).

Hukuki sözleşmede, olası uyumsuzluk durumlarına karşı cezai hükümler ve sözleşmenin fesih şartları da yer almalıdır. Ayrıca, veri gizliliği ve güvenliğiyle ilgili maddeler, özellikle dijital operasyonlarda son derece önemlidir (Brown ve Wilson, 2005).

2.4. Geçiş ve Uygulama Süreci

Geçiş süreci, dış kaynak kullanımının en kritik aşamalarından biridir. Bu aşamada, iş süreçlerinin sağlayıcıya devri planlı bir şekilde gerçekleştirilir. Sağlayıcıya operasyonel uyumu sağlamak için gerekli eğitimler düzenlenir ve süreçlerin detaylı bir şekilde belgelenmesi sağlanır. Aynı zamanda, teknolojik sistemlerin entegrasyonu gerçekleştirilir ve sorun yaşanmaması adına süreç önce küçük ölçekli bir pilot proje ile test edilir (Quinn, 1999).

Pilot proje, dış kaynak kullanımının etkinliğini değerlendirmek için önemli bir fırsattır. Pilot aşamasında elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, eksiklikler giderilir ve tam uygulamaya geçiş sağlanır. Bu süreç boyunca, şirketin iç kaynakları ile dış sağlayıcı arasında etkin bir iletişim kurulmalıdır (Kern ve Willcocks, 2000).

2.5. Performans İzleme ve Değerlendirme

Dış kaynak kullanımının başarısını sürdürebilmek için performansın düzenli olarak izlenmesi gerekir. SLA'da tanımlanan performans kriterlerine uygunluk, düzenli raporlar ve değerlendirme toplantıları aracılığıyla takip edilir. Hizmet kalitesini artırmak ve ortaya çıkan sorunları çözmek için sürekli iyileştirme süreçleri uygulanmalıdır (Greaver, 1999).

Ayrıca, dış kaynak kullanımının maliyet etkinliği ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi de düzenli olarak analiz edilmelidir. Hizmet sağlayıcıyla yapılan toplantılar sayesinde, değişen ihtiyaçlara göre hizmet kapsamı güncellenebilir.

2.6. Sonlandırma veya Yeniden Müzakere

Dış kaynak kullanımı sürecinin sonunda, sözleşme ya yenilenir ya da sonlandırılır. Sözleşme sonlandırılacaksa, süreçlerin sorunsuz bir şekilde iç kaynaklara veya yeni bir sağlayıcıya devri sağlanmalıdır. Yenileme durumunda ise, mevcut hizmetin performansı göz önüne alınarak yeni şartlar belirlenir (Power, Desouza ve Bonifazi, 2006).

Sonuç

Küreselleşme ve teknolojinin hızla ilerlemesi, rekabet koşullarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Artan küresel rekabet, işletmelerin piyasada sürdürülebilir kalabilmesi için kaynaklarını daha verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı (outsourcing) stratejisi, işletmeler için önemli bir yönetimsel çözümdür. Özellikle ana faaliyetlerine odaklanabilme imkânı, işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

İşletmelerin dış kaynak kullanımını benimsemeleri, yalnızca maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz; aynı zamanda uzmanlık alanlarına odaklanmalarına olanak tanır. Birçok işletme, kendi iç kaynaklarını temel iş süreçlerine yönlendirerek, yan ve destekleyici işlevleri dışarıdan temin etmeyi tercih etmektedir. Bu durum, işletmelere verimlilik kazandırırken, aynı zamanda daha hızlı ve esnek bir şekilde piyasa koşullarına uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bunun yanı sıra, dış kaynak kullanımı, işletmelerin daha inovatif çözümler geliştirebilmesine, daha yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunabilmesine olanak tanır.

Rekabetin giderek daha şiddetli hale geldiği günümüzde, işletmelerin maliyetleri kontrol altında tutmaları, esneklik sağlamaları ve potansiyel riskleri minimize etmeleri büyük önem taşır. Dış kaynak kullanımı, bu hedeflere ulaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Dış kaynak sağlayıcıları, işletmelerin sahip olmadığı uzmanlıkları, teknolojiyi veya altyapıyı sunarak işletmelere yeni fırsatlar yaratmaktadır. Örneğin, teknoloji alanında dış kaynak kullanımı, işletmelerin yeni yazılımlar veya dijital çözümler kullanabilmesini sağlar ve bu da maliyetleri düşürürken rekabet avantajı yaratır.

Ancak, dış kaynak kullanımının başarıya ulaşabilmesi için dikkatli bir planlama ve süreç yönetimi gereklidir. İşletmeler, dış kaynak sağlayıcılarını

seçerken, yalnızca fiyat değil, aynı zamanda sağlayıcının yetkinlikleri, tecrübesi, hizmet kalitesi ve güvenilirliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Ayrıca, dış kaynak kullanımı sürecinin etkin bir şekilde izlenmesi ve yönetilmesi, hizmet kalitesinin korunması açısından önemlidir. Aksi takdirde, işletmelerin dış kaynak kullanımıyla elde etmeyi umdukları faydalar, kontrolsüz bir süreçle kaybolabilir.

Bir diğer önemli konu ise, dış kaynak kullanımının işletmenin iç yapısına ve kültürüne olan etkileridir. İşletmelerin dış kaynak kullandıkları alanlarda çalışan ekiplerin, yeni süreçlere ve iş yapış şekillerine uyum sağlamaları önemlidir. Kültürel uyumsuzluk, iletişim sorunları ve süreçler arasındaki entegrasyon eksiklikleri, dış kaynak kullanımının etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle, dış kaynak kullanımına geçiş sürecinde iç organizasyonel yapının doğru bir şekilde hazırlanması ve çalışanların bu yeni düzene adapte olmaları sağlanmalıdır.

Dış kaynak kullanımının işletmeler için sunduğu diğer avantajlar arasında, risklerin paylaşılması da yer alır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler, dış kaynak kullanarak operasyonel ve finansal riskleri azaltabilirler. Örneğin, veri güvenliği, gizlilik ve uyum gibi hassas alanlarda uzmanlaşmış dış kaynak sağlayıcıları ile yapılan iş birlikleri, işletmelerin bu riskleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, dış kaynak kullanımı, modern işletme yönetiminin önemli bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ve uzun vadeli başarıyı elde edebilmesi için dış kaynak kullanımı stratejisi, sadece maliyet tasarrufu sağlamaktan öte, aynı zamanda verimlilik, inovasyon, esneklik, kalite artırımı ve risk yönetimi gibi önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kapsamlı bir analiz, titiz bir planlama, uygun sağlayıcı seçimi ve etkin bir süreç yönetimi gerekmektedir. İşletmeler, dış kaynak kullanımını doğru bir şekilde entegre ederek, rekabet gücünü artırabilir ve piyasadaki belirsizliklere karşı daha dayanıklı hale gelebilirler.

Kaynakça

- Aubert, B. A., Patry, M., ve Rivard, S. (2004). A TransactionCost Model Of IT Outsourcing. *Information & Management*, 41(7), 897-914. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.12.008>
- Aydın, N. (2016). Dış Kaynak Kullanım Nedenleri ve Uygulamaları, *ABMYO Dergisi*, 41(2016), 61-79.
- Barthelemy, J. (2001). The seven deadlysins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 87-98.
- Brown, D., & Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley.
- Çağlar, İ. (2015). *Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi*, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Dolgui, A. ve Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and Analysis, *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., ve Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 1-12. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/embracing-digital-technology-a-new-strategic-imperative/>
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM.
- Kakabadse, A., ve Kakabadse, N. (2000). Sourcing: A modern imperative. *Management Decision*, 38(8), 526-536. <https://doi.org/10.1108/00251740010378820>
- Kakabadse, A., ve Kakabadse, N. (2002). Trends In Outsourcing: Contrasting The UK And The USA, *Journal of Services Menagement*, 13(2), 122-140.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). *Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice*. The Journal of Strategic Information Systems.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*, 13 Baskı, Beta Yayın Dağıtım A. Ş. İstanbul.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing Management*. Pearson.
- Lacity, M. C. ve Willcocks, L. P. (2014). Robotic Process Automation: The Next Transformation Lever for Shared Services. *Journal of Information Technology Teaching*, 25(4), 61-78.
- Lacity, M. C., ve Willcocks, L. P. (2012). *Outsourcing Business and IT Services: The Evidence of Success, Robust Practices and Remaining Challenges*. Palgrave Macmillan.
- Lacity, M. C., ve Hirschheim, R. (1993). *Information systems outsourcing: Myths, metaphors and realities*. Wiley.

- Özbay, T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İTO Yayınları, İstanbul.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to Implement a Successful Outsourcing Process*. Kogan Page.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*.
- Quinn, J. B., ve Hilmer, F. G. (1994). *Strategic outsourcing*. *The Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Quinn, J. B., ve Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *The Sloan Management Review*, 35(4), 43-55. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/>
- Yalçın, İ., Akın, M ve Şeker, M. (2011). Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (20), 83-92.

Osmanlı Esnaf Teşkilatında Zorlayıcı İzomorfizm: Nizamnâmelere Yönelik Bir İnceleme

Cemre Cankurt¹

Yasin Bayar²

Özet

Bu çalışmanın amacı, Osmanlı iktisadi ve sosyal hayatının mihenk taşlarından olan esnaf birliklerinin yürüttükleri faaliyetleri kurumsallaşma teorisinin önemli çıktılarından biri olan zorlayıcı izomorfizm teorisiyle incelemektir. Bu bağlamda yürütülen faaliyetlerin hangi açıdan zorlayıcı izomorfizmle ilişkilendirilebileceği tartışılmıştır. Çalışmadaki ilişkisel çıkarımları ortaya koyabilmek için nitel araştırma tekniklerinden belge analizi yöntemi kullanılarak İstanbul'a ait, 1765-1767 tarihlerini kapsayan 25 Numaralı Kadı Sicili incelenmiştir. İncelenen mahkeme defterlerinden, esnaf nizamlarına ait elde edilen dava kayıtlarına göre esnaf ve devletin ortaklaşa kontrolü ile esnafın yürüttükleri faaliyetlerin benzeştiği tespit edilmiştir. Bu tespit neticesinde nizamların sağladığı hegemonyanın, zorlayıcı izomorfizm teorisi bağlamında esnaf faaliyetlerine sirayet ettiği görülmüştür. Gerçekleştirilen analizde esnafın, esnaf nizamnamelerini dikkate alarak benzer davranış kalıpları çerçevesinde faaliyet yürütmesinin zorlayıcı izomorfizm teorisiyle açıklanabileceği tespit edilmiştir. Yapılan çalışma neticesinde Osmanlı esnaf teşkilatına farklı bir perspektiften bakılmış olup ulaşılan bulguların literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1. Giriş

Osmanlı Devleti'nde esnaf birlikleri, sosyal ve iktisadi sistemin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her bir esnaf grubu, kendi içinde düzen ve disiplin sağlayarak hem üretim kalitesini hem de toplumsal

1 Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, cemrecankurt@gantep.edu.tr, 0009-0003-1869-7213.

2 Arş. Gör., Gaziantep Üniversitesi, yasinbayar@gantep.edu.tr, 0000-0002-1246-0368.

düzeni koruma görevini üstlenmiştir (Kal'a, 1995). Esnaf nizamname adı verilen, birliğin işleyiş dinamiklerini düzenleyen kurallar etrafında teşkilatlanmıştır. Bu nizamnameler esnafın çalışma koşulları, meslek ahlakı, fiyatlandırma politikaları, üretim ve satışları nasıl gerçekleştirecekleri, üyelik koşulları vb. konuları içermektedir. Nizamlar, devletin merkezîyetçi yapısının ve düzenleyici politikalarının bir yansıması olarak şekillenmiş, esnafın uyması gereken kuralları detaylı bir şekilde düzenlemiştir. Esnaf arasında geleneksel işleyiş kurallarına göre belirlenen nizamnameler, devlet tarafından onaylanmasının ardından resmi nitelik kazanmıştır. Nizamların resmi nitelik kazanması teşkilatın kurumsallaşmasında önemli bir basamağı temsil etmektedir. Bu sayede esnaf birliklerinde işleyiş dinamikleri belirli bir düzene oturmuş ve bu kurallara ilgili birliğe üye olan her esnafın uyması beklenmiştir (Bayram, 2012:107-108).

Literatürde Osmanlı esnaf birlikleri hakkında yapılan araştırmalarda nizamlar kısmi olarak ele alınırken, esnaf birliklerine ait nizamnameleri özel olarak inceleyen daha sınırlı sayıda araştırma yer almaktadır (Çiftçi, 2006; Düzbakar, 2009; Kal'a, 1998). Zorlayıcı izomorfizmle ilgili ise literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur (Sargut, 2009; Şahin vd., 2018; Altın, 2022). Bu çalışmalarda zorlayıcı izomorfizm teorisinin organizasyonlarda nasıl şekillendiği ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Osmanlı döneminde ise zorlayıcı izomorfizm teorisinin ele alındığı çalışmaya rastlanılmamış olup, çalışmanın sorunsalı da bu noktada ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Osmanlı döneminde zorlayıcı izomorfizm teorisinin incelenebileceği kitlenin esnaf olabileceği ve bunun da esnaf nizamları ekseriyetinde ele alınabileceği düşünülmüştür.

Nizamnamelerde esnaf birliklerinin üretim teknikleri, fiyat politikaları, mesleğe dahil olacak kişilerin sınırlandırılması vb. konularda standardizasyonlar belirlenerek, birliğe üye olan her esnafın benzer hareket etmesi ve bu sayede düzenin sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda esnafın benzer davranış kalıpları gösterdiği ve sürekli iç ve dış denetime tabii olarak bu kurallar dışına çıkmasının engellendiği görülmüştür. Çalışmanın nihai amacı, Osmanlı esnaf nizamları, organizasyonların dışsal baskılar ve/veya zorlayıcı güçler nedeniyle benzer yapılar ve uygulamalar geliştirmesini ifade eden zorlayıcı izomorfizm teorisi ekseninde analiz etmektir.

2. Teorik Arka Plan

2.1. Osmanlı Esnaf Nizamları

Osmanlı esnaf teşkilatı, kökenleri fütüvvet ve ahiliğe dayanan, devletin sosyal ve mali işleyişinde etkili olan kurumlardan biridir. Esnaflık kurumu, ihtiyaca göre üretim anlayışı ekseninde üretici ve tüketicilerin zarara

uğramaması amacıyla belirli denetleme ve düzenlemelere tabi olmuştur (İnalçık, 2013, s. 76). Esnaf meslek gruplarına göre ekonomik faaliyetlerini kontrol etmek, kaliteyi sağlamak, fiyatları düzenlemek vb. amaçlar ekseninde lonca adı verilen örgütler altında şekillenmiştir. Esnaf örgütlenme ve teşkilatlanmasının en önemli temsili olan loncalar özellikle İstanbul gibi büyük yerleşim yerlerinde gelişmiştir (Quataert, 2000:205).

Osmanlı Devleti'nde, esnaf birliklerinin işleyişini düzenlemek ve denetlemek için çeşitli yasal ve idari uygulamalar geliştirilmiştir. Bu düzenlemeler sayesinde, zanaatkarların ve tüccarların belirli standartlara uyması sağlanmış, böylece ekonomik faaliyetlerin istikrarlı olması amaçlanmıştır. Meslek gruplarının çarşılarında bir arada çalışmaları, üretim tekniklerinin, fiyatlarının ve kalitelerinin sabit olması kural olarak belirlenmiştir. Üretim ve satış alanındaki kısıtlılıklar/sınırlamalar meslek grubu içerisinde farklılaşma ve rekabet olgularını da engellemiştir (Barkan, 1985:39-40).

Esnaf birliklerinin işleyişi üretim, ticaret ve sosyal yaşamı düzenleyen kurallar ve normlar çerçevesinde şekillenmiştir. Bu birliklerin normlar dizisi ve üye esnafın uyması gereken kurallar, öncelikle esnaf arasında belirlenmiş ve ardından devlet tarafından resmi olarak onaylanan esnaf nizamnameleri ile düzenlenmiştir. Esnaf nizamnamelerinde, esnafın üretim alanı, ürünlerin kalitesi ve üretim teknikleri gibi konulara yer verilmiştir (Kala, 1998:165-166).

Esnaflık kurumu halk ve devlet arasındaki kontrol mekanizmasının bir parçası olarak sosyal düzenin şekillenmesinde de etkili mekanizmalardan birini teşkil etmektedir. Baer; narh, kalite gibi uygulamaların devlet tarafından belirlenmesi ve loncaların nizamların dışına çıkan esnafı cezalandırma yetkilerinin bulunmaması nedeniyle loncaların hareket serbestilerinin devlet tarafından oldukça sınırlandırıldığını ifade etmektedir (Baer, 1970:49). Esnaf nizamları ve kurumun teşkilatlanması sayesinde ise devletin esnaf birliklerini kontrol etmesinin kolaylaştığı görülmektedir (Aynural, 1996:355-356).

Esnaf nizamlarında, esnafın uyması beklenen başlıca kurallar narh, kalite, esnaf sayısının sabitliği, mesleğe girecek kişilerin belirli tecrübe aşamalarını tamamlamış olmaları vb. uygulamalardır. Bu düzenlemeler esnaf birliklerinin kendi içerisinde de esnafa bireysel olarak kazancını garanti altına almak, kurumsallaşma, hukuki korunmasını artırmak vb. avantajlar sağlamıştır. Örneğin; narh sistemi ile mal ve hizmetlerin fiyatlarını sabitleyerek ekonomik istikrarın korunması, üretimde standardizasyon oluşturulması sayesinde ise esnafın iç rekabet karşısında korunması amaçlanmıştır. Dışarıdan mesleğe girecek kişilerin sınırlandırılması ve denetlenmesi ise esnafı dış rekabetin

olumsuz etkilerinden korunurken kazançlarını da güvence altına almıştır (Kala, 1998:179-236).

Örneğin 1766 tarihli tulumba şeritçilerine ait bir nizamnamede, ilgili esnaf grubunun mesleğe üye olan kişi sayısı, usta adedi, tezgâh adedi, şeritleri nasıl işleyecekleri, üretim ölçüleri, satış fiyatları vb. işleyiş dinamiklerinin belirlendiği görülmektedir. Verilen nizamda esnaf grubunun İstanbul’da belirli bölgelerde buldukları, dini mensubiyetlerine göre usta ve tezgâh sayılarının sınırlandırıldığı, ürünlerinin numunelerinin incelenerek üretim standartlarına uyup uymadığının denetlendiği, ürünlerinin cinslerine göre satış fiyatlarının belirlendiği, bir ustanın ölümü neticesinde yerine oğlunun veya esnaf grubunun kalfalarından birinin geleceği kuralları belirtilmiştir (İKS, İM, 25, V. 52/1). Bu bağlamda, oluşturulan nizamların asıl gayesinin esnafın faaliyetlerini belirli bir çerçevede tutmak, meslek etigine uygun davranmalarını sağlamak ve rekabetçi bir ortamda adil bir şekilde faaliyet göstermelerini temin etmek amaçlarını içermektedir.

2.2. Zorlayıcı Eşbiçimlilik

1970’li yıllarda literatürde öne çıkmaya başlayan kurumsallık teorisi, örgütlerin ve örgütleri oluşturan bireylerin, varlıklarının sebebi olan inançlar, genel kabul görmüş davranış kalıpları, kurallar, normlar ve değerlerden oluşan bir ağ ile çevrelendiğini savunmaktadır. Bu ağ, bireylerin ve örgütlerin faaliyet ve eylemlerini biçimlendiren rasyonel bir çerçeve ortaya koymaktadır (Hasselblad ve Kallinikos, 2000:698). Ancak kurumsal teorinin asıl olarak ortaya çıkışı, şu sorunsala dayanmaktadır; “Örgütler neden birbirlerine benzer?” (Sargut ve Özen, 2007). Bu bağlamda kurumsalcı teorinin esas tezlerinden birisinin aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin, zamanla çıktılar, kültür ve yapı bakımından birbirlerine benzemesidir (DiMaggio ve Powell, 1983:147).

Zaman içerisinde kurumsalcılık teorisi bağlamında yönetim ve örgüt bilimleri alanındaki çalışmalar hız kazanmış ve “Yeni Kurumsalcılık” olarak isimlendirilen bir akım ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu yeni paradigmaya yoğun ilgi duyulmuş, bunun sonucunda da kurumları açıklama ve anlama konusunda disiplinler arası çalışmalarda artış olmuştur (Nee, 2001:1). Disiplinler arası yapılan çalışmalar neticesinde araştırmacılar literatüre “kurumsal eş biçimlilik” kavramını kazandırmış ve eş biçimlilik kavramından yola çıkarak, örgütlerin normatif, taklitçilik ve zorlayıcılık gibi baskılar sonucunda gitgide birbirlerine benzer hale geldiklerini ortaya koymuşlardır (DiMaggio ve Powell, 1983:150-154). Bu bağlamda bu çalışmada zorlayıcı eş biçimlilik ekseninde değerlendirme yapılacaktır.

Zorlayıcı eş biçimlilik genelde devlete ait kurum ve kuruluşların baskısıyla örgütün inisiyatifi dışında ortaya çıkan benzeşme durumunu ifade eder. Bu baskılar örgütlerin mensubu oldukları diğer örgütler tarafından resmi veya gayri resmi olarak da uygulanabilir (Di Maggio ve Powell, 1983:150). Örgütler, varlıklarını sürdürürebilmek için kendi üzerlerinde bulunan ve etki gücü yüksek olan örgütlere ve onların temsil ettikleri gerekliliklere riayet etmeye odaklanırlar (Bolat ve Seymen, 2006:245). Zorlayıcı eş biçimliliğin sebebi, örgütün doğrudan veya dolaylı olarak bağımlı olduğu kaynaklara diğer örgütlerin sahip olmasından dolayı kontrolü elinde bulunduran bu örgütlerin örgütsel alana baskı uygulamalarıdır. Düzenleyici mekanizmalar ya da devlet tarafından uygulanan ve belirli bir yapı veya sistemin benimsenmesinden ötürü ortaya çıkan eş biçimlilik zorlayıcılık bağlamında değerlendirilebilir. Bu zorlayıcı eş biçimlilik, benzer şekilde diğer örgütler ya da bireyler ile örgütler arasında yapılmış sözleşmelere istinaden bağımlı olunan yükümlülüklerden de kaynaklanabilmektedir (Keskin vd., 2016, s. 318). Zorlayıcı eş biçimliliğe, belirli bir sektörde lokomotif çeken organizasyonların, kendileriyle alışveriş yapan tedarikçi diğer organizasyonların yapı ve işleyişlerinde etkili olmaları ve tedarikçilere politikalar, prosedürler, talimatlar ve belirli teknikleri kullanma konusunda baskıda bulunmaları örnek olarak verilebilir (Yaşar Uğurlu vd., 2024:552).

2.3. Esnaf Nizamları ve Zorlayıcı İzomorfizm Teorisi

Osmanlı Devleti'nin merkezîyetçi yapısı ve esnaf birliklerinin teşkilatlı yapısı; esnafın nizamnameler aracılığı ile izomorfik baskılara maruz kalmasına yol açmıştır. Devlet, merkezi otoriteyi güçlendirmek ve yerel ekonomik faaliyetleri kontrol etmek amacıyla esnaf loncalarını denetlemiştir. Denetimin bir diğer unsuru ise esnaf loncalarının bizzat kendi içerisinde yarattığı denetim ağıdır. Bu denetim mekanizmaları, loncaların devletin belirlediği kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesini zorunlu kılmıştır.

Esnaf nizamları büyük bir oranda Osmanlı esnaf birlikleri hakkında yapılan çalışmalarda birliğin iç ilişkilerini düzenleyen ve devlet tarafından yapılan denetimi kolaylaştıran bir unsur olarak ele alınmıştır. Nizamları özel olarak analiz eden ise daha sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Kala (1998) çalışmasında esnaf birliklerinin tarihsel gelişimini, kurumun nasıl ortaya çıktığını ve geliştiğini, işleyiş dinamiklerini açıklamasının ardından, esnaf nizamnameleri hakkında nizamların hangi konuları içerdiği, kapsam ve etki alanları hakkında ayrıntılı açıklamalarda bulunmuştur. Düzbakar (2009) ise Bursa Kadı Sicilleri'nden hareketle esnaf birliklerini incelemiş ve kumaş nizamlarını analiz etmiştir. Benzer olarak Çiftçi (2006) de mahkeme kayıtlarından hareketle Bursa'da yer alan kumaşçı esnafına ait nizamları

incelemiş ve bu nizamlara uyulması sayesinde, disiplinli ve kaliteli üretimin ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Literatürde zorlayıcı izomorfizm üzerine yapılmış çalışmalar mevcuttur. Sargut (2009) çalışmasında, devlet tarafından 1981 yılında çıkarılan ve üniversiteleri tek çatı altına toplayarak eşgüdümleme ve denetleme faaliyetlerini merkezi bir yönetim tarafından yapılmasını sağlayan YÖK yasının zorlayıcı eşbiçimliliğe örnek olabileceğini ileri sürmüştür. Altın (2022) çalışmasında, sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SGHM) tarafından genelgeler, talimatlar, yönetmeliklerle sıkı bir denetime tabi olmalarını ve bu bağlamda benzer faaliyet yürütmelerini zorlayıcı izomorfizm teorisiyle açıklamıştır. Şahin vd. (2018) ise yönetim kurullarında yer alan kadın yöneticilerin tavsiyelerini araştıran çalışmalarında, bağımsız kadın yöneticilerin yönetim kuruluna atanmasının mevzuatta yer alan cinsiyet kotasına istinaden kota zorunluluğunu sağladığını ve bu durumun da zorlayıcı izomorfizm teorisiyle açıklanabileceğini vurgulamışlardır.

Bu bağlamda çalışmada, Osmanlı Devleti'nin esnaf teşkilatları üzerinde uyguladığı düzenleyici ve denetleyici politikalar, zorlayıcı izomorfizm türünün somut bir örneği olarak ele alınmıştır. Literatürde Osmanlı döneminde yönetsel veya iktisadi anlamda zorlayıcı izomorfizm teorisi ekseninde yapılan bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmanın ortaya çıkış nedenini oluşturmuştur. Çalışma kapsamında Osmanlı esnaf birliklerinin işleyişini düzenleyen nizamların esnafı benzer faaliyet yürütmelerini tetikleyici bir unsur olup olmadığı analiz edilecektir.

3. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Osmanlı esnaflarının yürüttükleri faaliyetleri kurumsallaşma teorisi bağlamında değerlendirmektir. Yapılan arşiv taraması sonucunda esnaf tarafından yürütülen faaliyetlerin kurumsallaşma teorisinin bir ürünü olan zorlayıcı eşbiçimlilik olgusu bağlamında değerlendirilebileceği fikri ortaya çıkmış ve esnaf faaliyetleri zorlayıcı eşbiçimlilik bağlamında incelenerek çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Bu bağlamda kullanılan temel veriler, Osmanlı esnaf birliklerine ait esnaf nizamnameleridir. Nizamnameler İBB Kültür AŞ., Medipol Üniversitesi ve İSAM kurumları tarafından transkripsiyonu yapılan İstanbul'a ait 25 Numaralı Kadı Sicili'nden elde edilmiştir. İncelenen mahkeme defteri 1765-1767 yıllarını kapsamaktadır. Çalışma kapsamında yapılan mekân ve tarih kısıtlamasının sebebi elde edilen örneklerin derinlemesine incelenebilmesidir.

Örneklem olarak İstanbul seçilmesinin temel sebebi belgelere ulaşılabilirlik kolaylığıdır. Tarihsel sürecin belirlenmesinde ise esnaf nizamlarına ait kayıtların yoğunlaştığı sicil defterinin analize tabi tutulması amaçlanmıştır. Mahkeme kayıtlarının esnaf nizamnameleri ekseninde taranması sonucunda 113 dava kaydı elde edilmiş ve konu kapsamında araştırmaya dahil edilebilecek örnekler çalışmaya eklenmiştir.

Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden belge analizi tercih edilmiştir. Araştırmalarda belge analizi yöntemi benimsenerek raporlar, gazeteler, kitaplar, yönetmelikler, programlar gibi farklı elektronik veya yazılı olarak kayıt altına alınan veriler analiz edilmektedir (Karasar, 1994:183). Belge analizi, araştırılmak istenen olay ve olgular hakkında bilgi toplamak için yazılı veya elektronik materyalin analiz edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:187). Analiz sürecinde; a) belgelere ulaşma, b) belgenin orijinal olmasını kontrol etme, c) belgeleri anlama, d) veriyi analiz etme, e) veriyi kullanma aşamalarına dikkat edilmesi önem arz etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008:193). Bu çalışmada belge analizi için önemli olan bu aşamalara dikkat edilerek analiz gerçekleştirilmiş ve çalışmanın amacı ortaya koyulmuştur.

4. Bulgular

Çalışma kapsamında incelenen 25 Numaralı İstanbul Kadı Sicili'nde esnaf nizamları ile ilgili 113 adet dava kaydı yer almaktadır. Davalardaki temel konular; esnaf nizamlarının belirlenmesi, esnafın bu kurallara riayet etmesi, nizamlara uymayan esnafın cezalandırılması, uyarılması veya meslekten ihraç edilmesi konu başlıklarını içermektedir. Nizamnamelerde ürünlerin imalat süreci, üretim aletlerinin neler olacağı, ürünlerin satış fiyatları vb. konularda esnafın belirli bir standardizasyona uyması beklenmiştir (Aynural, 1996:356). Bu bağlamda nizamlarda yer alan standartlaşma ve kalite kontrolü, zanaatkarları üretim ve ticarete belirli standart kalıplara uymaya zorlayarak; esnaf loncalarının yapısının ve işleyişinin benzerlik göstermesine yol açmıştır.

Aşağıda 1776 tarihli hamamcı esnafına ait bir nizamname verilmiştir:

Hamâmlar nizâmı

Ma'rûz,

Mahmiye-i İslambol'da ve havâlisinde vâki' hamamların ez-kadîm nizâmı ibâdullah hamama girdikde lâbis oldukları esvâbların ve üzerlerinde bulunan mvâl ve eşyâlarını taşra câmekânda bırakmağla gerek hamamcılar ve gerek nâtur ve dellâklar mü'temen mu'temed kimesneler olmak lâzıme-i

hâlden olduğu ecilden dergâh-ı âlî yeniçeri ağası tarafından ocak yazıcısı ma'rifetiyle dellâklar birbirlerine ve hamamcıları dahi dellâklarına ve sâir hademe-i hamama tekfil olunup ve bir hamamda müstecir olup gedik ta'bîr olunur hamam eşyasına mâlik olanlar hamamdan çıkıp âhara verilmek murâd olundukda eşyâ-yı mezkûre kethüdâları ve sâir ustaları ma'rifetleriyle tahrîr ve takvîm olunup hamam umûrunu idâreye kâdir kethüdâ ve ustaları kefil oldukları kimesneye bey^ç ve bu tarikle ikâmet olunup hamamcılar dahi hademe-i hamamdan fesâd ve mel'aneti zâhir olanları adem-i himâyet ve edevât-ı hamamın dâimâ nezâfet, tahâretine ihtimâm ve dikkat ve peştemâl ve sileceklerin hark u şakdan sâlim ve tûl ve arzı setr-i avrete vâfi olacak mikdârını pâk ve nazîf olarak isti'mâl edegelim bu nesak-i müstahsen üzere görülür iken bir müddetden beri ba'zı hamam sâhibleri icâre-i misliyesinden ziyâde kirâların artırmak irâdesiyle şurût-ı mezkûreye adem-i ri'âyet ile müstecirlerinin müddet-i icâreleri tamâm olmadın hilâf-ı şer^ç-i şerîf ihrâc ve mechûlü'l-ahvâl ve ber-vech-i meşrûh idâreye adîmü'l-iktidâr erâzile icâr ve müstecir-i sâlifin müddet-i icâre tamâmına dek tedârik ettiği odun ve sâir levâzımı telef olmağla ızrâr etmeleriyle bi'l-cümle hamamcılar tâifesi Çarşamba günü Arz Odası'nda huzûr-ı âlîde teşekkî ve arzuhâl ettiklerinde bu husûsun fi'l-hakîka zarâr ve nef'î âmme-i ibâdullaha âid ve râci^ç olmağla meşrû^ç ve ma'küle muvâfik nizâm-ı müstahsene rabt ve ifrâğî lâbüd ve lâzım olduğuna binâen arzuhâlleri bâlâsına sâdir olan fermân-ı âlîlerine imtisâlen taraf-ı dâ'îlerinden Mehmed Emin Efendi ve izzetlü yeniçeri ağası tarafından bu husûsa müte'ayyin İbrahim Yazıcı ve tâife-i mezbûre kethüdâları ve yiğitbaşları ve du'âcıları ma'iyyetiyle İstanbul ve Eyüb ve Galata ve Üsküdar kazâlarında olan hamamların sâhibleri ve müstecirleri ve icâreleri ve kirâları tahrîr ve defter olunup fi-mâ-ba'd bâlâda bast olunan şurûtlarına ri'âyet ve hilâfi üzere hareket edenleri adem-i himâyet ve hamam sâhiblerine icâre-i misliyelerini edâda mümâtaleden mücânebet üzere hareket etmek üzere cümlesi ta'ahhüd edip ve hamam sâhiblerinden ba'zıları hamamlarının icâre-i misliyesini edâ eder iken kirâlarını artırmağla gadr etmemek ve işbu şurût-ı nizâm-ı sâbıkâları mer'î ve mu'teber olmak için defterleri Başmuhâsebe'ye kayd ve yedlerine tuğrâlî emr-i âlîşân ihsân buyrulmasını istid'â cyledikleri huzûr-ı âlîlerine i'lâm olundu.

Fî 9 Cumâdelülâ sene 1180 (İKS, İM, 25, v. 177/1).

Nizamnamede, hamamcı esnafına ilişkin işleyiş kurallarının genel çerçevesi ortaya konulmaktadır. Hamamcı esnafına mensup bir kişinin mesleğini bırakıp başkasına devretmek istemesi durumunda, yeni alınacak kişinin güvenilir kişilerin kefaletiyle desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca, hamamcılarının görev ve sorumlulukları ile mesleklerini nasıl icra etmeleri gerektiği hususunda düzenlemeler yapılmıştır. Hamamcı esnafının kiracı olarak faaliyet gösterdiği hamamlarda, mülk sahiplerinin kira artışı baskısı ile esnafı zor durumda bırakmalarına ilişkin hükümler de nizamname kapsamında yer almaktadır.

Nizamlarda belirtilen ve esnaf birliklerinin uyması beklenen en önemli kurallarından biri ilgili esnaf gruplarındaki sayıların sabit olması ve dışarıdan mesleğe dahil olacak kişilerin sınırlandırılmasıdır (İKS, İM, 25, v. 19/1; İKS, İM, 25, v. 178/1). Örneğin; cam ustalarından olmayan bir esnafın kendini cam ustası olarak tanıtır düşük ücret ile cam üretimi yapması neticesinde esnaf ustaları, nizamlarına aykırı olan bu durumu şikâyet etmiş ve kişi bu eylemden menedilmiştir (İKS, İM, 25, v. 148/4). Benzer olarak çubukçu esnafının kendi üretim ve satış tekelinde olan çubuk ürünlerini bakkal bir esnafın satışını yapması üzerine kendisinin bu davranıştan menedilmesine dair talepleri olduğu bir belge ile de karşılaşmıştır (İKS, İM, 25, v. 18/2). Hasırcı esnafı ile ilgili bir davada ise meslek grubuna izinsiz dahil olan kişilerin usta sayısını artırması neticesinde nizama aykırı hareket ettikleri yönünde şikâyet yer almaktadır. Dava kaydında ilgili esnaf grubunun nizamlarına göre 21 adet dükkânı olan ve 20 adet seyyar satış yapan hasırcı esnafı olduğu belirtilerek, nizama aykırı olarak esnaflık yapan kişilerin engellenmesi tembih edilmiştir (İKS, İM, 25, v. 46/1). İlgili kural esnaf birliklerinin kendi meslek grupları içerisinde kalmalarına ve başka esnafın işlerine müdahil olmamaya yönelmiştir. Bu nizamnamelerle birlikte esnafın, benzer işleyiş dinamikleri çerçevesinde faaliyet göstererek üretim süreçlerinin standardize olması ve bunun sonucunda da belirlenen normlara zorunlu olarak uyum göstermeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Verilen örneklerde de görüldüğü üzere ilgili mesleğe dışarıdan dahil olacak kişi sayısında sınırlandırılma yapılarak sabit tutulması esnafın benzeşmesine yol açmıştır.

Nizamlarda belirtilen bir diğer konu esnafın üreteceği ürünlerin, üretim standardizasyonlarının belirlenmesidir. Bu kural sayesinde esnaf belirlenen standartlara göre üretim yapmak zorunda kalmıştır (Aynural, 1996: 356). Üretim konusunda hile yapan ve üretim şartlarına uymayan esnaf ise cezalandırılmıştır (İKS, İM, 25, v. 2/1; İKS, İM, 25, v. 4/1). Nizamlardaki bir diğer husus esnafın üretim yaptığı ürünün satış fiyatının belirli olmasıdır. Bu bağlamda ürünlerin üretim tekniklerinin belirlenmesinin yanı sıra satış işlemlerinde de denetlemenin devam ettiği görülmektedir (İKS, İM,

25, v. 210/1; İKS, İM, 25, v. 248/2). Örneğin; tulumbacı şeritçi esnafına ait üretim nizamında şeritlerin cinsi, kalitesi ve fiyatlarının belirlendiği görülmektedir (İKS, İM, 25, v. 41/3) Bu kuralın dışına çıkan esnaf çeşitli şekillerde cezalandırılmış ve bu kurala uymaları beklenmiştir (İKS, İM, 25, v. 47/1; İKS, İM, 25, v. 44/2; İKS, İM, 25, v. 169/2; İKS, İM, 25, v. 241/3). Örneğin belirtilen ölçüden eksik üretim yapan esnaf cezalandırılmıştır. (İKS, İM, 25, v. 66/2; İKS, İM, 25, v. 66/3). Üretilen ürünün kalitesiz olması durumunda da benzer olarak nizama aykırı olması nedeniyle esnaflar uyarı almaktadır (İKS, İM, 25, v. 183/1). Örneklerde görüldüğü üzere esnaflar bir ürünün üretilmesi sürecinde nizamlarda belirlenen standartlara uyması gerekmektedir. Bu kurala riayet etmeyen esnafın cezalandırılması ile zorlayıcı ve baskılayıcı yöntem ile esnafın eşbiçimlilik göstermesinin amaçlandığı görülmektedir. Üretilen ürünlerin fiyatı, cinsi ve kalitesi nizamnamelere göre düzenlenmesi ve bu düzenlemelere uymayan esnafların cezalandırılması zorlayıcı izomorfizm bağlamında değerlendirilebilecek bir örnek niteliği taşımaktadır.

Esnaf birliklerinin belirlenen nizamlara uymadığı hallerde cezalandırılmalarının yanı sıra meslekten ihraç edildiklerini de gözlemlemek mümkündür (İKS, İM, 25, v. 95/3; İKS, İM, 25, v. 112/2; İKS, İM, 25, v. 211/1; İKS, İM, 25, v. 127/1; İKS, İM, 25, v. 160/3; İKS, İM, 25, v. 176/1; İKS, İM, 25, v. 266/1). Nizam kurallarına uymadığı için hapsedilen esnafın, kurallara riayet edeceğine dair söz vermesi üzerine affedildiği ve hapisten çıkarak mesleğine geri dönmeye dair örnekler de bulunmaktadır (İKS, İM, 25, v. 197/2; İKS, İM, 25, v. 198/1; İKS, İM, 25, v. 199/1). İlgili örneklerde ifade edildiği üzere meslekten ihraca kadar varan çeşitli disiplin cezalarının, esnafların kurallara uyması konusunda zorlayıcı olduğunu göstermektedir. Öte yandan söz konusu kurallara uyacaklarını beyan eden esnafların tekrar mesleğe dönebilmelerinin de esnafları tekrardan kurallara ve nizamlara uyumlu hale getirerek esnaf faaliyetlerinin benzeşimi konusunda atılmış önemli bir adım olduğu söylemek mümkündür.

5. Sonuç

Osmanlı esnaf nizamları, devletin düzenleyici ve denetleyici politikalarının ve aynı zamanda esnaf birliklerinin kurumsallaşmasının; esnaf yapısını ve işleyişini zorlayıcı izomorfizm teorisi ekseninde benzeşim göstermeye zorlayıcı bir etken olarak şekillendiği görülmüştür. Devletin merkezîyetçi politikaları ve düzenleyici önlemler aracılığıyla esnaf loncalarını kontrol etmesi, bu teşkilatların belirli standartlara göre faaliyet göstermesine yol açmıştır. Bu süreç, Osmanlı esnaf nizamlarının zorlayıcı bir etken olarak

esnafların birbirine benzerlikler geliştirmesine ve esnaf birliklerinin izomorfik bir yapıya bürünmesine neden olmuştur.

Bu bağlamda esnafın, mesleğini icra edebilmesi için üyesi olduğu topluluğun kurallarına uymak zorunda kaldığını gözlemlemek mümkündür. Nizamnamelerde belirlenen kurallar esnaf birliklerine koruma alanı yaratırken aynı zamanda devlet tarafından iktisadi ve sosyal düzenin sürdürülmesinde merkezi konumda olan birliklerinin işleyişindeki istikrarı sağlamayı da amaçlamıştır. Usta sayısı, üretim tekniği, fiyat politikası vb. konularda her bir esnaf grubunun dahil olduğu meslek grubu içerisinde birbirinden farklılaşmaması amacı ile nizamların şekillendiği ve bu kuralların esnafi eşbiçimli davranmaya zorladığı görülmektedir. Kurallara uymayan esnaf, çeşitli yöntemler ile cezalandırılmış veya meslekten ihraç edilmiştir. Bu sayede esnaf gruplarının ilgili kurallara riayet etmesi ve birbirine benzemesi zorlayıcı bir unsur olarak şekillenmiştir.

Gerçekleştirilen analiz sonucunda esnafın, esnaf nizamnamelerini dikkate alarak benzer davranış kalıpları çerçevesinde faaliyet yürütmesinin zorlayıcı izomorfizm teorisiyle açıklanabileceği tespit edilmiştir. Bu nizamnamelerin etkisiyle esnafın benzer norm ve standartlara bağlı faaliyet yürütmesiyle toplumsal düzeninin ve kurumsal istikrarın sağlandığı söylenebilmektedir.

Çalışmada mekân ve tarih olarak belirli bir kısıtlama yapılmış bu sayede elde edilen örnekler derinlemesine incelenebilmiştir. Konuya ilgi duyan araştırmacıların sonraki çalışmalarda incelenen mekân veya tarihi genişleterek ele alması konuya farklı perspektiflerden bakılmasına olanak tanıyacaktır. Ayrıca özel olarak belirli esnaf gruplarının nizamları üzerine yapılacak incelemeler, farklı bölgelerde yer alan esnaf birliklerinin nizamlarının analizi de aynı şekilde konunun farklı yönlerine dikkat çekebilir.

Kaynakça

- Altın, B. B. (2022). Kurumsal İzomorfizm Kapsamında Havacılık Sektörüne Ara İnsan Kaynağı Yetiştiren Meslek Yüksekokullarının Misyon Cümlelerinin İncelenmesi. *Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi*, 2(2), 60-89. <https://doi.org/10.52995/jass.1070789>
- Aynural, S. (1996). XVIII. ve XIX. Yüzyıllarda Osmanlı Esnafında Üretim Anlayışı ve Organizasyonu, *İÜ İFM*, C.46, s.357-359.
- Aynural, S. (2012). 19. Yüzyıla Girerken İstanbul Esnafının Hiyerarşik Yapısı. *Journal of Social Policy Conferences*(37-38), 125-131. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9615>
- Baer, G. (1970). The Administrative, Economic and Social Functions of Turkish Guilds. *International Journal of Middle East Studies*, 1(1), 28-50. <http://www.jstor.org/stable/162064>
- Barkan, Ö. L. (1985). Osmanlı İmparatorluğunda Esnaf Cemiyetleri. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, C.41, Sayı: 1-4, İstanbul, ss.39-46. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/8332>
- Bayram, S. (2012). Osmanlı Devleti'nde Ekonomik Hayatın Yerel Unsurları: Ahilik Teşkilatı ve Esnaf Loncaları. *Journal of Istanbul University Faculty of Theology*, (21), 81-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuilah/issue/983/11077>
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı: 1, 223-254. <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/4997/tamer-bolat.pdf?sequence=1>
- Çiftçi, C. (2006). Osmanlı Döneminde Bursa Kumaşçılarının Sanat Nizamı. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(11), 173-189. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/214601>
- DiMaggio, P.J. ve Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://www.jstor.org/stable/2095101?origin=JSTOR-pdf>
- Düzbakar, Ö. (2009). Bursa Şer'iyye Sicillerine Göre Esnaf Teşkilatı ve Kumaş Nizamı. *Acta Turcica Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*. https://actaturcica.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/12/44_57.pdf
- Faroqhi, S., Mc Gowen, B., Qataert, D., ve Pamuk, Ş. (2004). *Osmanlı İmparatorluğu'nun Ekonomik ve Sosyal Tarihi*. Ed. Halil İnalçık ve Donald Quataert, 2.
- Hasselbladh, H. ve Kallinikos, J. (2000). The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organi-

- zation Studies, *Organization Studies*, 21(4):697-720. <https://doi.org/10.1177/0170840600214002>
- İnalçık, H. (2013). *Osmanlı ve Modern Türkiye- Araştırmalar*; Timaş Yayınları.
- İstanbul Kadı Sicilleri, İstanbul Mahkemesi, 25 Numaralı Sicil (H. 1179-1180 / M. 1765 1767), proje yön. M. Âkif Aydın, ed. Coşkun Yılmaz, İstanbul: Kültür AŞ, 2019.
- Kal'a, A. (1995). *Esnaf*. TDV İslâm Ansiklopedisi, Cilt: 11, İstanbul, 1995.
- Kal'a, A. (1998). İstanbul Esnaf Birlikleri ve Nizamları I. İstanbul:İstanbul Büyükşehir Yayınları.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*.3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Koçoğlu İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Nee, V. (2001). *Sources Of The New Institutionalism, in The New Institutionalism in Sociology*, (Ed. Mary C. Brinton Ve Victor Nee), Stanford University Pres, USA, 1-16.
- Sargut, A. ve Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Sargut, A. S. (2009). Türkiye'de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 51-63. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oguiibf/issue/56499/785685>
- Şahin, K., Eser, B., Kaplan, T., ve Özdünder, G. (2018). Yönetim Kurullarında Kadın Yönetici Temsili: Türkiye'de Yönetim Kurulları Yapısının Cinsiyet Bağlamında İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(4), 1147-1166. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.2018445674>
- Quataert, D. (2000). *The Ottoman Empire, 1700-1922*.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Seyhan, M., & Bayar, Y. (2024). Bankaların Dijital Hizmetlerinin Eşbiçimlilik Bağlamında Değerlendirilmesi: KOBİ Bankacılığı Üzerine Bir Araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (37), 548-570. <https://doi.org/10.54600/igdirsosbilder.1494027>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Örgütlerde Modern Yönetim Dinamikleri

Editör:

Doç. Dr. Esra ÇIKMAZ