



Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kısa



Alanında Uluslararası Araştırmalar IV

Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler



2022

MAYIS



Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kısa

Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler

Alanında
Uluslararası Araştırmalar IV

EĞİTİM

yayınevi

**SOSYAL BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA ULUSLARARASI
ARAŞTIRMALAR (E-KİTAP) IV**

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kısa

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

E-ISBN: 978-625-8341-09-6

1. Baskı, Mayıs 2022

Kütüphane Kimlik Kartı

**SOSYAL BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER ALANINDA ULUSLARARASI
ARAŞTIRMALAR (E-KİTAP) IV**

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kısa

228 s., 165x240 mm

Kaynakça var, izin yok.

ISBN: 978-625-8341-09-6

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM

yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok.
No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B,
Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.
10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

İÇİNDEKİLER

ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİĞİ Fatih SOYUGÜZEL	5
COVID – 19 PANDEMİ SÜRECİNDE BAZI DÜNYA ÜLKELERİNİN E-TİCARET ANLAYIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİ İbrahim Atilla KARATAŞ	29
DAVRANIŞSAL MUHASEBE ÇERÇEVESİNDE PAYDAŞ VE MEŞRUIYET TEORİLERİ Mehmet YÜCENURŞEN	49
FİNANSAL TABLOLAR ANALİZİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ Emre ARSLAN	63
GÖRSEL TASARIMDA ALTIN ORAN UYGULAMASI Mustafa KISA	93
KADIN GİRİŞİMCİLERİN ÜRETİMİNİ YAPTIKLARI ÜRÜNLERİN DİJİTAL PLATFORMLARDA GÖRSEL KİMLİKLERİNİN İNCELENMESİ: LOGO ve AMBLEM TASARIMI Emel BİROL	105
KAVRAMSAL BİR BAKIŞ: DEĞİŞTİRME MALİYETİ (SWITCHING COST) VE ALTERNATİFLERİN ÇEKİCİLİĞİ (ALTERNATIVE ATTRACTIVENESS Adem UYSAL	123
KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİNİN MUHASEBENİN TEMEL KAVRAMLARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME Merve UYSAL, Muhammed ARDIÇ	139
PAZARLAMADA YENİ TREND FİJİTAL PAZARLAMA Ömer AYDIN, Aziz ÖZTÜRK	155
TEK PARTİ DÖNEMİNDE CHP'NİN TAŞRADA GENİŞLEME VE PARTİLEŞME ÇALIŞMALARI Tülay AYDIN	169
YAPAY ZEKA İNSAN KAYNAKLARI KRİZİNİ ÇÖZECEK Mİ? İsmet Burçak, VATANSEVER DURMAZ	201
YENİ YÖNETSEL YAKLAŞIMDA POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞININ KÜLTÜR FELSEFESİ AÇISINDAN İNCELENMESİ Ozgul ORSAL	215

ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİĞİ

Fatih SOYUGÜZEL¹

GİRİŞ

Liderliği tarihsel zamanda incelediğimizde tarihin bütün dönemlerinde insanların ihtiyaç duyduğu önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple bireylerin bulunduğu toplumu yönlendirecek, ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olacak, değişen şartlara uyum sağlayacak ve öncülük edecek bir lidere her daim ihtiyaç duymaktadır.

Liderlik her insan için kişisel gelişim ham maddesidir. Bazı kesimler her ne kadar liderliğin sadece doğuştan geldiğini ifade etseler de aslında liderlik sonradan da kazanılıp geliştirilebilir. Bu çalışmanın amacı, lider ve olgularının Atatürk'te ne kadar mevcut olduğunu ve karizmatik liderlik bağlamında değerlendirilmesini yapmaktır.

Bu çalışmanın amacı, Atatürk'ün liderlik davranışları ile liderlik kavramının önemli bir unsuru haline gelen karizma kavramı ve karizmatik liderliği ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle liderlik olgusu ve karizma olgusu ilişkisi ele alınmıştır. Ardından ise Atatürk'ün liderlik özellikleri ve karizmatik liderlik davranışları örneklemelerle ele alınmıştır. Çalışmanın son kısmında ise dış ülke düşünürleri ve ülke politikasında söz hakkına sahip kişiler tarafından Atatürk'e karşı duygu ve düşünceleri ele alınmıştır.

Atatürk, Türk tarihinin yetiştirdiği en büyük devlet adamlarından biridir. Atatürk Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulmasında liderlik görevini üstlenmiştir. Atatürk, her şeyden önce Türk topraklarını düşman devletlerinin eline geçmesini engelleyen bir kahramandır. Atatürk, sadece ülkesine bağlı, halkını seven, canını Türk varlığı için adayan bir lider değil, aynı zamanda gerçekçi ve kararlı bir devlet adamıdır. Atatürk bilgili, ileri görüşlü, olayları önceden tahmin edebilecek

¹ Yüksek lisans öğrencisi, Bülent Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD, fthsygzl.sydv@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5999-0238.

ve gelişmeler karşısında sağlıklı değerlendirmeler yaparak çözümler üretebilecek zeki bir kişiliğe sahiptir.

LİDERLİK

Kavram

Liderliğe dair çok farklı tanımlar yapılmakta ve ilk dönemlerden beri incelemeye konu olmaktadır (Öztürk, 2020: 103).

Lider, sözcük anlamında; öncülük eden, yol gösteren, izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarını önceden hissedip sezen, bir kimse olarak belirtilmekte, liderlik ise içinde bulunulan grubun hedeflerini gerçekleştirebilmek için izleyicileri motive etmek ve koordine etme olarak anlatılmaktadır. Lider, insanları bir amaç peşinde birleştirebilen, onu lider yapan özellikler ve hareketleriyle de peşindekileri sürükleyen kişidir (Öztürk, 2018a: 25). Lider, insanları bir amaca varmak için bir araya getiren kişidir. Liderlik, bireyleri ortak amaç peşinde birleştiren ve hareketleriyle de peşindekileri belirlenen hedefe götüren kişidir. İster doğuştan olsun ister sonradan olsun liderlik sonradan geliştirilebilir bir olgudur. Diğer bir ifadeyle liderlik, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Bireylerin çevresini ve kendisini örgütleyerek yönetebilme yeteneğidir (Öztürk, 2018a: 26). Liderlik tek kişi ile değil grup bazında yapılan bir olgudur.

Diğer bir ifade ile liderlik bir süreç anlamına gelirken, lider bu sürece dahil olan insanları etkileyebilen ve yönetsel bir otoriteye sahip olan kimseyi ifade etmektedir. Lider, toplum birliği ve kişiliği üzerinde gözle görülebilen, hissedilebilen ve bir önceki durumla farklılığı ayırt edilebilen etkileri yapan kişidir (Öztürk, 2017: 644-645; Vahapoğlu, 1998: 647). Topluma yön veren halk değil halka hedef gösteren, onları bir araya getiren, onları hedefe yönlendiren liderlerdir.

Başka bir tanımlama yapmak gerekirse literatürde liderlik, bireylerin çevresini ve kendisini örgütleyerek, yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle liderlik, bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecini ifade etmektedir (Öztürk, 2016: 4492). Dolayısıyla liderlik, bireyleri etrafında toplayabilme ve yönetebilme gücüdür. Kısacası liderlik bireyleri etrafında toplama ve bir amaç doğrultusunda yönlendirme gücü olup, yönetim açısından önemli bir mekanizmadır. Liderlik, aynı zamanda vizyon ve sinerji oluşturma sürecini ifade etmektedir.

İster doğuştan ister sonradan olsun liderliği birden fazla araç etkilemektedir (Aydın, 2011: 67). Liderlik, insanların gelecek ile ilgili amaçlarını ve planlarını uygulamaya dönüştürebilmelerini sağlamayan bir araçtır.

Lider, belirli bir insan gurubunu hedeflenmiş amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileme ve harekete geçiren kimsedir. Kısaca söylemek gerekirse lider, bir vizyona sahip olan, halk kitlesini etkileyebilme gücüyle yol gösteren, ilham veren kişidir. Başka bir ifade ile liderlik, bazı yerlerde ve bazı durumlarda bir kısım insanları peşinden sürükleyebilme sanatıdır (Öztürk, 2018c: 130; Akşit, 2010: 109).

Lider, toplumun birliği ve kişiliği üzerinde gözle görülebilen, hissedilebilen ve bir önceki durumla farklılığı ayırt edilebilen etkileri yapan kişidir. Liderliğin ölçüsü, bu etkilerin yarattığı değişimler ve değişimlerin toplum açısından kabul edilebilirlik durumudur (Vahapoğlu, 1998: 647). Liderlik, mevcut bulunan durumun dışına çıkarak yani statükocu durumdan vazgeçerek başarıyı yakalamayı gerektirir. Bir amaca ulaşmak için öncelikle liderin başarı inancını, toplumun diğer kişilerine inandırması ve yayması gerekmektedir. Bu süreç zor ve çaba gerektiren bir süreç olsa da sonunda kazançlı çıkan toplum üyeleri olacaktır. Lider, bireylerin amaca varabilmesi için veya değişimin birer unsuru olmaları için astlarının güvenini alması gerekir. Bu durumda değişimi ve gelişimi başlatabilmek için cesaret sahibi bireyler, hedefleri için örgüt üyelerinin faaliyetlerini yönlendirebileceklerdir (Kılıç Özkaynar, 2017: 15).

Başka ifadeyle liderlik, bireylerin, planlarını ve kararlarını uygulamalarını sağlayan bir araçtır. Bu durum bir lider becerisi ile oluşur. Simon, Smithburg ve Thompson'a göre, bir kimsenin lider olarak kabul edilebilmesi, öncelikle üstün nitelikleri bulunduğu takipçilerce kabul edilmesine, bu niteliklerin onlara güven vermesine ve onun etkisini kabullenmelerini sağlamasına bağlıdır (Arslan, 1996: 931). Liderlikten söz edebilmek için takipçileri olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirecek ve bunu benimseyerek yapacak takipçi kitlesi olmalıdır. Liderin amaçlarına ulaşmak için kullandığı şey güçtür. Güç başkasına etkileme olgusudur ve kişiseldir.

Özellikleri

Liderlik, insanlara ilham verip yol gösterip etkileyerek, onları harekete geçirme durumudur. Liderin sadece yetenek sahibi olması yeterli değildir. Aynı zamanda bu yeteneği kullanmasını sağlayacak irade gücünün olması gerekir. Robins'e göre lider; "vizyoner, dürüst, kendine güvenen, başkalarını etkileyen, teknik bilgi ve yeteneğe sahip kişidir" (Öztürk, 2018a: 29). Liderin başarılı olması için eline geçen fırsatları değerlendirmesi gerekir. Liderin gelişmesi ve ilerlemesi için astlarının önünü açması ve onların gelecek ile ilgili kaygılarını ve hayallerini göz ardı etmemesi gerekir.

Lider vizyon sahibidir, düşündüklerini geleceğe yönelik olarak planlayarak yapmalıdır. Olabilecek en olumsuz durumlarda dahi lider, hayallerinden ve hedeflerinden vazgeçmemelidir. Lider, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütün arzu edilen davranış kalıbına girmesini sağlar (Biber, 2019: 184). Lider değişimci ve gelişimci fikirlere açık olup geleceğe yönelik her düşünceyi değerlendirmelidir. Her ne kadar da karar alırken astlarına danışsa da sonuç olarak hedef ve politikaları lider belirler. Lider, başkalarını etkileyen kariyer sahibi kişilerdir. Liderler, başkalarını etkileyen ve astlarını kendi disiplin anlayışına uydurmaya çalışan kişilerdir (Biber, 2019: 184).

Liderlerin özellikler genel olarak şunlardır;

- * Öncü, yol gösterici ve yönlendirici olmalıdır.
- * Motive edici olmalıdır.
- * Vizyon sahibi olmalıdır.
- * Değişimci ve dönüştürücü olmalıdır.
- * Dürüst olmalı ve kendine güvenmelidir.
- * Ekip çalışmasına önem vermelidir.
- * Gerektiği ölçüde bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- * Gruptaki bilip tanıyarak onlara güvenmelidir.
- * Hem hızlı hem de doğru karar vermelidir.
- * Değişimlerde bütünleştirici ve ortamı yumuşatıcı hareketlerde bulunmalıdır (Öztürk, 2016: 4492; Öztürk, 2018a: 29).
- * Gerektiği durumlarda risk almaktan kaçınmamalıdır.
- * Aktif, zeki olmalı ve sorumluluk almalıdır.
- * Demokratik ve gruptakilerin kararlara katılımına önem verir olmalı.
- * Hep umutlu, güven verir olmalı ve gruptakilere moral vermelidir (Öztürk, 2018c: 130).

Liderin özelliklerine dair farklı görüşler elbette mevcuttur. Farklı kişiler benzerlikler ve farklılıklara sahip lider özelliklerine değinmişlerdir. Genel olarak yukarıda belirttiğimiz lider özellikleri genel geçer gören özelliklerdir. Ayrıca belirtmek gerekir ki lider, insan ilişkilerini iyi kullanmalı, astlarına önem verip karar verme sürecine katılmalarını sağlamalıdır. Lider hazır durumda olan bir olay karşısında zorluklara karşı mücadele ederek asla pes etmemeli, risk almalı ve karizmatik büyüleyici özelliğini sergilemelidir. Diğer bir düşünür Konfüçyüs'e göre bir liderde olması gereken özellikler; coşku, doğruluk, zorlu ve adil olma, samimiyet ve tevazudur. Konfüçyüs'e göre lider ateşi alevlendiren kişidir (Öztürk, 2017: 646; Adair, 2014:103). Liderlikte doğruluk her şeydir, güven olmadan lider olunmaz. John Adair der ki; "Liderlerin görevi insanlara mükemmeliyeti aşlamak değil, mükemmelliğin ortaya koyulmasını başarmaktır". Çünkü mükemmellik zaten bireylerde mevcuttur (Adair, 2014: 112). Konfüçyüs, liderin samimi ve insan olma niteliklerine sahip olarak alçak gönüllü davranmasını belirtir.

Rolleri

Liderin rolü bir danışmandan bir öğretmenden farklı değildir. Takım için lider çok önemli bir yapı taşıdır. Lider, takımı için hayati önem taşıyan motivasyon ve etkileşimi organize eden kişidir. Takım çalışması, bütüncül bir olay olmakla birlikte, örgütün başarıya ulaşması, büyük ölçüde takımdaki liderin etkili olmasına bağlıdır (Elma, 2002: 47). Liderin rollerine bakıldığında en önemli olanı insanlara

güven aşılacaktır. Liderin rollerini en kısa şekilde açıklamak gerekirse: Öncü olma, takım kurma, astları geliştirme ve görevi başarmadır (Öztürk, 2018a: 27).

i. Öncü Olma: Lider, takımı geliştirip yönlendirerek takıma büyük katkılar sunar (Elma, 2002: 48). Lider, davranışlarıyla, astlarının davranış biçimlerini ve performanslarını biçimlendirebilir. Lider, takımın daha iyi çalışması için yol gösterir, planlama yapar ve takımın başarıya ulaşması için alternatifler sunan kişidir. Liderin öncelikle astların gözünde etik olması gerekir. Etik olmayan lider astları için değersiz olur. Öztürk'e göre liderin sözleri ile yaşayışı ve davranışları birbirini tamamlar nitelikte olmalıdır (Öztürk, 2018a: 27). Lider, tavsiyeler ve öğütler vermenin yanında örnek bir kişilikte olmalıdır.

ii. Takım Kurma: Örgütün performansını etkileyen en önemli kişi liderdir. Öztürk'e göre insanlar tek başlarını bir gemiyi kıyılatamayacağından dolayı bir takım çalışması gereklidir (Öztürk, 2018a: 27). Takım bireylerinin bir ahenk şeklinde beraber çalışması gerekir. Daha güçlü olmak için bir takım kurmak gerekir, bu takımın ahenk içinde işlemesi gerekir ki bu ahengi sağlayacak kişi de liderdir.

iii. Astları Geliştirme: Lider, takımı oluşturan kişilerden sorumludur. Bütün astları dinlenmek liderin görevlerindedir. Lider, astlarını amaç doğrultusunda motive edip, yönlendirmelidir. Motive olan birey beklenen ve istenen yönlerde hareket eder ve istenilen şekilde davranmasını teşvik ederek bireylerin harekete geçmelerini etkileme, teşvik etme sürecidir (Songur & İnce 2020: 911). Karar verilmeden önce astların görüşlerini almak, takımı ayrıca motive edilmesini sağlayarak astların lidere daha da bağlı kalmalarını sağlamaktadır. Liderler, astların kendilerine verilen değeri fark etmelerini sağlayarak, takım üyelerinin kendilerine olan güvenlerini yükseltirler. Lider astlar içinde hak eden konumda bulunan kişileri layık oldukları yere getirmelidir.

iv. Görevi Başarma: Bir liderin asıl görevi ve en önemli görevi yapılan işi başarmaktır. Plan uygulanırken esnek ve istekli olunmalıdır. Lider yaptığı işten korkmamalı, zorluklara karşı göğüs germeli astlarının da gelecek işler ve zorluklar karşısında hazırlanmalıdır.

Kısaca belirtmek gerekirse lider, hedef belirleyen, astların da hedefin gerçekleşmesi yönünde motive ederek görevin başarılması için takıma koçluk yapar. Liderler, astlarının gözünde değerinin artması için örgütün vizyonunu astlarının değerini koruyarak ortaya koyarlar. Astlarının motive olması için onlara koçluk yapar ve ödüllendirme sistemi oluşturarak saygınlıklarının artmasını sağlayarak astlarının amaç doğrultusunda motive olmasını sağlarlar. Kısacası lider, çalışanlarının kararlara katılmasını sağlayarak, yeni fikirlerin ortaya konulmasını dolaylı olarak sağlamış olurlar.

Türleri

Genel olarak literatüre bakıldığında da liderlik türleri: otokratik liderlik, katılımcı liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakılan liderlik türleridir (Öztürk, 2017: 645; Öztürk, 2018a: 35; Öztürk, 2020: 103). Farklı liderlik türlerinden bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda değerlendirmek gerekirse faydacı olarak liderliği faydalı ve faydasız olarak ayırabiliriz. Faydasız lider, topluma zararlı olan işleri ve insanlara faydası olmayan, insanlara olumlu katkısı olmayan işleri yapan liderdir. Faydacı lider ise topluma olumlu katkısı olan ve insanlara faydası olan işleri yapan liderlerdir. Bu bağlamda bizim konumuza teşkil eden liderlik türü faydalı liderlik türüdür. Konumuz kapsamı alanına giren liderlik türlerinden, otokratik liderlik, katılımcı liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakılan liderlik türlerini açıklayalım.

i. Otokratik liderlik: Liderliğin otoriter olduğu süreçtir (Öztürk, 2018a: 35). Lider, kısacası gücü elinde tutmaktadır. Baskıcı ve saldırgan özelliklerine dayanan emir verilmediği takdirde hiç kimsenin bir şey yapmadığı liderlik tipidir. Otokrat olan bir lider, aldığı kararlara ve emirlere tamamen uygun davranılmasını isteyen kişidir (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211). Otokratik lider, tek karar alıcı olması nedeniyle, emirleri kendi verir örgüt üyeleri de emirlere uyup itaat edip uygulayan kişilerdir. Bu liderler, kararlarının sorgulanmadan kabul edilip uygulanmasını isterler. Bu liderliğin en belirgin olumsuzluğu, takipçilerinin görüş ve önerilerini dikkate almamaları sonucu moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlıkların çıkması ve liderin otoritesinin zamanla kaybolmasına sebebiyet vermesidir. Otokratik liderlerin emir verme hakkı olan otorite (Öztürk, 2018b, 20) ve sorumlulukları devretmeden tüm kararları kendilerinin aldığı, astlarının karar verme sürecine katılmadığı liderlik türüdür. Rusya, Çin, Tayvan, Meksika ve Venezuela gibi ülkeler, otokratik liderlik türüne örnek verilecek ülkelerdir (Yukl, 2013: 365). Otokratik liderliğin esas faydası, öncülük yapan lider için önemli bir mekanizma olması ve karar verme esnasında hızlı bir işleyişe olanak sağlamasıdır. Otokratik liderliğin başlıca sorunu, katı bir disiplinle yönetildiği için olumsuz durumlarda çatışma ortamlarının kolayca oluşmasına sebebiyet vermesidir (Arıkan, 2001: 241).

ii. Katılımcı Liderlik: Liderin yönetimde başkalarını yönetme hakkı olan yetkisini (Öztürk, 2018b: 15) grup üyeleriyle paylaşması temeline dayanan bir liderlik türüdür. Bu liderlik türünde, amaçlar ve hedefler belirlenirken grup üyelerinin fikirlerine önem verilir ve amaç ile hedef doğrultusunda ortak hareket edilir. Katılımcı lider, örgütün hedefleri ve planları belirlenirken astlarının karar vermeye dahil edilmesi konusunda cesaret vererek astlarına olan güvenini göstermesi gerekmektedir (Altan Özpehlivan, 2019: 211). Bu tarz liderliği benimseyen liderler, grup üyelerinin motive olduklarını düşündükleri için daha az kontrol etme eğilimi gösterip kişilerin yaptıkları iş ve eylemleri takdir ederler. Bu liderlik türünde lider,

gerekli bilgiyi astlarından aldıktan sonra sorunu kendisi çözer. Kısacası bu liderlik türünde lider astlarından bilgiyi alır onlarla mevcut olan sorunu tartışır ve kararı kendisi verir. Buna göre bir karar alınırken katılımcı liderlikte lider, hiçbir şekilde kendi görüşünü ön plana çıkarmamakta, aksine kendisini geride tutarak astlarının aynı düzeyde önemli bir karar alıcı haline getirmeye çalışmaktadır. Böylelikle lider, astlarının kararlara katılmasını sağlayarak katılımcı liderlikte teşvikin de ön plana çıkmasını sağlamış olur.

iii. Demokratik liderlik: Demokrasi, kişilerin eşit haklara sahip olduğu bir süreçtir. Bu liderlik, liderin demokratik davrandığı bir liderlik türüdür (Öztürk, 2018a: 36). Liderlik türleri arasında, modern çağın şartlarına ve toplun yapısına en uygun olanların başında gelen demokratik liderliktir. Burada lider astlarına danışarak onların da karar verme ve örgütün faaliyetlerine katılmalarını teşvik etmekte, onları bu sürecin bir parçası olmasını isteyerek kendi fikir ve görüşlerini açıklayarak öneriler getirmekteler. Demokratik lider, astlarını dikkatte alan ve fikirlerine değer veren bir davranış sergilemektedir. Bu liderler aldığı kararlara astlarının da görüşlerini alarak karar verdikleri için bu durum astlarının motive olmasını sağlar. Lider ve takipçileri mevcut bulunan alternatifleri beraber değerlendirir ve çözüm için görüş birliğine varırlar (Arıkan, 2001: 242).

iv. Serbest Bırakan liderlik: Serbest bırakan liderlik, astları kendi kendine bırakan ve her astın kendisine sağlanan şartlar çerçevesinde, planlama yapmasına imkan tanıyan ve yönetilmeye gerek duyulmayan liderlik türüdür (Songur & İnce 2020: 911). Lider, takipçilerini kendi hallerine bırakır ve takipçiler ellerindeki imkanların sağladığı ölçüde kendi kendilerini eğitir ve motive ederler (Öztürk, 2018a: 36). Lider neredeyse gruptaki diğer üyeler kadar rol sahibidir. Bu nedenden dolayı lider astlarına ve kararlarına karışmaz ve güç astların eline geçtiğinden dolayı grubu yöneten astlar olmuş olur. Kısacası serbest bırakılan liderlik, pasif ve etkisiz liderlik olarak da kabul edilir (Songur & İnce 2020: 911).

KARİZMATİK LİDERLİK

Kavram

Karizma, izleyenlerin lidere isteyerek benzeme ve onu taklit etme gayretine dayanan etki ve hevesidir, doğuştan gelen olağanüstü özelliklerdir (Öztürk, 2018a: 91). Karizma kavramını yönetim ve işletme alanında açıklayan ilk kişinin Max Weber olduğu söylenebilir. Weber karizmatikliğinin iki şekilde ortaya çıktığından bahsederken, karizmanın öncelikle kişiye ilişkin bir olgu olduğunu, doğuştan geldiğini söylemektedir. Bu tüp liderlerin izleyicileri, onları kahraman olarak görmektedir ve aralarında duygusal bir bağ oluşmaktadır. Weber, ussal yetkiye dayanan karizmatik liderliğin ise sonradan ortaya çıktığını, kazanımlar yoluyla elde edildiğini ve en alttan en üste herkesin emir komuta zinciri içerisinde duygusal olmayan zorunlu bir bağla kurallara uymak zorunda olduklarından bahsetmiştir (Kılınç, 1996: 69).

Karizma kimilerince doğuştan gelen bir özellik, kimilerince eğitimle kazanabilen bir özellik ve kimi yazarlar tarafından da kişisel özellikler ve çevrenin bir etkileşimi olarak ortaya çıkan bir liderlik özelliği olduğu ifade edilmiştir (Gürcan, 2021: 119). Karizma, bir taraftan kişiye verilmiş bir güç ve yetenek iken, diğer yandan da bu güç ve yetenekler bütünüünün çevre tarafından fark edilip karizma sahibine gereken desteğin verilmesidir. Bu anlamda karizma kişinin sahip olduğu farklılıkların yanı sıra, bu farklılıkların toplum tarafından fark edilmesi, önemsenmesi ve desteklenmesidir. Böylece karizma bir yandan doğuştan gelen bir bileşim, diğer yandan yetiştirme süreci ve toplumsal şartlar sonucu bu bileşimin gelişerek ortaya çıkması ve sağladığı değişim, dönüşüm ile vefa beklentisi oluşturması; takipçilerin ise karizmatik liderin sağladığı maddi ve manevi kazanımlardan yoksun olmamak için kendilerinden vazgeçmek pahasına fedakarlıkta bulunma eğilimine yol açan karmaşık bir süreçtir (Gürcan, 2021: 120).

Weber'e göre karizma, bir kriz sırasında, liderin krizi çözmek için radikal bir vizyonla ortaya çıktığı durumda ve vizyona inanan izleyicileri etkilerken ortaya çıkar. Max Weber'in karizma tanımlamasında karizmanın olmazsa olmaz özellikleri şunlardır: “olağanüstü kabiliyette bir kişilik, kriz durumun varlığı, krizlere radikal çözümler üretebilme yeteneği, izleyicileri sıra dışı ve üstün güçlere sahip olduklarına inandırabilir gücüdür” (Demircioğlu, 2015: 54). Weber'e göre liderlerin amaç ve hedefleri ile olağanüstü dönemlerdeki hareket tarzları bir lideri diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerdir. Karizmatik liderlerin olağanüstü dönemlerdeki saptamaları takipçilerine motivasyon sağlayarak onların performansına doğrudan etki eder. Ayrıca, karizmatik liderler, herkesten farklı olarak orijinal ve kendi özgü hedefler belirleyerek insanları belirledikleri hedeflere motive etmede olağanüstü bir kuvvete sahiptirler (Demircioğlu, 2015: 60).

Karizma, takipçilerin kendilerini temsil eden liderlerine güvenmesi açısından önemli bir unsur olarak görülmektedir. Aynı zaman da her iki tarafta güvenmek ve yönlendirilmek duygusu yüksek derecede önemlidir. Karizmatik liderliğe sahip olan liderler, örgüt içerisinde yürütülen iş ve eylemlerde üyeleri etkilemek ve liderliğini kabul ettirmek gibi önemli bir koza sahiptirler. Bu kapsamda, karizmatik liderler sahip oldukları karizmaları ile örgütteki üyeler üzerinde bir bağlılık oluştururlar (Gürer, 2019: 77). Liderler, sahip oldukları karizma sayesinde takipçilerinin düşünce ve duygularına kolay bir şekilde hükmederler. Bir başka ifadeyle karizma, lider ve takipçileri arasında önemli bir bağ oluşturduğu için taraflarda bir heyecan duygusu oluşturmaktadır. Dolayısıyla izleyiciler karizmatik gücü olağanüstü bir güç olarak görmektedirler (Gürer, 2019: 78).

Weber, karizma kavramını toplum içindeki bir insanı diğerlerinden farklı kılan ve hiç kimsede olmayan olağan dışı gücü olan bir kişisel özellik olarak ifade etmektedir (Kaya, 1998: 35). Karizma unsurunu Max Weber, “kutsal özel bir güç”, “mucize gerçekleştirme yeteneği” ve “gelecek olayları tahmin etme” şeklinde

ifade etmiş ve sosyoloji biliminde kullanmıştır. Weber, karizmayı geleneksel ve yasal yetkiye göre değil, liderin olağanüstü kabiliyete ehil olmasına bağlı olarak takipçilerini etkilemesi olarak ifade etmiştir. Bu bakımdan karizmatik liderlik önemli derecede bireysel bir güce sahiptir. Weber, karizma kavramını beş ana unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; - *“Olağanüstü yetenekli biri, - Sosyal anlamda bir kriz durumu, - Bu krizli ortamda sıradışı çözüm üretme kabiliyeti, - Takipçilerin benimsemesi, - Bahse konu olağanüstü kabiliyetle ulaşılan sürekli başarıma durumu”* (Çetin, 2016: 47).

Genel olarak karizmatik liderler, topluma önderlik eden, takipçileri için önemli bir güç kaynağı olan, onlara değer katan, onların pozitif düşüncelerini sağlayan ve izleyicilerinin hayatlarında önemli olan hususları önceden farkına varmalarını sağlayan kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003: 20). Başka bir karizmatik lider tanımlamasına göre; karizmatik liderler, toplum karşısında belirli bir saygınlık kazanmış ve onları olağanüstü gücü ile etkileyen ve liderliği aşan kişidir. Topluma öncülük eden karizmatik liderler sahip olduğu kişisel özellikleri ve davranışları sayesinde etkin bir çekim alanı yaratırlar. Bu çekim alanı içinde yer alan önemli hususlardan bir tanesi de liderin kendine güven duymasındır (Akşit, 2010: 110). Dolayısıyla karizmatik liderin kendine güven duyması, takipçileri üzerinde önemli ölçüde bir bağlılık duygusu oluşturur. Karizmatik liderler, kendi takipçilerinin gözünde toplum için ya da bağlı bulunduğu topluluğu daha ileri seviyeye taşıyacak olan ve olağanüstü güçlere sahip olan bir kahraman statüsündedir (Gürer, 2019: 80).

Karizmatik liderlik, risk alabilen, cesur davranışlı ve olağan dışı özellikleri olan, vizyonu olan, kendini ifade edebilen, takipçilerinin ihtiyaç ve duygularını anlayabilen, kriz durumlarında radikal çözümler üretebilen yüksek özgüvene sahip, kendini dava için feda eden ve vizyona ulaşmak için yüksek bir fedakarlığa katlanan kişidir (Öztürk 2018: 92). Karizmatik liderler, sosyal bütünleşmeyi sağlamak için takipçilerin bireysel itibarları ile örgütün itibarı arasında bağlantı kurmalı ve takipçilerine eylemlerinin önemli olduğunu belirtmelidirler (Celep, 2004: 46). Bu durumda takipçiler örgütün gereksinimlerine kişisel gereksinimlerinden daha fazla değer vererek örgüt için kıymetli değerlerini harcamak için kuşku duymayacaklardır (Celep, 2004: 45).

Karizmatik liderliğin biçimsel örgüt yapıları üzerinde ilk uygulandığı House'un (1977) çalışmasına dayanmaktadır (Gürcan, 2021: 120). Takipçiler, belirlenen misyonun başarılmasına katkıda bulunabileceklerine inanırlar ve yüksek motivasyon ile büyük hedefleri vardır (Kılınç, 1996: 76).

Bernand Bass, karizma unsurunu lider davranışlarının ve izleyenlerinin tepkilerini barındıran bir unsur olduğunu belirtmiş, karizma sayesinde izleyenlerin liderleri ile aralarında güçlü bağlar oluşabileceğini ifade etmiştir (Günçavdi, 2017: 24). Bass, House'un karizmatik liderlik konusunda belirttiği anlayışı genişletmiştir. Bernand Bass, ekstra olarak şunları eklemiştir;

- “Karizmatik liderler, kendilerine yönelik tepkileri canlandırmak suretiyle izleyicilerine tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir heyecanlı ve macera duygusunu da harekete geçirirler.”
- “Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde kendilerinde mevcut olan özelliklerden oldukça fazla görülmeleri, kendilerini izleyicilerince özdeşleştirilecek faydalı hedefler haline getirir ve takipçilerinde bazı koşulların oluşmasını sağlarlar.”
- “Normların ve örgüt fantezilerinin takipçiler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasında katkı sağlar” (Kılınç, 1996: 82).

Conger ve Kanungo (1987) karizmatik liderlik yaklaşımını keşfetmiş ve karizmayı niteliksel bir fenomen olarak adlandırmıştır. Bu kurama göre, karizmatik liderler davranış, uzmanlık ve durumları değerlendirebilme gibi özellikleri göre belirlenirler (Yukl, 2013: 310). Conger ve Kanungo, karizmayı bir lidere örgüt üyelerince yapılan atıf şeklinde açıklamıştır. Bu sebeple ortaya koymuş oldukları atıf kuramı, karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayarak olası davranış biçimlerinin ortaya çıkmasını sağlar (Kılınç, 1996: 83). Atıf kuramı, “kişisel risk üstlenme”, “kendini kurban etme”, “savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma” ve karizmanın en mühim kriterlerinden biri olan “güven uyandırma” gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesinin ihtimalinin daha fazla olduğu üzerinde durmuştur (Günçavdi, 2017: 24).

Shamir’in ve arkadaşlarının oluşturmuş olduğu Benlik Kuramı, House’un liderlik kuramı çalışması üzerine inşa edilmiştir. Benlik kuramı kavramına göre; “Lider önemli ölçüde öz güven, öz değer, öz yeterlik, liderle özdeşleşme, toplumsal özdeşleşme ve değerlere sahip olarak takipçileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir”(Günçavdi, 2017: 25).

Meindl, sosyal bulaşma süreci olarak karizmayı açıklar. Toplumsal bulaşma kuramına göre, lider ve izleyicileri ilişkilerinin karizmatik unsurları, izleyiciler arasında gelişen ve kendilerini yöneten süreçlerin bir fonksiyonu olarak ifade edilir (Gürcan, 2021: 121). Sosyal buluşma kuramı Kılınç açısından “heyecanların, coşkuların veyahut davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında yayılması” şeklinde açıklanmıştır (Kılınç, 1996: 96). Sosyal sirayeti açıklayan Meindl pek çok kişinin kişiliğinde liderlik kişiliğinin olduğunu ve bu kişilerin bir lider beklentisi içinde olduklarını ve bu beklentilerin de kaos dönemlerinde olabileceğini belirtmiştir (Kılınç, 1996: 97). Meindl toplumsal bulaşma sürecinin uygulanması esnasında bir takım eylem zincirinden bahsetmiştir. Öncelikle grupta kendine güveni az, kuvvetli bir sosyal bütünleşme süreci görmemiş birkaç grup üyesinin oluşunu belirten Meindl sonrasında bir liderin ortaya çıkması ile halkın toplumsal kimliklerini faaliyete geçirebileceğini belirtmiştir (Günçavdi, 2017: 27).

Özellikleri

Karizmatik liderler, kendilerine bağlı bireylere ya da taraftarlarına çok kolay bir şekilde fikirlerini kabul ettirebilirler. Bu durumun temel nedeni, karizmatik lidere gönülden bağlı olan takipçilerin kendilerini tamamen liderle özdeşleştirmeleridir (Gürer, 2019: 80).

Karizmatik önderler, kişileri kolay etkileme hususunu kullanarak izleyicilerini istedikleri amaçlara rahatlıkla yönlendirebilirler. Diğer bir ifadeyle karizmatik liderler, kimlikleriyle etrafında bulunan kişileri tutumlu adımlar atmaya sevk eden cesaretli ve güven sahibi kişilerdir. Karizmatik liderler kuvvetli bir vizyona sahiptirler ve hedefleri doğrultusunda kararlı bir şekilde hareket eden önemli değişimleri gerçekleştiren liderlerdir. Karizmatik bireylerin en önemli özellikleri, etkileyici olmaları, kendilerine olan güvenleri ve hedeflerine olan inançlarıdır (Avcı, 2019: 152). Karizmatik liderler, kriz ve kaos dönemlerinde olağanüstü özellikleriyle ve kişilikleriyle bireyleri etkileyen bir kimliğe sahiptir. Bu bakımdan tarihte önemli rol almış, Atatürk, Gandhi, Hitler, M. Luther gibi önderler karizmatik lider olarak gösterilecek en önemli örneklerdendir (İnan ve Serinkan, 2020: 325).

Karizmatik liderlerin etkileme gücü çok yüksektir. Kendine olan yüksek özgüveni sayesinde karizmatik lider takipçilerini motive ederek amaçladığı hedefleri gerçekleştirme konusunda başarılı olur. Karizmatik liderler, takipçileri üzerinde güven ve saygı kazanır, onlara ilham vererek amaçlarına ulaşmaları için yol gösterir (Akçakaya, 2010: 240). Karizmatik liderler, büyük halk kitlelerinin toplumsal bütünleşme ve birliktelik düşüncesine gereksinim duymalarının bir sonucu olarak ortaya çıkarlar. Karizmatik lider bu ortak bilincin korunması sayesinde doğar. Karizmatik liderler, takipçileri üzerinde güven ve saygı kazanır, onlara ilham vererek amaçlarına ulaşmaları için yol gösterir (Akçakaya, 2010: 240). Olağan dışı zamanlarda ortaya çıkan karizmatik liderlere takipçiler alternatifsiz şekilde inanıp ve güven duyarlar. Böylece, takipçilerin liderlerine saygı ve güven duyarak ona bağlanması kolaylaşır. Böylelikle takipçiler yüksek motivasyonla yüksek performans sergileyerek liderin hedeflerine ulaşmasında kolaylık sağlarlar (Akçakaya, 2010: 241).

İyi bir karizmatik liderde olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Yüksek bir öz güvene sahip olmak ve kararlı olmak.
- Amaçları açıkça ortaya koymak ve amaçlara ulaşmak için motivasyon sağlamak.
- İkna kabiliyeti yüksek ve etkili olmak.
- Olağanüstü durumlarda sıra dışı davranış özellikleri göstermek (Gürer, 2019: 84).
- Geleceği öngörebilen, ileri görüşlü olmak ve risk almaktan çekinmemek.

- Vizyon sahibi olmak ve yaratıcı olmak.
- Üstün yeteneklere sahip olmak.
- Kendisine bağlı izleyicilerin düşüncelerini önemsemek.
- Mevcut durumu sürdürmeme.

Karizmatik liderler, vizyonları ile kendi davranış ve inançlarının izleyicileri üzerinde tesir etmesini sağlarken benzer şekilde takipçilerinin kendisine karşı güven duymasını da sağlamış olurlar. Karizmatik liderler, gerçekleştirmek istedikleri hedefleri, vizyonları ve hayalleri örgüt üyeleriyle paylaşmalı, örgüt üyelerinin eleştirilerine kulak vermeli, bu vizyonun yalnızca kendilerinin değil örgütün tamamına ait bir vizyon olduğunu gruba fark ettirmelidir. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan bir vizyon, örgüt üyelerinin beyninde gerçekçi ve daha kapsamlı bir yer bulacaktır. (Demircioğlu, 2015: 62). Karizmatik liderlerin önemli bir özelliği de grubun ve takipçilerinin yararına kişisel risk almaktır (Demircioğlu, 2015: 63).

Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi de statükoyu yani mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak değişimi yaratmaktır (Demircioğlu, 2015: 65).

Kolaylaştıran Etkenler

Karizma, bazı toplumlarda diğer toplumlara göre nispeten daha az ya da daha zayıf görünebiliyorken bazı toplumlarda da daha çok ve daha güçlü görülebilmektedir (Gül, 2003: 27). Karizma ve karizmatik liderlik bazı topluluklarda çeşitli sebeplerde ortaya çıkabilmektedir. Örnek olarak dini veya askeri olarak ortaya çıkabilmektedir. Karizmatik liderler her ne kadar farklı şekillerde ortaya çıksa bile ortaya çıktıkları sebepler benzer şekildedir. Karizmatik liderler genellikle kaos ve savaş durumlarında ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler, M.Luther gibi tarihe damga vurmuş liderlerin hepsi ülkelerinde mevcut durumda bulunan savaş ve kaos dönemlerinde ortaya çıkmışlardır (Gül, 2003: 28). Ekonomik krizler ve savaş durumlarında toplum kurtarıcı olacak kahramanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeptir ki kriz ortamlarının en önemli liderlik biçiminin karizmatik liderlik biçimi olduğu söylenebilmektedir. Karizmatik liderler sadece olumsuz durumlarda değil, değişimler ve radikal durumların geliştiği zamanlarda da ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik liderler kriz zamanlarında önemli hale gelir. Liderlerin sözleri ve yaptıkları gelenek biçimine dönüşür. Süreç ilerledikçe sahip oldukları gelenekleri ve örgütleri ile karizma kurumsallaşmış olur (Kaya, 1998: 35).

Dolayısıyla demokrasinin tüm kural ve kurumlarıyla tam olarak yerleşmediği, düzensizlik, istikrarsızlık ve karmaşanın hakim olduğu ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkmasının daha yüksek seviyede olduğunu ileri sürmek mümkündür. Karizmatik liderler sadece yukarıda belirtilen olumsuz koşullarda değil aynı zamanda büyük ve radikal değişikliklerin yapılması gereğinin ortaya çıktığı koşullarda da ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003: 28).

Araştırmalar neticesinde karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran bazı kriterlerin varlığından söz edilmiştir. Bu kriterleri aşağıda görüldüğü gibi belirtmek mümkündür;

- *“Kriz ve kaostu durumlar:*
- *İzleyicilerin görevlerinin ideoloji ile ilişkilendirilmesi.*
- *Mevcut koşullarda tatminsizlik duygusunun derin bir şekilde hissedilmesi.*
- *Gerçekte mevcut olmayan sorunların suni olarak yaratılmış olması.*
- *Geleneksel yol ve yöntemlerinin önemini yitirmiş olması* (Günçavdi, 2017: 23).
- *İzleyicilerin kimlik, hedef ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması.*
- *Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun var olması.*
- *Örgütte çok sayıda insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık gibi duygular yaşıyor olması.*
- *Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir durumun mevcut olması”* (Gül, 2003: 28-29).

Yukarıda ifade edilen durumlara baktığımızda karizmatik liderlerin özellikle örgütün kriz ve kaosta olduğu zamanlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca liderin amaç ve hedeflerinin takipçileri ile aynı olması, örgütün yeniliklere gereksinim duyması gibi liderin ortaya çıkmasını sağlayacak zamanlarda da takipçilerini etkileyecek özellikleri taşıyan bir lidere karizma kavramının atfedilmesinin de mümkün olabileceği de ifade edilebilir (Günçavdi, 2017: 23). Kısacası sadece kaos ve savaş durumları dışında da karizmatik liderlik, değişim, yenilik ve gelişim gibi olumlu sebeplerle de ortaya çıkabilmektedir.

ATATÜRK'ÜN KARİZMATİK LİDERLİĞİ

Atatürk'ün Hayatı

Türk milletinin ve Osmanlı İmparatorluğu'nun kaderini değiştiren Atatürk 1881 senesinde Selanik'te hayata gözlerini açmıştır. Mustafa Kemal'in annesi Zübeyde Hanım, Babası Ali Rıza Bey'dir. Atatürk Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Kurucu lideri, Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Cumhurbaşkanı, Kurtuluş Savaşının lideri, Cumhuriyet Halk Partisi'nin kurucusu ve öncüsüdür. Atatürk öğrenim hayatına Hafız Efendi Okulu'nda başlamış sonrasında Şemsi Efendi Okulu'nda devam etmiştir. Okula başladıktan kısa bir süre sonra babasını kaybeden Atatürk annesi ve kardeşleri ile dayısının çiftliğine taşınmıştır. Eğitimi yarım kalan Atatürk'ü annesi eğitiminin tamamlaması için Selanik'e göndermiştir (Çelik, 2010: 18).

Mustafa Kemal Şemsi Efendi İlkokulu'nu bitirdikten sonra Rüştüye'ye başlamıştır. Annesinden gizli olarak Askeri Rüştüye sınavlarına giren Atatürk sınavı kazanıp annesini razı ederek kaydını yaptırmış ve öğrenim hayatına başlamıştır. Atatürk, Askeri Rüştüye'yi bitirdikten sonra Manastır Askeri İdadisi'ne kaydını

yaptırmışmış ve okulu ikincilikle bitirmiştir. Daha sonra 13 Mart 1899 yılında İstanbul'da Harp Okuluna girmiş ve 1903 yılında teğmen olarak tamamlamıştır (Çelik, 2010: 19). 1905'de kurmay yüzbaşı, 1907'de kıdemli yüzbaşı, 1911'de binbaşı, 1914'de yarbay, 1915'de albay, 1916'da mirliya ve 1921'de mareşal rütbesini almıştır.

Atatürk, askerlik görevini yaptığı zamanlarda Osmanlı Devleti adına birden fazla savaşa katılmış ve görevler almıştır. Bunlardan bir kısmını gönüllü olarak yaptığı belirtiliyor, ancak Mustafa Kemal Atatürk ve Türk milleti için tarihe damga vuracak olan olay kendisinin Samsun'a çıkması ile vuku bulmuştur. Bu gidişle birlikte, 1. Dünya Savaşı'ndan yenilgiyle çıkan Osmanlı Devleti'nin işgaline karşı halk arasında bir mücadele başlamıştır. Yani, "Milletin istikbalini yine milletin azim ve kararlılığının kurtaracağı" inancına bağlanarak, milli mücadelenin temelleri atılmıştır. İzmir'in işgali ile başlayan Kurtuluş Savaşı ile birlikte farklı cephelerde mücadele edilmiş ve Büyük Taarruz ile Türk milleti zafer elde etmiştir. Savaşın devam ettiği sırada, 23 Nisan 1920'de Türkiye Büyük Millet Meclisi açılmış ve Atatürk, Meclis ve Hükümet Başkanı olarak seçilmiştir. Bu durum Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulması açısından oldukça önemlidir. 29 Ekim 1923 tarihine gelindiğinde Cumhuriyet ilan edilmiş ve Atatürk kurulan devletin ilk cumhurbaşkanı seçilmiştir.

Atatürk'ün 1919 ile 1927 yılları arasındaki faaliyetlerini kaleme aldığı kitap Nutuk'tur. Türkçe dilinde ve söylev şeklinde yazılan bu eserde Atatürk'ün kendi anlatımıyla bazı anılara ulaşmak de mümkündür. Askeri anlamda eğitim alan ve komutanlık yapan Atatürk yaşamı boyunca çeşitli savaflara katılmıştır. Bu savaflar şu şekildedir; 31 Mart Vakası (1909), Arnavutluk İsyanı (1911), Trablusgarp Savaşı (1911), Balkan Savafları (1912- 1913) ve 1. Dünya Savaşı (1914- 1918). Atatürk 10 Kasım 1938'de hayata gözlerini yummuştur.

3.2. Atatürk'ün Karizmatik Liderliği Genel

Karizmatik liderler sıradan insanlar olmamakla birlikte doğuştan sıra dışı özelliklere ve güce sahip olan kişilerdir. Bu güne kadar görülen karizmatik liderler özellikle ülkelerin kriz içerisinde olduğu zamanlarda ortaya çıkmışlardır. Bu gibi durumlarda ülkeler bir kahramana ihtiyaç duymuşlardır. Bu koşullarda ülke vatandaşlarına liderlik edecek, onları bir arada tutacak ve en önemlisi içinde bulunulan durumdan onları çıkaracak bir lider gerekli olmuştur. Atatürk de devletin içinde bulunduğu kötü koşullarda ortaya çıkan bir kahraman, bir karizmatik lider olarak tarihe adını yazdırmıştır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 203).

Mustafa Kemal Atatürk'te asker ve devlet adamı kimliği ile bir liderde bulunması gerekli tüm bireysel özellikler mevcuttur. Atatürk devlet adamı olarak hiçbir işi küçümsemez, her işe önem verirdi. Bir asker olarak iyi planlama yapan, mevcut durumu iyi anlama kabiliyetine sahip bir karizmatik liderdir. Mustafa Kemal Atatürk'ü askeri açıdan yaratıcı bir zeka ve yaratıcı bir güç olarak kabul

eden Robinson (1963), Atatürk'ün askeri zeka ve yaratıcılığını açıklarken “cesaret, algı yeteneği, sabır, zamanlama, gerçekçilik ve kararlılıktan” bahsetmiştir (Uzun, 2009: 1238). Atatürk, mesuliyetlerinin fazlalığı sebebiyle, liderlik türlerinin tümüne örnek olacak bir liderdir. Atatürk, önemli ölçüde sabırlı olup hiçbir şeyi de zorlamazdı. Nutuk'ta ifade ettiği gibi olayları zamanı geldikçe uygulamaktan bir an bile tereddüt etmeyip, birçok şeyi “vicdanında milli sır” olarak saklayıp sabırla bekleyip zamanı geldiğinde açıklamıştır. Şartlar olgunlaşmadıkça düşüncelerini açığa vurmaz. Fakat zamanı geldiğinde de bir an bile beklemeyip harekete geçmiştir. Atatürk, hareket sürecince yetki kullanmaktan çekinmeyip, hızlı ve isabetli kararlar verirdi (Uzun, 2009: 1942).

Yeni bir devlet kurmak üstün bir gücün ve başarının eseridir. Atatürk, üstün güç, kişilik ve başarıya sahiptir (Arslan, 1996: 933).

Kahramanlık ve başarı inancı karizmatik liderliğin önemli özelliklerindedir. Atatürk'te bu özellikler fazlasıyla mevcuttur. 1915 Çanakkale Muharebelerinden itibaren liderliğini gerek ülke içinde gerek ülke dışında sürekli artırarak sağlamlaştırmıştır. Savaş döneminde aldığı riskler ve devamında elde ettiği başarılar çevresinde geniş takipçi kitlesi oluşturmuştur. Atatürk'ün ön plana çıkması, bu kitle üzerinden kahramanlık ve elde ettiği başarılarla gerçekleşmiştir. Atatürk, sergilediği liderlik davranışlarına bakıldığında karizmatik bir lider olarak kült haline gelmiştir (Görmez & Çetin, 2018: 53). Atatürk'ün zekası ve liderliğinin karizmatik doğasıyla yıkıcı halk hareketlerine fırsat vermeden halkı değişime nasıl hazırladığı görülmüştür.

Cumhuriyetin kuruluş döneminde Atatürk, karizmatik liderliği ile bütün olumsuzlukları örtbas ettiği gibi, yeni rejimin halka benimsetilmesinde büyük çaba harcayarak Cumhuriyet'in kökleşmesine katkıda bulunmuştur. Yeniliklerin gerçekleştirilmesinde ve topluma yayılmasında karizmatik liderliği ile Atatürk tartışmasız etkili olmuştur. Kimi zaman tahta başında, kimi zaman ise bir traktörün üstünde, tarlada, köyde, şehirde her zaman halkla iç içe bulunarak karizmatik liderliğini milli bir önder sıfatıyla bütünleştirmesini bilmiştir (Türkmen, 2017: 127).

Diğer yandan Mustafa Kemal Atatürk beden dili, sözsüz iletişim kabiliyeti, şık giyimi, kararlı bakışları, özgüvenli yürüyüşü ile de karizmatik bir lider portresi çizmektedir (Geçikli, 2012: 32). Mustafa Kemal Atatürk'ün olumlu yüz ifadeleri onu karizmatik ve entelektüel bir görünüme kavuşturmuştur. Fotoğraf albümlerine bakıldığında verdiği pozların son derece doğal olduğu görülmüştür (Gençer, 2020: 53). Bu kapsamda Atatürk'ün sahip olduğu doğal karizmatik duruşun, dünya markası olmasında etkisi göz ardı edilemez.

Atatürk'ün karizmatik liderliğinin önemli unsurlarından biri özgüvendir (Gürcan, 2021: 124). Sahip olduğu özgüvenin yanı sıra Atatürk, askeri zaferleri ve gerçekleştirdiği inkılapları kendine mal etmemiştir. Atatürk, büyük eserleri yalnızca

büyük niteliklere sahip bir milletin başarabileceğini bilen bir lider olduğundan, zaferleri veya inkılapları ifadesinin yerine “Türk İnkılabı” hitabının kullanılmasını tercih ederdi. Böylelikle bütün başarıları ulusuna mal etmekten mutluluk duyardı (Geçikli, 2012: 28) Karizmatik bir lider olan Atatürk, bulunduğu ortamlarda kendisini diğer insanlardan üstün görmemiş, gerektiğinde onlarla birlikte oturmuş, sohbetler etmiştir. Atatürk’ün halkına düşkün kişiliği, O’nun gösterişten uzak bir hayat sürdürmesini sağlayarak övgüler karşısında da mütevaziliğini korumasını sağlamıştır (Gençer, 2020: 66).

Atatürk, bireylerin fikirlerine önem verir herkesin düşüncesini dinler, dinlediklerinin bir değerlendirmesini yaptıktan sonra en doğru kararı alırdı. Atatürk’ün bu konudaki söylevini ifade etmek gerekirse; Atatürk: “Yalnız bu noktada bir gerçeği açıklamak için arz edeyim ki, benim ordularımızı yönelttiğim hedefler, esasen ordularımın her erinin, bütün subaylarının ve komutanlarının görüşlerinin, vicdanlarının, azimlerinin, ülkülerinin yönemiş olduğu hedefler idi. Bilinçli, ülkülü, harekatta başarılı olan ordularımızı, burada tazimle anmayı vazife sayarım” (Arıkan, 2001: 245).

Atatürk’ün karizmatik liderlik özelliklerinden bir tanesi de, yönettiği kişileri önemseyip onlar ile olan ilişkilerini yumuşak ve sıcak tutmuş olmasıdır. Atatürk, yönettiği kişilere değer verdiğini her zaman belirtirdi. Atatürk’ün bu konuda düşünceleri birkaç söylevi ile açıklayalım. Atatürk: “Milletin evlatları bir sürü gibi değil, şanlı, şerefli insanlar olarak şan ve şerefle yönetilebilirler” (Arıkan, 2001: 244). Atatürk, Türkiye’nin bağımsızlığına kavuşmasını kendisi için bir görev, Türk milleti için ise vazgeçilmez bir vazife olarak görmüştür. Atatürk, mesuliyetlerinin verdiği sorumluluğu, Gençliğe Hitabesi’nde açıkça ifade etmiştir. Gençliğe Hitabesi’nde şu şekilde ifade etmiştir; “Ulus yoksulluk ve sıkıntı içinde yorgun ve bitkin düşmüş olabilir. Ey Türk geleceğinin gençliği! İşte bu ortam ve şartlar içinde bile ödevin, Türk bağımsızlığını ve Cumhuriyetini kurtarmaktır” (Atatürk, 1981: 898).

Atatürk’ün Karizmatik Liderlik Özellikleri

Lider kişiyi diğer insanlardan ayıran özellikler ve farklılıklar mevcuttur. Öztürk’e göre “‘ lideri lider yapan özellikler vardır’” (Öztürk, 2018a: 30). Öztürk’e göre karizmatik lider “cesaretli, risk alabilen, radikal şekilde çözümler bulan, bir vizyonu olan, geleceği öngörebilen, kendine güvenen, davası uğruna canını vermekten çekinmeyen ve olağanüstü özelliklere sahip kişilerdir” (Öztürk, 2018a: 92). Atatürk, ülkemizi düşmanlardan kurtarmak için cesur davranışlar sergileyen, risk alan, ileri görüşlü ve canını dava adına vermekten çekinmeyen bir karizmatik liderliğe sahiptir. Atatürk’ün sahip olduğu başlıca karizmatik liderlik özelliklerini şu şekilde açıklayabiliriz;

Atatürk, Kararlı ve hızlı hareket eden bir liderdi;

Atatürk, süratli, kesin ve isabetli karar vermekte marifet sahibiydi. Onun kararları plana ve hesaba dayanır, hiçbir şeyi tesadüfe bırakmayarak temkinli hareket ederdi (Arslan, 1996: 935). Atatürk'ün liderlik vasıflarından bir tanesi kararlı oluşu, hızlı düşünüp ve hızlı hareket etmesiydi. Atatürk'ün liderliğinden bahsedilirken mutlaka hatırlanıp anılması gereken bir olay Çanakkale Savaşı'nda "Ben size taarruzu değil, ölmeyi emrediyorum" emridir. Atatürk'ün bu emri O'nun amaçları için ne kadar kararlı bir lider olduğunu gösteren tarihteki en güzel örneklerden birisi olmuştur.

Atatürk, farklı insanları ortak bir hedef için bir araya getiren bir liderdi;

Lider olmanın en önemli kriteri, farklı özelliklerdeki insanları aynı amaç için bir araya getirebilmektir. Atatürk milli mücadele yıllarında, farklı, dil, din, ırk hatta farklı siyasi görüşten olan insanları bir araya getirerek kendi liderliğinde bağımsız bir Türkiye için mücadele ettirmiştir. Milli mücadeleyi incelediğimizde sivillere, askerlere, gazetecilere, yazarlara, din adamlarına, şairlere, ağalara, esnaflara kadar farklı özellikteki insanları görmektediriz. Atatürk'ün birlik ve dayanışma için düşüncesini belirtirsek; "Memleket dayanışma isteyen bir birliğe muhtaçtır. Alelade politikacılıkla milleti parçalamak hıyanettir" sözüyle Türkiye cumhuriyeti topraklarında yaşayan farklı kültürlere sahip uluslarla birlikte hareket etmenin ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir (Tünay, 1987: 215).

Atatürk, bilime önem verir ve aldığı kararları radikal bir biçimde uygulayan bir liderdi;

Atatürk, Cumhuriyet'in ilanından sonra Türk Milleti'nin mutluluğu için önemli ve radikal reform hareketlerine başlamıştır. Atatürk bilime önem vermiştir. Keza bunu her fırsatta dile getirmiştir. Atatürk'ün bu konuda dile getirdiği düşüncelerini belirtmek gerekirse; " Benim manevi mirasım, akıl ve bilimdir.", "Hayatta en hakiki mürşit ilimdir; fendir.", "Akıl ve mantığın halledemeyeceği mesele yoktur" Atatürk'ün bu sözleri, gelişmenin ve ilerlemenin ancak bilime önem vermek ile olabileceğini göstermektedir (Kolburan ve Tasa, 2016: 95). "Hayatta en hakiki ilim mürşittir" sözü, Atatürk ilke ve düşüncelerin temel ilkesidir (Özgüneş, 1984: 193).

Atatürk, cesaretli ve risk alan bir liderdi;

Cesaret ve risk alabilme lider olmanın temel özelliklerindedir. Atatürk cesaretliydi; çünkü yapacağı işlerde başarılı olmak için, bütün şartların hazırlığını tamamlayarak ve karşısındakinin neler yapabileceğini hesap ederek, onlara karşı tedbirli hareket etmeyi önceden kararlaştırırdı (Arslan, 1996: 936). Atatürk'ün de yaşamının çeşitli dönemlerinde bu özelliği karşımıza çıkmaktadır. Atatürk'ün topraklarının önemli bir kısmı işgal edilmiş ve bir kısmının da işgal altında olan, orduları tahrip edilmiş ve halkı uzun yıllar boyunca süren savaşlar sonrasında

yorgun düşmüş bir devletin hürriyetine kavuşması için kurtuluş mücadelesine girişmesi onun cesaretinin en önemli göstergesidir. Atatürk'ün cesaretli oluşunu başka bir sözüyle belirtirsek; “Komutanların en büyük cesareti sorumluluktan korkmamaktır... Namuslu ve onur sahibi bir komutan için ölüm hiçbir vakit hatıra gelmez, onu düşündüren, eylemin yerinde olup olmadığıdır ” sözüyle Atatürk'ün ne kadar cesaret sahibi olduğunu görebiliriz (Sönmez, 2006: 49).

Atatürk, Milletine güvenen ve onu yücelten bir liderdi;

Atatürk'ün önemli niteliklerinden bir tanesi de, her daim Türk milletinin bir üyesi olmaktan gurur duyması ve aldığı her kararda ve attığı her adımda bu büyük milletin bir üyesi olmanın gerektirdiği şekilde davranmasıdır (Çelik, 2010: 194). Atatürk ile milleti arasındaki karşılıklı inancı belirten Atatürk'ün bir söylevi şu şekildedir; “Büyük Millet Meclisinden milletime söz verdim. Hatay'ı alacağım. Milletim benim dediğime inanır. Sözümü yerine getirmezsem onun huzuruna çıkamam; yerimde kalamam. Ben şimdiye kadar yenilmedim; yenilmem, yenilirim bir dakika yaşayamam” (Sönmez, 2006: 49). Atatürk'ün bu söylevi onun karizmatik lider oluşunu ve ülkesine ile halkına önem verdiğinin önemli ölçüde kanıtıdır.

Atatürk, Sabırlı ve Disiplinli bir liderdi;

Atatürk hiç bir hususta aceleci davranmayan, öncelikle düşünüp araştıran, gerçekleştirmek istediği uygulamalarda şartların oluşmasını sabırla bekleyen ve bu süreçte yapacaklarının alt yapısını disiplinden ödün vermeden yerine getiren bir liderdir. Örnek vermek gerekirse; Atatürk İstanbul'dan Samsun'a çıkmaya karar verirken, büyük bir sabır ile beklemiş, şartlar oluşunca, geniş yetkiler ile donatılmış bir vazife ile hareket etmiştir.

Atatürk, Gerçekçi bir liderdi;

Atatürk'ün başarısını kökleştirmesinde ön plana çıkmış özelliklerinden birisi de gerçekçi olmasıdır. Atatürk hayatının her döneminde hayallerden uzak ve gerçeklerle yaşamış bir liderdir. Onun yaşamında risk ve riski alacak cesaret vardır (Vahapoğlu, 1998: 654). Bu riski macera aramak için ve bu maceraya halkı sürükleme şeklinde yapmamıştır. Atatürk gerçeği arayan ve onu buldukça da kuvveti ve önemi artan bir insandı. Hayatı boyunca gerçekçi bir yol izleyen Atatürk, yönetici durumunda olan herkesin ve hatta devlet memurlarının da gerçekçi olmasını istemiştir. Atatürk 1923 tarihli konuşmasında, “Birbirimize daima hakikati söyleyeceğiz. Felaket ve saadet getirsin, iyi ve fena olsun, daima hakikatten ayrılmayacağız” söyleviyle gerçekçiliğe ne kadar önem verdiğini belirtmiştir (Arslan, 1996: 940).

Atatürk, İleri görüşlü ve hedeflerinin peşinden giden bir liderdi;

Atatürk, ileri görüşlü bir devlet adamı idi. Büyük devlet adamlarında bulunması gereken özelliklerden birisi de ileri görüşlülüktür (Arslan, 1996: 940). Atatürk'ün ileri görüşlü olduğunu belirten söylevleri şu şekildedir; Atatürk 1907 yılında, daha

bir subayken, arkadaşları arasında göze çarpıyor ve arkadaşları arasında sözü dinlenir kişi olarak kabul ediliyordu. Atatürk o yıllarda Birinci Dünya Savaşı'ndan önce, savaşa girilmemesi gerektiğini belirtmiş ve bunun devletin sonu olabileceğini dile getiriyordu. Fakat o dönem devleti yönetenler büyük savaşa girmiş ve sonucunda devletin sonunu getirecek olan ağır antlaşmayı imzalamışlardır. Atatürk 1935 yılında II. Dünya Savaşı'nın çıkacağını ve bu büyük savaşın nasıl sonuçlanacağını öngörmüş ve Türkiye'nin nasıl bir yol takip etmesi gerektiğini belirtmiştir. Sonuç olarak büyük önderin ileri görüşlülüğü, herkesi şaşırtacak şekilde doğru çıkmıştır.

Atatürk, yaratıcılık yönü ve ikna kabiliyeti gelişmiş bir liderdi;

Atatürk'ün önemli özelliklerinden birisi de yaratıcı bir yönünün olmasıdır. Atatürk'ün yaratıcılık ve ikna edici olduğunu kanıtlayan söylevleri şu şekildedir; Atatürk, askerlik ve komutanlık dönemlerinde, bağımsızlık fikrini yaratmış, Türk milletine kabul ettirmiş ve yaratıcı gücü sayesinde yenilmez görülen orduları yenmiştir. Atatürk ikna etmenin önemini ve gerekli olduğunu, "Bizim halkımız çok temiz kalpli, çok asil ruhlu, ilerlemeye çok yetenekli bir halktır. Bu halk, eğer bir defa karşısındakilerin içtenlikle kendilerine yardımcı olduklarına inanırsa her türlü hareketi derhal kabule hazırdır... Bunun için ülkümüzü açıklıkla ifade etmeliyiz. Onu imanla duymalı ve onu hiç yılmadan takip etmeliyiz" cümlesi ile belirtmiştir (Akseki, 2012: 283).

Atatürk, kararlarında ve uygulamalarında zamanlamaya önem veren bir liderdi;

Atatürk karar verirken ve uygularken zamanlamaya önem veren bir liderdi. Atatürk'ün bu konudaki davranışını örneklemelerle açıklayalım. Atatürk'ün sabır ile hareket eden bir lider olması, Kurtuluş Savaşı yıllarında da görülmüştür. Sakarya Savaşı'nı takip eden bir yıllık süre içinde Atatürk ordusunu Büyük Taarruz için hazırlamış ve en beklenmedik anda öldürücü darbeyi vurarak, 6 ayda yerlerinden edilemeyecekleri iddia edilen Yunan ordusunu 15 gün gibi kısa bir zamanda mağlup etmiştir. Başka bir örnek vermek gerekirse Atatürk 1920'de Meclisin açılışından sonra, Ankara'da padişahsız bir hükümet kurulmasını istemiştir: "Gerçek, Osmanlı saltanatının ve hilâfetin yıkılmış ve ortadan kalkmış olduğunu düşünerek yeni temellere dayanan, yeni bir devlet kurmaktan ibaretti. Fakat durumu olduğu gibi dile getirmek, amacın büsbütün kaybedilmesine yol açabilirdi" sözleriyle Atatürk zamansız harekete geçmenin ortaya çıkarabileceği tehlikelere dikkat çekmiş ve zamanlamanın önemini vurgulamıştır (Akseki, 2012: 280).

Atatürk, sağlam bir karakterli bir liderdi;

Karakteri yapısı sağlam olan kişiler, her zaman, her durumda ve her yerde örnek davranışlar sergilerler. Atatürk, sağlam karakterli bir lider olarak her zaman ve her yerde astlarına örnek olabilecek davranışlarda bulunmuştur. Yönettiği birçok savaşta örnek davranışlarıyla herkesin güvenini kazanmıştır. Atatürk'ün bu konudaki davranışını bir örnek ile belirtmek gerekirse; Gelibolu cephesinde

askerleri ordu hattındayken, düşmanın ne yapacağını iyi bir şekilde değerlendirip inisiyatif kullanarak Arı burnu bölgesine çıkan düşman ordusunu mağlup edip püskürterek başarılı olarak en zor zamanlarda dahi kendisine güvenilebileceğini ispatlamıştır.

Atatürk, şahsi sorumluluğu yüksek olan bir liderdi;

Atatürk, millet ve vatan için bir sorumluluk olduğunda kendisi için ağır bir sorumluluk anlamına gelmektedir. Bundan dolayı bu sorumluluğun beyninin, ruhunun ve bedeninin her yerinde hissettiğini belirtmek gayet yerinde bir deyim olacaktır. Örnek vermek gerekirse, Arı burnu Anafartalar komutanlığı görevi Atatürk'e verilince derin bir şekilde nefes alıp derin bir soluk çekerek; "Mesuliyet yükü her şeyden ağırdır, ölümden de" demiştir (Tünay, 1987: 215). Kendisine bir vazife verildiğinde tüm kuvvetini ve yeteneklerini kullanarak ve bütün fırsatları da değerlendirerek görevleri başarıyla sonuçlandırmıştır. Atatürk, Kurtuluş savaşı sırasında savaş planını açıkladığında bazı komutanlar bu plana itiraz etmiştir. Üstelik bazı komutanlar bu şekilde bir planın tarihi bir cinayet olabileceğini dile getirmişlerdir. Fakat buna karşın Atatürk, planında ısrar edip planını uygulamıştır. Atatürk, rastlantı ve tesadüflere mahal vermeden olabilecek tüm durumları iyi bir şekilde hesaplamıştı. Atatürk, kendisine verilen bu çok riskli vazife ve sorumluluğu severek kabul etmiştir. Zira Atatürk'e göre büyük zaferlerde kesinlikle risk ve mesuliyetin payı yüksektir. Aslında karizmatik liderler savaş ve kaos dönemlerinde sorumluluk almaktan kaçınmayan kişilerdir. Atatürk bireysel karizmasından kuvvet alarak, bütün savaşlarda sorumluluk alıp vazifesini en iyi şekilde yerine getirmiştir. Atatürk, almış olduğu vazife ve mesuliyetlerde sahip olduğu olağanüstü karizmatik liderlik özellikleri sayesinde başarı ile sonuçlandırmıştır. Örnek vermek gerekirse; "savaş sırasında sol kaburga kemiklerinden birinin kırılmasına rağmen, üstlendiği görevi bırakmamış ve tam bir sorumluluk içerisinde başarıyla görevini tamamlamıştır" (Arıkan, 2001: 245).

Atatürk'ün diğer özelliklerinden biri de üstün bir zekaya sahip olmasıdır;

Atatürk bir işi yapmadan önce karşıdan gelebilecek hamleleri ve olabileceklerin en kötüsünü göz önünde bulundurmuş, bu hamlelere karşı tedbirler aldıktan sonra harekete geçmiştir. Karşıdan gelebilecek her ihtimali düşünmek ve bu ihtimallere karşı önlemler alarak başarıya ulaşmak, ancak üstün bir zeka ürünüdür.

Atatürk'ün karizmatik liderliğini kanıtlayacak daha sayamadığımız birçok özelliği vardır. Atatürk'ün, sahip olduğu özellikler aracılığıyla kazandığı başarıların insanlar arasında değer kazanması karizmatik bir lider olduğunun kanıtıdır. Atatürk, olağanüstü karizması ve dehasıyla zorlu koşullar altında olmasına rağmen halkının inancı ve güveniyle büyük başarılarla imza atmıştır. Böylesi büyük başarıların altında ise onun liderlik davranışlarının yerine ve zamanına göre hangi tarzda kullandığının da büyük bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Türk yönetim kültürü bağlamında karizmatik bir liderin nasıl oluştuğu ve hangi özellikleri taşıması

gerektiği Atatürk'ün liderlik anlayışı ile net bir şekilde kavramsallaştırılabilecek ve görülebilecektir (Gürcan, 2021: 125).

Atatürk gibi tarihi bir şahsiyeti sadece asker, cumhurbaşkanı ve hatta sadece başarılı bir idareciden ibaret saymak doğru değildir. Çünkü O her şeyden önce bir liderdir. Atatürk karizması, sahip olduğu liderlik vasıfları ve medeni cesareti ile hayranlık uyandıran ve bir milleti tekrar ayağa kaldırmak için gerekli olan; yeterli bilgi, tecrübe, insanı tanıma, insanı anlama ve onu yönetim biliminin prensipleri ışığında yönetme gibi birçok özelliğe sahip karizmatik bir liderdir (Sönmez, 2006: 24). Atatürk, çalışkan ve zeki idi. Fikir alışverişine ve istişareye önem verirdi. Atatürk kararlarını ortak akla dayandırarak alan bir liderdi. Atatürk ülke için yapılması gereken işleri, iş dallarının uzmanlarıyla birlikte ele alan bir liderdi (Çelik, 2010: 194). Atatürk ülkesi ve milleti için daima büyük hedefler peşinde koşan bir dava adamı idi. Atatürk'ün büyük devlet adamlığı vasfı, yerli ve yabancı birçok fikir ve devlet adamı tarafından kabul edilmiş bir gerçektir (Arslan, 1996: 946).

Bazı liderlerin bakışları ufukları aşar (Özgüneş, 1984: 192). Atatürk, bahsedilen durumları tam manasıyla taşıyan ve gerçekleştiren tüm uluslar için örnek bir önder, kahraman ve karizmatik bir liderdir. O kahramanlıkları Balkan Savaşında, Çanakkale'de ve Kurtuluş Savaşı'nda göstererek karizmasını elde etmiştir. Özellikle Osmanlı İmparatorluğu'ndan Türkiye Cumhuriyeti'ne geçiş sırasında Atatürk'ün oynadığı rol, karizmatik yetki kavramını ortaya atan Weber'in deyimiyile de karizmatik niteliktedir (Arslan, 1996). Atatürk'ün "kuruculuk ve kurtarıcılık" özellikleri karizmatik liderliğini meşruyet kaynaklarıdır (Akseki, 2012: 289).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liderler zor zamanlarda ortaya çıkarak sahip oldukları yeteneklerle bir ulusun geleceğine ve tarihin akışına etki eden kişilerdir. Ulusları yeniden inşa edenler tarihte nadiren görülen liderlerdir. Osmanlı Devleti'nin son zamanlarında gelişen olaylar Atatürk'ün liderliğinin ve karizmasının ortaya çıkmasına ortam sağlamış ve tarih bir ulusun yeniden inşa edilmesine şahitlik etmiştir.

Her toplumda onları yönlendirip öncülük edecek liderler mutlaka olmuştur. Tarihimizde Türk milletine ve Türk tarihine yön vermiş olan liderler arasında öne çıkan liderlerden birisi de Mustafa Kemal Atatürk'tür. Atatürk cesur davranışlarla kararlı adımlar atarak köklü değişimler yapmıştır. Kimi zaman milletle iç içe olup onlarla birlikte hareket ederek önderlik kimliğini en iyi şekilde kullanmıştır. Atatürk aynı zamanda toplumdaki her kişiye kendi iradesiyle oy kullanma hakkını veren demokrat bir dünya lideridir. Atatürk en zor şartlarda dahi hedeflerine ulaşmayı başarmış usta bir önderdir. Atatürk, vatanın dört bir yanı düşmanlar tarafından işgal altındayken liderlik özelliklerini en iyi şekilde kullanarak Türk halkının bağımsızlığını ve hürriyetini kazanmasını sağlamış ve Türkiye Cumhuriyeti Devletinin kurulmasında liderlik etmiştir. Atatürk Türkiye Cumhuriyetinin

kurucusu, büyük bir devlet adamı ve liderdir. Atatürk, modern devlet hayatının gerektirdiği ölçüde bir kişiliğe sahiptir. Daha açık bir ifadeyle Atatürk karizmatik bir liderdir.

Sonuç olarak Kurtuluş Savaşı'nın lideri ve Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, örnek alınması gereken bir liderdir. Atatürk'ün kahramanlığının mayasında, yalnızca kazandığı savaşlar ve elde ettiği zaferler değil, halkını muasır modern toplumlara yaraşır, bağımsız bir devlete kavuşturan yenilikleri de yatmaktadır. Bundan dolayı biz Türk Milletinin Atatürk'e saygısı derin, sevgisi sonsuz, bağlılığı sınırsızdır. Bizlere düşen görev Atatürk'ün biz Türk milletine bıraktığı emaneti olan vatanımızı, çok çalışıp yücelterek büyük liderimizin özlem duyduğu muasır medeniyetler seviyesine ulaştırmaktır.

Atatürk her şeyden önce büyük bir askerdi, zamanla büyük bir devlet adamı oldu. Tarihin bize anlattığı pek çok büyük askerler ve büyük devlet adamlarının yanında, bu iki özelliği kendinde toplayan pek az kişi vardır. İçindeki büyük askeri deha, milletini çökmekten kurtarmış ve yine içindeki devlet adamı özelliği, hayatına ışık saçtığı milletin yeniden doğuşunu sağlamıştır. Bu büyük başarı insanlarda az rastlanan yetenek birleşimlerinin eseridir. Sonuç olarak şunu söyleyebiliriz, Atatürk; sadece Türk milletine liderlik yapmış ve yön vermiş bir lider değildir, O aynı zamanda dünya milletler ailesi içinde esir milletlere de yön vermiş umut kaynağı olmuş bir liderdir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2014). *Konfüçyüs ve Liderlik*, (Çeviren: S. Fatih Güneş), Babıali Kültür Yayınları, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010). *21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akseki, C. (2012). *Atatürk Devrimlerinde Yöntem I: Ortam ve Lider*. *Belgi Dergisi*, (3), 265-293.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik*, Kumsaati Yayınları, 2. B, İstanbul
- Altan, S & Özpehlivan, M.(2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma, *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1) , 244-252.
- Arslan, S. (1996). Atatürk'ün Devlet Adamlığı Vasfı. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 12(36), 931-952.
- Atatürk, M.K. (1981). *Nutuk*, Türk Dil Kurumu Yayın, Ankara.
- Avcı, A. (2019).Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Aydın, A.H. (2011). *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayınları, 4.B, Ankara.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman.
- Biber, M.(2019). Lider Yöneticilik, İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırma Dergisi, 2(2), 183-197.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık. Ankara.
- Çelik, S. (2010). *Atatürk ve Liderlik*, Truva Yayınları, 2.B, İstanbul.
- Demircioğlu, E. C. (2015).Karizmatik Liderliğin Yönetmel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.
- Elma, C.(2002) "Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması", *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 33.
- Geçikli, F. (2012). "Liderlik ve Duygusal Zeka Mustafa Kemal Atatürk Örneği", *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 1(3), 19-38.
- Gençer, Y. (2020). Mustafa Kemal Atatürk'ün Sözsüz İletişim Yönetimi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (6), 39-69.
- Görmez, K. & Çetin, F. (2018). 1923-1938 Döneminin Popüler Mitolojisi: Atatürk Kültü. *Akademi sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 49-60.
- Gül, H. & Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 163-184.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 2017 Ek Sayı, 21-34.
- Gürcan, N. (2021). *Yönetimde Karizmatik Liderlik Tarzı ve Atatürk*. *New Era International Journal Of Interdisciplinary Social Researches*, 9, 118-126.
- Gürer, A. (2019). *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*, Yalın Yayıncılık, 2.B, İstanbul
- İşık İnan, Ö. & Serinkan, C. (2020).Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (2) , 308-332.

- Kaya, A.V. (1998). *Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*, Sis Yayınları, Ankara.
- Kılıç Özkaynar, G. (2017). “Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir Araştırma”, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Kılınc, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kolburan, Ş. G ve Tasa, H. (2016). Atatürk’ün Lider Kişiliği: Bilişsel Faktörler Çerçevesinde Bir Değerlendirme. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 79-98.
- Özen, Y. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1 (3) , 367-385.
- Özgüneş, M.(1984). Devlet Adamı Atatürk. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 1(1), 192-194.
- Öztürk, C. (2016). “İç Güvenlikte Stratejik Yönetim ve Liderlik Kısıtlılığı ile Mülki Amirlerin Durumuna Dair Bir Çalışma”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(3), 4487-4500.
- Öztürk, C. (2017). Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (4), 646-658.
- Öztürk, C. (2018a). *Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Öztürk, C. (2018b). *Ulusal ve Uluslararası Polis Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Öztürk, C. (2018c). “*Türk Polis Teşkilatı Yöneticisi Yönünden Liderlikte Davranışsal Kuramlar*”, Sosyal Bilimler Siyaset ve Yönetim, (Eds. Mustafa Fedai Çavuş ve M. Burhanettin Coşkun), Akademisyen Yayınevi, Ankara.
- Öztürk C. (2020). İç-Dış Kontrol Odaklılığın Liderlik ve Cinsiyet Bağlamında İncelenmeleri: Bitlis Eren Üniversitesi Öğrencileri Ampirik Uygulaması. Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, 5(2), 102-113.
- Songur, A.& İnce, N.(2020). Liderlik Türlerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, İşletme Kamu ve Ekonomi 2020 Özel Sayısı, 906-925.
- Sönmez, S. (2006). “Milli Bir Lider Olarak Motivasyon Dehası Atatürk”, *A.Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 1(31), 23-72.
- Tünay, B. (1987). Atatürk ve Sorumluluk. *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, 4(10), 209 -224.
- Türkmen, Z. (2017). Yüzyıl Türkiye’sinin Değişim ve Dönüşüm Önderi Mareşal Gazi Mustafa Kemal Atatürk. *Türk Dünyası Araştırmaları*, 117(230), 107-132.
- Uzun, H. (2009), “Çeşitli Yönleriyle Atatürk”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 1226–1249.
- Vahapoğlu, H. (1998). Atatürk ve Liderlik, *Erdem*, (32) 647-658.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc, New York.

COVID – 19 PANDEMİ SÜRECİNDE BAZI DÜNYA ÜLKELERİNİN E-TİCARET ANLAYIŞININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İbrahim Atilla KARATAŞ¹

GİRİŞ

Dünya küresel nüfusu 2020’de benzeri görülmemiş bir salgın hastalıkla karşı karşıya kalmıştır. COVID-19 pandemisi adı ile de ifade edilen bu hastalık, ülkelerin sağlık ve ekonomik yapıları üzerinde olumsuz etkiler oluşturmakla kalmayıp; aynı zamanda sosyal, çevresel, politik veya davranışsal boyutlar ile de toplumları etkilemiştir. Pandeminin ortaya çıkması ile bölgesel bir alanda oluşan kriz, birkaç aylık bir süre zarfında öngörülemeyen bir şekilde küresel bir boyut kazanmıştır. Dünyada ilk defa bu çapta meydana gelen salgının insani ve ekonomik etkilerinin ölçülmesi için daha çok zamana ihtiyaç duyulmaktadır(Scutariu vd. 2022: 47).

Pandemi döneminde uluslararası lojistiğin özellikle ticari uçuşlar açısından askıya alınması ile tedarik zinciri, zamanlama ve maliyet açısından büyük bir zorluk yaşanmıştır. Ayrıca genel tüketim gücü ve satın alma gücünün azalması ile ürünler, gerekli ve gerekli olmayan şeklide ayrımlara tabi tutulmuşlardır. Ürünlerin sınıflandırılma ihtiyacı salgın sırasında ana eğilim haline gelmiştir. Güvenlik kaygıları nedeniyle tüketiciler COVID-19 pandemisinden kaçınmak için yerli ürünleri satın almaya daha istekli olmuşlardır. Sınır ötesi e-ticaret modları değişmiş gümrüklerin teslimatında hükümetler, kuralları ve düzenlemeleri revize etmiştir. Sonuç olarak turizm, eğlence, yemek, otel ve alışveriş gibi sektörler ciddi şekilde bu durumdan olumsuz yönde etkilenirken bir kısım küçük ve orta ölçekli işletmeler iflasın eşiğine gelmiştir (Hou,2021:125).

Pandeminin yoğun olarak yaşandığı ve iki aydan fazla sokağa çıkma yasağının uygulandığı ülkelerde baş gösteren ekonomik kriz, yasağın daha az uygulandığı ülkelere göre daha büyük etkilere maruz kalmıştır. GSMH’nin çok azaldığı bu

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fak. İşletme, ORCID: 0000-0003-4483-0244 ibrahimatillakaratas@gmail.com

ülkeler başta olmak üzere birçok dünya ülkesinde sosyal kriz ortaya çıkmıştır (Coccia, 2021:8). Uzman tahminlerine göre, ikinci dalga, hastalığın yüksek yayılma hızı nedeniyle küresel GSYH'de %7,6'lık bir düşüşe neden olmuştur.

Ancak, pandeminin etkisi her alanda olumsuz bir sonuç doğurmamıştır. Özellikle ulusal ekonominin içinde yeni bir gelişme aşamasına ivme kazandıran ve pandeminin ilk dalgasında zaten göstergelerde belirgin bir artış gösteren e-ticaret pazarı, bu sektörlerden biri olmuştur. E-ticaret pazarı, pandemi sırasında tüketim sistemindeki değişikliklere uyum sağlayan ve mevcut zorlukları mümkün olduğunca bertaraf etmeye çalışan bir sistem olarak ortaya çıkmıştır. Pandeminin yaygınlaştığı 2020 yılında bir önceki yıla göre küresel e-ticaret pazarının hacmi 3,5 trilyon dolardan 4,2 trilyon dolara yükselirken; piyasadaki alıcı sayısı ise 1,92 milyar kişiden 2,14 milyar kişiye ulaşmıştır (Podorova-Anikana vd. 2020:364).

Bu koşullar altında, insanların alışveriş ihtiyaçlarında da büyük ölçüde değişim meydana gelmiştir. Yüz maskeleri ve dezenfektan gibi salgınla ilgili ürünlerde yaşanan arz sıkıntısı, talebi karşılamakta yetersiz kalmıştır. Arz ve talepte böyle bir kesintinin yaşanması, yalnızca COVID-19 ile ilgili ürünler için değil, sıradan ürünler için de çevrimiçi alışveriş modellerini yeniden yapılanmaya itmiştir. Belki de e-ticaret sisteminde zorunluluktan kaynaklanan bu yeniden yapılanma bundan sonra meydana gelebilecek dünya geneli salgınlarda; üretici, tüketicisi, aracı ve yerel hükümetleri daha hazırlıklı hale getirecektir (Yuan vd., 2021:1).

Bu çalışmada e-ticaret uygulamasında arz ya da talep açısından dünyada önde gelen bazı ülkelerin (Çin, ABD, Hindistan ve Rusya) Covid-19 pandemi süreci ile yaşadıkları tecrübeler ele alınmıştır. Konu ile ilgili uzman görüşlerine bakıldığında bundan sonraki birkaç on yıl içinde geleneksel ticaret anlayışına nazaran e-ticaretin dünyayı daha çok etkisi altına alacağı ve geri dönüşü olmayan bir biçimde etkileyeceği öngörülmektedir. Bu öngörü ışığında çalışmada ele alınan ülkeler için ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda SWOT analizi yapılmış ve değerlendirmeler tartışma ve sonuç kısmında ele alınmıştır.

Buna göre özellikle dünya tedarik zincirinin büyük bir bölümünü elinde bulunduran Çin'in yürürlüğe koyacağı birtakım uygulamalar ile dünya e-ticaret pazarını kendi inisiyatifinde yönlendirebileceği öngörülmektedir. ABD'nin lojistik ağ ve e-ticaret alanında sahip olduğu teknolojik üstünlüğe rağmen e-ticaret açısından Çin'in gerisinde kalmasının Çin ile var olan mevcut rekabetini daha da artırabileceği belirtilmiştir. Rusya'nın Ukrayna savaşının da etkisi ile Batı ile var olan gergin ilişkilerinin bir sonucu olarak e-ticaret pazarı açısından sahip olduğu bir takım avantajlarını kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalabileceği ifade edilmiştir. Hindistan açısından bakıldığında ise e-ticaret pazarına geçişte ülkenin başarılı bir ivme yakalaması halinde daha çok talep yönünden e-ticaret dünya pazarını etkileyebileceği öngörülmüştür.

PANDEMİ İLE BERABER GELİŞEN E-TİCARET ANLAYIŞI

E-Ticaret ve COVID-19 Pandemisi Arasındaki İlişki

E-ticaret, mal ve hizmetlerin dijital olarak alınıp satılmasını ifade eden dünya genelinde hızla büyüyen bir sektördür. E-ticaretin yükselişi 1990'lı yıllara dayanmaktadır. E-ticaretin internet kullanımını ile paralel bir gelişme gösterdiği düşünüldüğünde, bugün dünya çapında internet kullanıcılarının sayısının toplam dünya nüfusunun %50'sini geçmiş olduğu bilinmektedir (Mohamad vd., 2022:2). Dünya genelinde Kuzey Amerika, Batı Avrupa, Avustralya, Japonya ve Yeni Zelanda'nın dijital ekonomi platformu açısından en çok gelişen bölgeler olduğu görülmüştür (Acs vd., 2020:27).

Bu anlamda dijital ağlar, 20. yüzyılın yönetilen ekonomisinden 21. yüzyılın ekonomi platformuna geçişte bir devrim yapmıştır. Ülkelerin, hükümetlerin ve firmaların sahip olduğu güç dengelerini bu ağlar tamamen değiştirmiştir. Milyarlarca kullanıcısı, milyonlarca ticari temsilcisi, dijital teknoloji alt yapısı ve uygulama alanı ile bu devasa ekosistem içindeki firmalar, platforma kimin çıkacağına ilişkin kuralları ve neyin iyi davranış oluşturduğunu bizzat kendileri belirlemektedir (Acs vd.,2020:3).

E-ticaret yapısı gereği maliyetleri yüz yüze satışa göre biraz daha düşük olup, tüketiciler için daha cazip bir ortam oluşturabilmektedir. Geleneksel ticarete katılan ve zaman zaman dezavantajlı konuma düşebilen kişilerin (kadınlar, engelliler ve izole topluluklar) e-ticaret sayesinde bu engelleri azaltabilmeleri mümkün hale gelmiştir. Fakat önlem alınmadığında sınırlı internet bağlantısı, yüksek ödeme maliyetleri, eksik düzenleyici altyapı ile lojistik maliyetler, sınırlayıcı faktörler olarak öne çıkarak e-ticareti olumsuz yönde etkileyebilmektedir (World Bank[WB],2019).

E-ticaretin kullanıcı sayısının ve dolaşımdaki para miktarının artışı, e-ticaretin güvenliği ile ilgili sorunları da beraber getirmiştir. Veri üretimi alanında yaşanan artış, pandeminin kısıtlamalara yol açtığı dönemde uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, ülkelerin yürürlüğe koyduğu düzenlemeler, veri gizliliği ile siber güvenliğin öneminin artmasında büyük rol oynayan unsurlar olmuştur. Covid-19 pandemisi ile beraber fide yazılım tabanlı siber saldırılar %60 oranında artış göstermiştir. Bu saldırıların yeni yazılım ve metotlar kullanılarak yapılması pandemi öncesi %20 seviyesinde iken, pandemi sonrasında %35'e çıkmıştır (Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği[TÜBİSAD],2020:4). Dünya ülkeleri açısından e-ticaretin vergilendirilmesinde birtakım sorunlar da ortaya çıkmıştır. Yeni vergi uygulamaları, kanunlara uyum sorunu, Web sunucularının uzaktan işlem yapması ile meydana gelen vergilendirme problemleri ve internette gerçekleşen e-ticaret işlemlerinde satıcı ve alıcı kimlik bilgilerinin bilinmemesi ya da yanlış bilgilendirilme bunlardan birkaçıdır. Aynı zamanda verginin toplanması

ve denetimi açısından uluslararası çapta hizmet verebilecek yeni bir sistemin geliştirilmemiş olması da önemli bir sorundur (Aslan ve Manavgat, 2021:88).

Covid-19 pandemisinin iki yıl içinde dünya ekonomisine verdiği zarar 6 trilyon dolar civarında olmuştur. Azalarak ta olsa halen devam eden Pandemi dönemi krizi, 2008 yılındaki küresel finansal krizin ortaya koyduğu yaklaşık 5 trilyon dolarlık zararla kıyaslandığında çok daha fazla bir zararın gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum grafik 1’de gösterilmiştir.

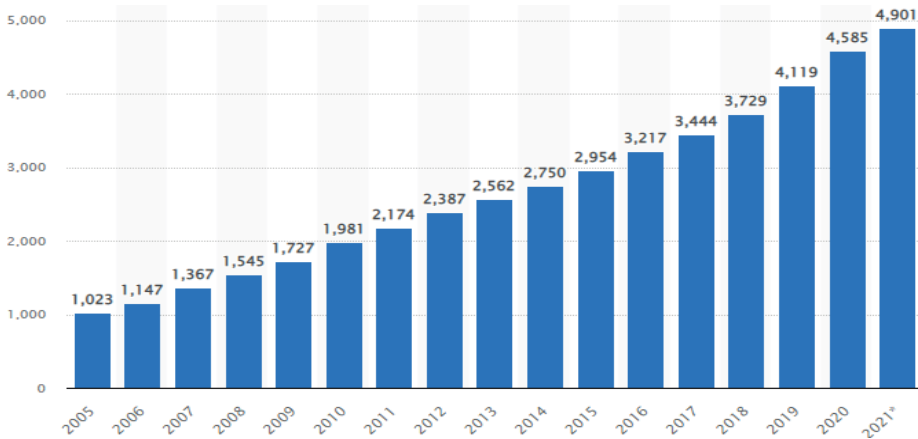


Grafik 1: Küresel Ticaretin Son On Yedi Yılına Ait Kriz ve Göstergeler (Milyar ABD\$)

Kaynak: World Trade Report [WTR], (2021)

Son on altı yıl içinde dünya genelinde internet kullanımı açısından büyük bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum grafik 2’de gösterilmiştir. Buna göre son 16 yıl içinde internet kullanıcılarının sayısı yaklaşık beş kat artmıştır. Özellikle pandemi döneminden (2020 ve 2021 yılları) önceki yıla göre (2019) internet kullanıcı sayısının yaklaşık 800 milyon arttığı görülmektedir. Yıllar içinde meydana gelen bu artışın yaklaşık 1/5’ i son iki yıl içinde pandemi döneminde gerçekleşmiştir.

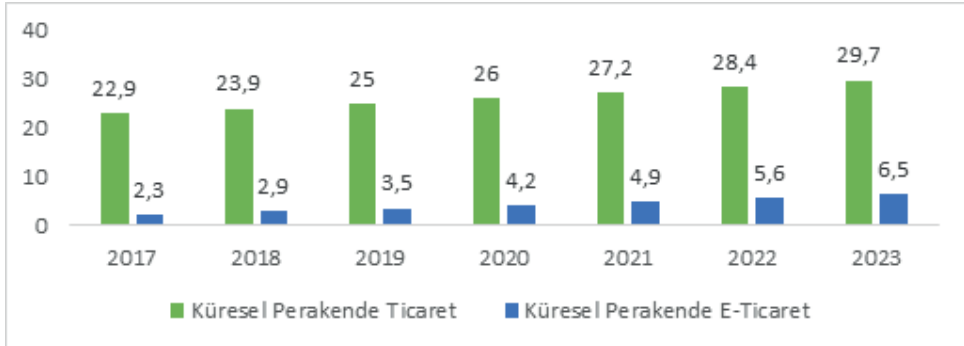
(Milyon Kişi)



Grafik 2: 2005’ten 2021’e Kadar Dünya Çapında İnternet Kullanıcılarının Sayısı

Kaynak (URL-1).

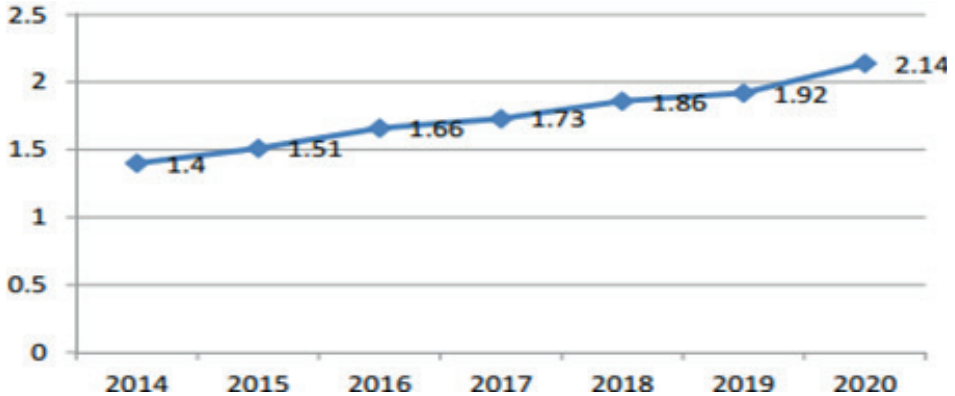
E- ticaretin dünya genelinde sahip olduğu potansiyel, pandemi öncesinde artarak devam etmiştir. Grafik 3'te küresel perakende ve e-ticaret satış miktarları görülmektedir. 2019 yılı itibarı ile toplam 25 trilyon olan perakende ticaretin 3.5 trilyonluk kısmının (%14.1) e-ticaret ile yapıldığı görülmektedir. Bu perakende ticaret içinde seyahat ve etkinlik biletleri, fatura ödemeleri, vergiler veya birçok transfer gibi ödemeler, yeme- içme hizmeti satışları, kumar ve diğer yardımcı mal satışları hariç tutulmuştur.



Grafik 3: Dünya Geneli Perakende Ticaret ve E-Perakende Ticaret Hacmi (Trilyon \$)

Kaynak: (URL-2)

E-ticaretteki bu büyüme öngörüldüğü şekilde devam etmesi durumunda 2027 yılında küresel bazda 10 trilyon dolara ulaşacağı tahmin edilmektedir (Karpunin vd., 2020:167). Dünya genelinde e-ticaret kullanıcılarının sayısı ise yıllar bazında sürekli bir yükseliş göstermiştir. Grafik 4'te bu durum görülmektedir. Buna göre 2020 tarihine kadar son 6 yıl içinde e-ticaret kullanıcılarının sayısı %65 oranında artmıştır.



Grafik 4: E-Ticaret Kullanıcı Sayısı (Milyar Kişi)

Kaynak: (URL-3).

Dünya genelinde 2040 yılına kadar, türü ne olursa olsun tüm satın alma işlemlerinin %95'inin çevrimiçi yapılacağı ve bu satışların da çoğunun mobil cihazlar üzerinden olacağı öngörülmektedir (Kim,2022:25).

Dünya nüfusu 2021 yılı başı itibarıyla 7,83 milyara ulaşmıştır. BM'ye göre, bu rakam her yıl %1 oranında büyümektedir. Bugün 5,22 milyar insan cep telefonu kullanmakta olup bu rakam dünya nüfusunun% 66,6'sını oluşturmaktadır. Toplam mobil bağlantı sayısı ise 2021 başında 72 milyon (%0,9) artarak 8,02 milyara ulaşmıştır. Aynı zamanda 2021 yılı itibarı ile dünyada 4,2 milyar sosyal medya kullanıcısı aktif bir şekilde bu iletişim araçlarını kullanmaktadır. 2021 yılında sosyal ağlar dünya nüfusunun %53,6'sı tarafından kullanılmakla beraber, pandeminin yaygınlaşmaya başladığı 2020 boyunca her gün ortalama 1,3 milyondan fazla yeni sosyal medya hesabı oluşturulmuştur ki bu da saniyede yaklaşık 15,5 yeni kullanıcı anlamına gelmektedir. 2020'nin en dikkat çeken eğilimlerinden biri de COVID-19 salgınının, dünyanın dört bir yanındaki tüketicilerin daha çok çevrimiçi alışveriş yapmalarına etki etmesi olmuştur. Özellikle dünya genelinde 16-64 yaş arası internet kullanıcılarının yaklaşık %77'si her ay çevrimiçi alışveriş yapmıştır. Gıda ve kişisel bakım ürünleri 2020 yılında e-ticarette en hızlı büyüyen kategori olarak belirlenmiştir. 2020'de bu kategorideki küresel gelirler 400 milyar doları aşarak bir önceki yıla göre %40'ın üzerinde artış göstermiştir. (URL-4).

COVID-19 salgınının ticaret sektöründeki etkisi de sarsıcı olmuştur. Pandemi döneminde her şirket hızlı bir şekilde çevrimiçi olmayı başaramamıştır. Otomasyonlaşma seviyesinin tüm süreçler için %50'den az olduğu endüstriler en fazla risk altındaki endüstriler olmuştur (Pakhomova,2020:346). Dünya çapında kısa sürede etkili olan pandemi ürün ve hizmet üreten firmaların tüketiciye bakış tarzlarını da değiştirmiştir. Kısıtlamaların olduğu dönemde e-ticaret ile insanlara ulaşmak isteyen firmalar, değer zincirlerinde müşteri yakınlığını optimize edebilmek için değişik stratejiler geliştirmeye başlamışlardır. Örneğin müşterilerine sosyal medya, telefon veya canlı sohbetlerde daha duyarlı olmaya çalışarak, paket teslimat takibi ile müşterilere teslimatları hakkında bilgi vermek için bildirimler ve uyarılar göndererek müşteri memnuniyetini optimize etmeye çalışmak gibi (Hicintuka and Öven:3 2020). Pandemi sürecinde dijital teknolojilerin; programlanabilir, adreslenebilir, hissedilebilir, iletilebilir, akılda kalıcı, izlenebilir ve ilişkilendirilebilir olması, dijitalleşme veya dijital dönüşüm içindeki firmaları organizasyonel esneklik, dayanıklılık ve dinamik yetenekler açısından geliştirerek rekabet avantajı sağlamalarında daha etkin hale getirmiştir (Guo vd.2020:5).

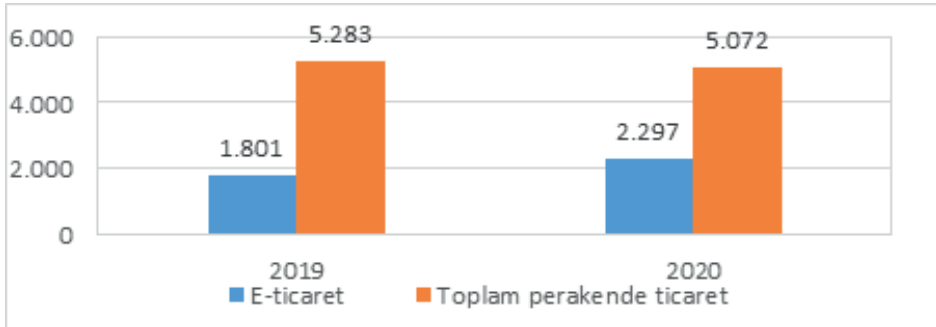
Şirketler, COVID-19 bağlamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışırken aynı zamanda sürdürülebilir tedarik zincirinin, dinamik geri bildirim stratejilerinin, teknoloji uygulaması değerinin ve işbirliği kültürünün çeşitlendirilmiş bir tedarik tabanının farkındalığına da vakıf olmuşlardır (Scutariu vd. 2022: 47). Bu kriz aynı zamanda pandemi ile ilgili benzeri görülmemiş önlemler ışığında daha fazla kurum ve bireyi e-ticaret dünyasına girmeye de teşvik etmiştir(Mohamad vd. 2022:2).

Pandemi Döneminde Çin'in E-Ticaret Yapısı

Son yıllarda internet kullanımının hızlı bir şekilde artması ile Çin, e-ticaret hacmi açısından büyük gelişme göstermiştir. Çin'in İnternet Ağı Bilgi Merkezi'nin (CNNIC) yayınlamış olduğu 2019 yılsonu verilerine göre ülkede internet kullananların oranı bir önceki yıl ile kıyaslandığında %4,9 artarak (75 milyon) %64,5'e (900 milyon) yükselmiştir. Ülkede 2019 yılı çevrimiçi alışveriş yapanların sayısı, bir önceki yıl ile kıyaslandığında yüz milyon artış ile 710 milyon olarak gerçekleştiği görülmüştür. Bu artışın gerçekleşmesinde ülkede e-ticaret festivallerinin yapılması, dijital ödemede sağlanan kolaylıklar ve çevrimiçi platformların medya platformlarına dönüşmesi gibi unsurların büyük etkisi olmuştur (Deliçay,2021:19).

Çin'de e-ticaretin büyümesinin ana itici güçlerinden biri de daha küçük ve daha az zengin şehirlerde meydana gelen gelişmeler olmuştur. Bu şehirlerde bulunan fiziksel perakende mağazalar, pandeminin de etkisi ile var olan sınırlı erişim imkânlarını hızla çevrimiçi mağazalara dönüştürmeyi başarmışlardır. Bu dönüşüm sayesinde birçok işletme lüks mallardan ziyade temel tüketim ve ev ihtiyaçlarını satın alan orta gelirli yeni alıcıları dijital müşterileri haline getirerek pazar payını artırmıştır. Çin'de çevrimiçi alışveriş yapanların sayısı bu gelişmelerin de etkisi ile 2020 yılında 782 milyona ulaşmıştır. (URL-5).

Çin, aynı zamanda dünyanın en büyük e-ticaret pazarıdır ve dünyadaki işlemlerin neredeyse yüzde 50'sine sahiptir. Çin'de e-ticaretin gelişimi grafik 5'te gösterilmiştir.



Grafik 5: Çin'in 2019 ve 2020 Yılları İçin E-Ticaret Satışları (Trilyon \$)

Kaynak: (URL-6)

Çin'in internet ve e-ticaret kullanımındaki bu gelişmeler, covid-19 pandemi döneminde başta sokağa çıkma yasağı olmak üzere birçok kısıtlamaya karşı daha tedbirli ve hazırlıklı bir ülke olmasını sağlamıştır. COVID-19'un patlak vermesi ile endüstrinin en çok etkilenen kısmı elektronik ürünler olmuştur. Bu anlamda Çin, dünya çapında en büyük elektronik ve parçaları üreticisidir. Elektronik ürünler ve bilgisayarlar gibi ürünlere monte edilen elektronik parça tedarikini de sağlamasından dolayı birçok ülke Çin'e muhtaçtır. Ancak, fabrikaların kapanması nedeniyle elektronik ürün tedarik zinciri, özellikle pandeminin başlangıcında

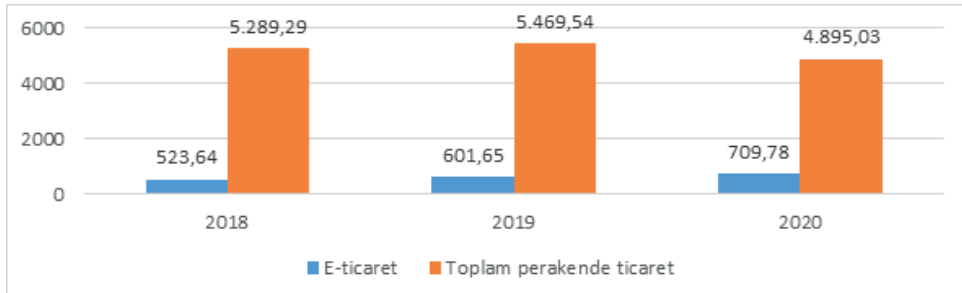
ve devamında e-ticaret elektronik endüstrisini büyük oranda olumsuz olarak etkilemiştir (Abdelrhim and Elsayed, 2020:3).

Pandeminin ortaya çıktığı ilk aylarda birçok ülkede olduğu gibi Çin’de de tüketim alışkanlıklarında değişiklikler olmuştur. Maske, dezenfektan, yüz havlusu, mücevherat(takı), aksesuar, mango ve ananas gibi meyveler, çocuklar için çevrimiçi kurslar, vitaminler ve sebze kökleri ilk sıralarda tercih edilip satın alınırken; aromalı süt, kuruyemiş, pamuklu giysiler, çikolata, süslemeler, Çin şarabı, yoğurt ve mutfak eşyaları en az tercih edilen ürünler olarak kayıtlara geçmiştir (Yuan vd., 2021:5).

Dünyada birçok ülke pandemiden kaynaklanan kısıtlamaları aşama aşama kaldırarak normal hayata adapte olmaya çalışırken, Çin, Covid-19 vaka sayısında sıfır tolerans politikasını savunduğu için 2022 yılının ilk çeyreğinde bile ülkede öngörülenden daha çok bölgenin karantina altına alınması gibi birçok sert tedbiri almaya devam etmektedir. Bu durum fabrikalarda üretimin durması ya da düşük kapasite ile çalışması, otoyolları ve limanların tıkanması, cep telefonlarından elektrikli araçlara kadar birçok üründe küresel tedarik zincirinin ciddi anlamda aksaması gibi bir dizi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Kısıtlamaların devam etmesi halinde 2022 yılı için öngörülen Çin’in büyüme hızının (% 5,5) gerçekleşmesinin zor olacağı öngörülmektedir (URL-7).

Pandemi Döneminde ABD’nin E-Ticaret Yapısı

Dünya genelinde 2021 yılı sonu itibarı ile yaklaşık 5 milyar kişinin (4,901) internet kullanıcısı olduğu düşünüldüğünde, bunun 313 milyonu ABD’de bulunmaktadır (URL-1). ABD’de 2020’de çevrimiçi perakende satışların toplam perakende satışlar içindeki oranı 2019’a göre %3,5 artarak %14,5 olarak gerçekleşmiştir (Lipsman ve Liu, 2020). Grafik 6’da bu durum görülmektedir. Çevrimiçi perakende satışların toplam perakende satışlar içindeki en yüksek oranı %16,2 ile 2020 yılının ikinci çeyreğinde gerçekleşmiştir. 2020’nin üçüncü çeyreğinde ise bu oran tekrar düşüşe geçerek %14,3 oranına düşmüştür (URL-8). Kısa dönemde meydana gelen bu değişimin COVID-19 pandemisi sırasında halk arasında meydana gelen aşırı endişeden kaynaklı bir tutum sonucu olduğu öngörülmüştür (Laato vd. 2020:10).



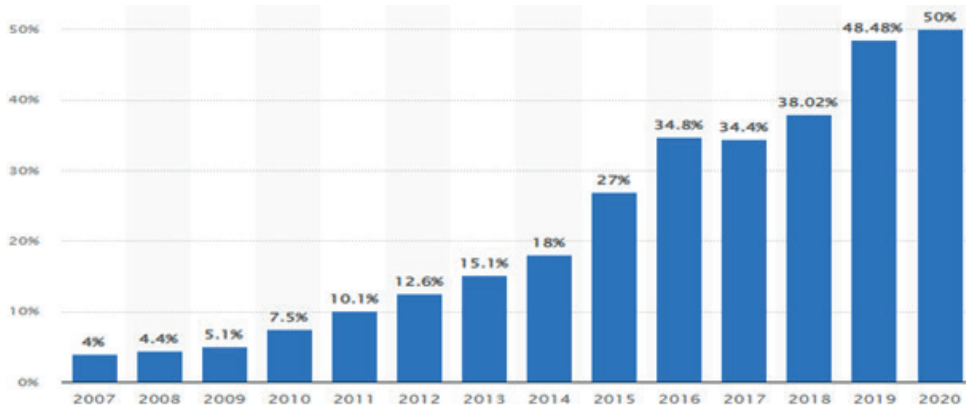
Grafik 6: ABD’ nin Yıllar Bazında E-Ticaret ve Toplam Perakende Ticaret Oranları(Milyar \$)

Kaynak: (Lipsman ve Liu, 2020)

Pandemi döneminde e-ticaret sektörü, birçok ülkede gelişmekle beraber tedarik zinciri endüstrisi açısından olumsuz etkilere de neden olmuştur. 2021 itibariyle ABD, dünyanın dijital açıdan en rekabetçi ülkesi olarak yer almıştır (Statista, 2021). Fakat pandemi döneminde ABD’ de bulunan şirketlerin %75’inde tedarik zincirlerinde aksamaların yaşandığı (Marangoz ve Kırılı, 2021:57) ürün teslimatlarında gecikmelerin meydana geldiği, iade oranlarında yaşanan artışın ise % 35’i bulunduğu ve bu durumun önemli ekonomik kayıplara yol açtığı görülmüştür (URL-9).

Pandemi Döneminde Hindistan’ın E-Ticaret Yapısı

Hindistan’da, Dijital Hindistan Programı’nın uygulama çabaları ile internet bağlantılarının sayısı 2020 yılı sonu itibarı ile toplam nüfusun (1.370 milyar) % 50 sine (685 milyona) çıkmıştır. Bu sayı aktif internet kullanıcıları açısından ülkeyi dünyada Çin’den sonra ikinci sıraya yerleştirmiştir. Mevcut durum grafik 7’de gösterilmiştir.

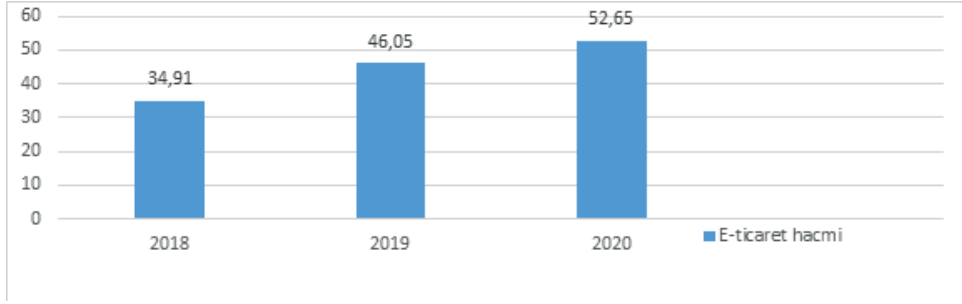


Grafik 7: Hindistan’da yıllar bazında internet kullanıcı oranları (%)

Kaynak: (URL-10)

E-ticaretin Hindistan’da yaygınlaşması ile ülkede iş yapma şekli de değişmiştir. En yaygın e-ticaret modelleri, müşteriler ve işletmeler arasındaki işlemler olmuştur. C2B (Fiverr, Freelancer ve UpWork gibi ticaret platformları vasıtası ile çeşitli alanlarda ve sektörlerde becerilere sahip profesyonellerin hizmetlerini açık artırmaya çıkarma yöntemi ile e-ticaret Hindistan’da büyük bir ivme kazanmıştır. (Podorova-Anikana vd. 2020:368).

Hindistan’ın e-ticaret sektörünün yıllar bazında gelişimi grafik 8’de gösterilmiştir. Grafığe göre e-ticaret yıllar bazında sürekli artmakla beraber özellikle pandemi dönemine has belirgin bir artışın olmadığı söylenebilir.



Grafik 8: Hindistan'ın yıllar bazında e-ticaret hacmi (Milyar \$)

Kaynak: (URL-2). (URL-11).

Bütün bu gelişmelere rağmen Hindistan'da ekonomi, ağırlıklı olarak hala nakde dayalı bulunmaktadır. Kredi ve banka kartı gibi alternatif ödeme yöntemleri yaygın ilgi görmemektedir. Nakit paraya olan bu ilginin halkın kültürel yapısından kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. Dijital ödemede altyapı sorunlarının hala var olması da bu durumu pekiştiren bir unsurdur. Hindistan'da dolandırıcılık ve veri ihlalleri de e-ticaret sektörünün daha hızlı gelişmesine engel olan temel sorunlar arasında sayılmaktadır. Bu konuda yasal düzenlemelerin yapılması şimdilerde gündemi işgal etmeye devam etmektedir. Hindistan'da dijitalleşmenin yeni olması ve COVID-19 sürecinde yoğun dijital ortamın tenfess edilmesine rağmen internet güvenliği konusunda tüketici bilincinin hâlâ yeterince gelişmediği ve birçok eksikleri bünyesinde barındırdığı söylenebilir. (URL-12).

Pandemi Döneminde Rusya'nın E-Ticaret Yapısı

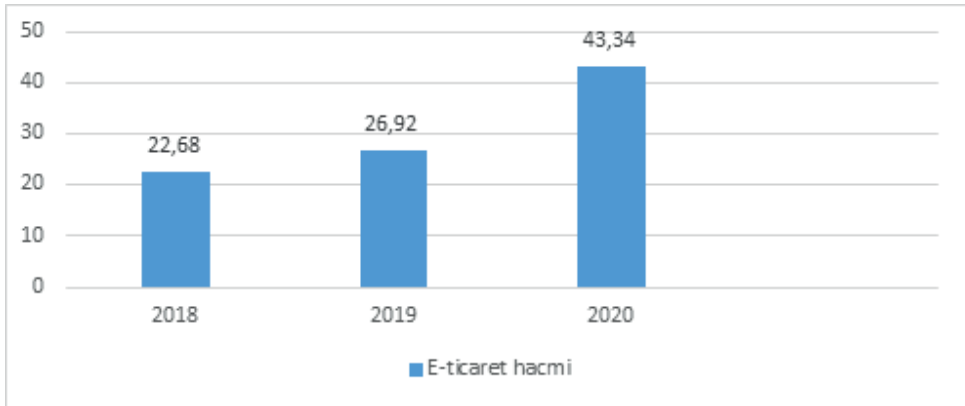
Çin'den mal sevkiyat maliyetinin artması ve Rus halkının 2020'de bir süre tasarruf ettikten sonra daha fazla para harcamaya istekli olması sonraki yıllar için ülkede perakende ticaretin daha çok canlanmasına katkı sağlayacak itici bir güç olarak görülebilir. Rusya'da perakende cirosunun gelişimi yıllar bazında grafik 9'da gösterilmiştir. Buna göre 2020 yılında toplam perakende ticaretin pandeminin etkisi ile bir miktar azaldığı görülmektedir (Oveshnikova vd.,2020:301).



Grafik 9: Rusya Federasyonu'nun 2014-2020 döneminde toplam perakende ticaret cirosu (milyon ruble)

Rusya’da nüfusun % 81’nin (118 milyon) internet erişimine sahip olması e-ticaretin gelişmesinde de önemli bir faktördür. Özellikle küçük çapta çevrim içi mağazaların gayretleri e-ticaretin gelişmesinde büyük etkiye sahip olmuştur. Bu mağazalar bir yandan ürün çeşitliliğini artırırken, diğer yandan rekabet şartlarına göre fiyat ayarlamalarını ve tedarikçilerle olan ilişkilerini sürekli yeniden değerlendirebilmiştir. Rusya’da e-ticaret platformlarının birçoğu kendi lojistik ağlarına da sahip bulunmaktadır (URL-13).

Rusya’da hacmi sürekli gelişen e-ticaretin, 2020 yılı pandemi döneminde bir önceki yıla kıyasla %58,5 oranında bir artış gösterdiği grafik 10’ daki verilerde görülmektedir.



Grafik 10: Rusya’nın yıllar bazında e-ticaret hacmi (Milyar \$)

Kaynak: URL-2), (URL-13).

Rusya’da yapay zekâ, robotizasyon, lojistik ve tedarik zincirlerinin otomasyonu, kişiselleştirme için AR/VR teknolojileri ve kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesi gibi çalışmalar, perakendenin dijital dönüşümünü hızlandırmaktadır. Bununla beraber birçok Rus şirketi bir çevrimiçi mağaza oluşturma konusundaki çalışmalarını çevrimiçi bir iş olarak değil, basit bir internet sitesi oluşturma anlayışına indirgemiş olduğundan çevrimiçi mağazalarını açtıktan sonra genellikle başarısız olmaktadır. Rusya’da e-ticaretin gelişiminin ana sorunları aynı zamanda kusurlu lojistik, düşük hizmet kalitesi, piyasa tekelleşme riski ve bir dizi sosyal sorunla da ilgilidir. Çevrimiçi dolandırıcılık riskleri ile beraber belirli mal kategorilerinin uzaktan satışına ilişkin var olan yasal kısıtlamalar da e-ticaretin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir (Kim,2022:27). Bir takım eksikliklere rağmen teknolojik alt yapının gelişmesi ile beraber geniş bir coğrafik alanın hem kapsam hem de yoğunluk olarak daha etkin bir şekilde e-ticaret kapsamına alınmış olması ve pandeminin de tetiklemesi ile e-ticaret Rusya’da büyük bir gelişme göstermiştir.

Bu olumlu gelişmelere rağmen Rusya ve Ukrayna arasında uzun zamandır var olan gerginlik 24 Şubat 2022 tarihinde Rusya’nın Ukrayna’ya saldırması ile bölgeyi ve dünyayı etkilemeye başlamıştır. Bu gelişmeler ışığında ABD ve Batı

dünyası başta olmak üzere pek çok dünya ülkesi, Rusya'ya karşı yaptırımlar uygulamaya başlamıştır. Bu yaptırımlardan bazıları şunlardır;

Kredi kartı şirketleri Visa, Mastercard ve American Express Rusya'daki faaliyetlerini sonlandırma kararı almışlardır. Dünyanın önde gelen üç gemi taşımacılık şirketi MSC, Maersk ve CMA CGM Rusya varışlı bir sipariş almayacaklarını beyan etmişlerdir. Uluslararası kargo şirketleri FedEx, UPS ve DHL Rusya'ya yaptıkları gönderileri durdurduklarını bildirmişlerdir. İngiltere bazı Rus bankalarının varlıklarını dondurarak İngiliz finans sisteminden çıkarmıştır. Avrupa finans piyasalarından Rus bankaları men edilmiştir. Avrupa Komisyonu, Birleşik Krallık, ABD ve Kanada bankalar arası para transferini sağlayan ve finansal sistemleri birbirine bağlayan SWIFT'den yedi Rus bankasını çıkarma kararı aldıklarını bildirmişlerdir. ABD; euro, dolar, pound ve yen gibi para birimleriyle Rusya'nın ticareti yapmasına kısıtlama getirmiştir. (URL-14).

Bütün bu yaptırımlar ve daha fazlası Rusya'yı ekonomik, siyasi ve sosyal açıdan olumsuz yönde etkilerken, uluslararası ilişkilerde de yalnızlığa doğru sürüklemektedir. Savaşın kısa sürede sona ermeyecek olması durumunda ve Rusya'ya uygulanan yaptırımların devam etmesi halinde, ekonomik ve siyasi istikrarsızlıkların bütün bölgeyi özellikle Rusya'yı etkisi altına alacağından endişe edilmektedir. Tabi bütün bu gelişmeler Rusya'nın hem kendi topraklarında hem de dünya çapında sahip olduğu ticareti ve e-ticaret kazanımlarını da olumsuz yönde tetikleyeceği öngörülmektedir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada seçilmiş olan dünya ülkelerinin pandemi dönemindeki e-ticaret anlayışları SWOT analizi ile değerlendirilmiştir. SWOT analizi İngilizce 'de "Güçlü Yönler" "Strength", "Zayıf Yönler" "Weakness", "Fırsatlar" "Opportunities" ile "Tehditler" "Threats" kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Çalışmada, ikincil verilerden elde edilen bilgiler ışığında geniş kaynak veri taraması ile tümevarım (endüksiyon) gerçekleştirilmiştir. Çalışma için seçilen ülkelerin dünya ticaretinde söz sahibi olmasına, tedarik zincir ve lojistik açıdan benzer ülkelere daha güçlü bir donanımına sahip olmasına ya da nüfus açısından dünyanın kalabalık ülkeleri arasında olmasına dikkat edilmiştir. Burdaki amaç, e-ticareti arz ya da talep yönünden en çok etkileme ihtimali olan ülkelerin çalışma için seçilmek istenmesidir. Bu amaç doğrultusunda seçilmiş olan ülkeler; Çin, ABD, Hindistan ve Rusya olmuştur. Yapılan çalışmada bu ülkelerin pandemi dönemindeki e-ticaret anlayışları ve sonraki yıllarda sektöre olası etkileri değerlendirilmiştir.

BULGULAR

Ülkelerin Güçlü Yönleri

Yapılan çalışmada seçilmiş olan ülkeler için internet ve e-ticaret kullanıcı sayılarının artması ile e-ticarette yapılan satışların yıllar bazında artış göstermesi güçlü yön olarak değerlendirilebilir. Ayrıca;

Çin, başta elektronik ve bilgisayar ürünleri olmak üzere birçok ürünün tedarik edilmesi ve parça temininde dünya lideri olmasından dolayı e-ticaret lojistiği açısından rakiplerine kıyasla daha güçlü bir alt yapıya sahip bulunmaktadır. Aynı zamanda Çin, dünya e-ticaret hacminin yaklaşık yarısına sahip olması nedeni ile bu alanda lider konumundadır. İnternet kullanan kişi sayısı olarak ta dünya genelindeki kullanım oranının %18'ine (900 milyon) sahip olması Çin'in güçlü yönleri olarak değerlendirilebilir. Yakın gelecekte küresel çapta olası bir pandemi durumunda dünya e-ticaretinin büyük oranda Çin'in inisiyatifinde olması beklenmektedir.

ABD, nin dünyanın dijital açıdan en rekabetçi ülkesi olması, nispeten düşük olan e-ticaret hacmini dünya çapında geliştirmesinde önemli bir unsur olabilir. Bu anlamda Çin'e rakip olacak en önemli ülke konumundadır. Hindistan'da pandemi döneminde internet bağlantı sayısının 685 milyona ulaşması ile bu sayının e-ticarete yönlendirilmesi sonucu bu ülke büyük bir ekonomik güce ulaşabilir. Rusya'da e-ticaret sektöründeki firmaların ve özellikle küçük çapta çevrim içi mağazaların, e-ticaretin gelişmesinde bir yandan ürün çeşitliliğini artırırken diğer yandan rekabet şartlarına göre fiyat ayarlamalarını ve tedarikçilerle olan ilişkilerini sürekli yeniden değerlendirebilmeleri bu ülke için güçlü özellikler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca e-ticaret platformlarının birçoğunun kendi lojistik ağlarına da sahip olmaları, birçok ülkenin lojistik alanda sıkıntı yaşarken Rusya'nın avantajı olarak görülebilir.

Ülkelerin Zayıf Yönleri

E-ticaret ile ilgili yeni vergi uygulamaları, kanunlara uyum sorunu ve Web sunucularının uzaktan işlem yapması ile meydana gelen vergilendirme problemlerine uyum sorunu ülkeler için zayıf yönler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca internette gerçekleşen e-ticaret işlemlerinde satıcı ve alıcı kimlik bilgilerinin bilinmemesi ya da yanlış bilgilendirilmesi bir takım aksaklıkları beraberinde getirmektedir. E-ticaret uygulamasında, verginin toplanması ile denetimi açısından uluslararası çapta hizmet verebilecek yeni bir sistemin henüz geliştirilememiş olması da ülkeler için zayıf yönler olarak değerlendirilebilir. Ayrıca;

Çin, kendi ülkesinde sahip olduğu kalabalık nüfus ve büyük coğrafi alanda e-ticaret için gerekli olan alt yapıyı en ücra alanlara taşımada bir takım finansal zorluklar yaşayabilir.

ABD, de pandemi döneminde tedarik zinciri endüstrisi açısından ürün teslimatlarında yaşanan aksamalar, gecikmeler ve iade oranlarında yaşanan artışlar ülkenin zayıf yönü olarak değerlendirilebilir.

Hindistan'da Kredi ve banka kartı gibi alternatif ödeme yöntemlerinin yaygın ilgi görmemesi, nakit paraya ilginin hala yüksek seviyede olması, dijital ödemede altyapı sorunlarının devam etmesi gibi durumlar e-ticaret için tehdit olarak görülebilir.

Rusya'da bir kısım e-ticaret firmalarının çevrimiçi mağaza oluşturma konusundaki çalışmaları bir uzmanlık işi olarak değil basit bir internet sitesi oluşturma anlayışı olarak görmeleri e-ticaretin gelişimi açısından bir zayıflık olarak görülebilir. Ayrıca kusurlu lojistik, düşük hizmet kalitesi, piyasa tekelleşme riski, sosyal sorunlar ve belirli mal kategorilerinin uzaktan satışına ilişkin yasal kısıtlamaların var oluşu Rusya'da e-ticaretin gelişmesini engelleyen zayıf yönler olarak değerlendirilebilir.

Ülkeler İçin Fırsatlar

Pandemi döneminde e-ticaret hacmi içinde daha çok temizlik, dezenfektan, beyaz eşya, ev aletleri, gıda ve kişisel bakım ürünler ve mücevherat gibi ürünler bulunurken; seyahat, ulaşım ve turizm alanlarındaki ürünlerin tercih edilme oranında büyük düşüşler yaşanmıştır. Fakat pandeminin etkisinin azalması ve kısıtlamaların ortadan kalkmaya başlaması ile beraber bu alanlarda da büyük artışların olabileceği düşünüldüğünde bu duruma hazırlıklı olan devletlerin daha kazançlı olacağı söylenebilir.

Çin, pandeminin de etkisi ile özellikle küçük şehirlerde alım gücü nispeten düşük olan ama nüfusun büyük bir bölümünü oluşturan kesimleri dijital müşteri yapmaya çalışması bu ülke için bir fırsat olmuştur. ABD,'nin dünya toplam perakende ticaretinin % 20'sine sahip olması çevrimiçi satışlarını % 14 gibi düşük bir seviyeden daha yukarılara çıkarmada potansiyel bir ivme olabilir. Gelişmiş teknolojik alt yapısını bu alanda kullanması potansiyel pandemi ortamlarından daha güçlü çıkmasına yardım edebilir. Hindistan, pandemi döneminde aktif internet kullanıcı sayısını nüfusun % 50 sine (685 milyon) çıkarmıştır. Bu sayı toplam nüfusun yarısını oluşturmakta olup Çin'den sonra dünyada ikinci sırada gelmektedir. Devam eden süreçte teknik alt yapı ve gerekli düzenlemeler ile bu oranın daha yüksek bir seviyeye çıkarılması, e-ticaret kazanımları açısından bir fırsat olabilir.

Rusya'da yapay zekâ, robotizasyon, lojistik ve tedarik zincirlerinin otomasyonu gibi deneyimlerin iyileştirilmesi perakendenin dijital dönüşümünü hızlandırma açısından bir fırsat olarak görülebilir.

Ülkeler İçin Tehditler

Tüm ülkeler için e-ticarete güvenli alışveriş ortamını tehlikeye sokacak siber saldırıların (veri tabanı çalınması, kart bilgilerinin çalınması, siteye virüs bulaştırma vb.) gerçekleştirilme ihtimalinin var olması önemli bir tehdittir. Pandemi ile beraber küresel çapta fidye yazılım tabanlı siber saldırılar %60 oranında artış göstermiştir. Bu saldırıların yeni yazılım ve metotlar kullanılarak yapılması ise pandemi sonrasında %15 oranında artmıştır. Ayrıca; Çin' de siyasi, ekonomik, sosyal ve COVID-19 gibi sağlık alanında meydana gelebilecek bir kriz durumu, bütün dünyayı başta Çin olmak üzere e-ticaret arz ve talep dengesi açısından tekrar büyük bir tehdit ile karşı karşıya bırakabilir.

Hindistan’da e-ticaret alanında dolandırıcılık ve veri ihlalleri birçok ülkede var olandan daha yaygın olup, e-ticaret sektörünün daha hızlı gelişmesine engel olan temel sorunlar arasında sayılmaktadır. Ayrıca bu konuda halkın bilinç düzeyinin düşük olması da güvenli e-ticaret için bir tehdit olmaya devam etmektedir.

Rusya’nın 24 Şubat 2022 tarihinde Ukrayna’ya savaş açması ile başta ABD ve Avrupa devletleri olmak üzere birçok dünya devleti tarafından özellikle ekonomik yaptırımlara maruz kalması, Rusya için e-ticareti de içine alacak büyük bir tehdit olarak değerlendirilebilir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Ticaretin yüzyıllardır devam eden olağan akışı, 21. yüzyılın başında kendisini olağanüstü bir değişime itmiştir. COVID-19 pandemisinden önce ticaretin geneli üzerinde e-ticaretin var olan etkisi, pandemi ile beraber bütün dünyada gittikçe artan bir ivme kazanmıştır. Pandemi dönemindeki kısıtlamalar, sokağa çıkma yasağı ve insan sağlığı üzerindeki riskler yüz yüze alışverişi kısıtlarken; kolay ulaşım, ürün çeşitliliği ve anında bilgiye erişim gibi özelliklerinin de etkisi ile e-ticaret, dünya genelinde etkinliği ve kapsamı sürekli artan büyük bir sektör haline gelmiştir.

Çalışmada Covid – 19 pandemi sürecinde bazı dünya ülkelerinin e-ticaret anlayışının SWOT analizi ile değerlendirilmesi yapılmıştır. Buna göre bütün ülkelerde pandemi döneminde e-ticaretin farklı oranlarda da olsa yüzdelik dilim olarak arttığı görülmüştür. Özellikle pandemi etkisinin yoğun olarak görülmeye başlandığı 2020 yılı, e-ticaretinde daha çok güçlenmeye başladığı dönem olmuştur. İnternet kullanım oranlarının yüksek olduğu ülkelerde e-ticaretinde genel olarak yüksek olduğu bilinmektedir. Şu anda dünya genelinde e-ticaretin perakende ticaret içindeki oranı %15 ile %20 arasında değişmektedir. Bu oranın 2040 yılına kadar % 95 seviyesine kadar yükseleceği beklenmektedir. E-ticarette etkin rol oynayan bir ülkenin, sadece satış ile kârını maksimize etmiş olmayacağını, aynı zamanda ürün tedarik unsurları, lojistik ağlar ve teknolojik alt yapı açısından da başka devletlere göre belli bir üstünlük sağlayacağı öngörülebilir. Çin bu anlamda sahip olduğu tedarik unsurları ve lojistik ağlar açısından dünyada lider konumunda olup e-ticaretin de % 50’sine sahip bulunmaktadır. Çin, sahip olduğu bu üstünlükle beraber kendi sınırları içinde de internet kullanım oranını % 64 seviyelerinden % 80’lerin üzerine çıkarması halinde ülke içinde ve ülke dışında e-ticaret açısından daha etkin bir duruma yükselebilir. Hindistan’da ise nüfusun % 50’sini bulan internet kullanıcılarının oranı, araştırmada yer alan diğer devletler gibi yüksek bir orana sahip olursa e-ticaret açısından kendi ülkesinde ve uluslararası alanda daha etkin bir duruma sahip olabilir. Çin’in güçlü olduğu tedarik zincirinde bölgesel ya da genel bir kısıtlamayı uygulamaya koyması durumunda (tedarik sürecin yavaşlatılması, bazı ürünlerin birtakım ülkelere dağıtımının kısıtlanması ya da ambargo uygulanması vb.) dünya genelinde sahip olduğu bu gücü bir silah olarak kullanabileceği ihtimaller dâhilindedir.

ABD ise dünya perakende ticaretinin % 20'ine sahip olmakla beraber, e-ticaret sektöründe ki satışlarda % 14 gibi bir orana sahiptir. Bu alanda lider konumunda olan Çin devletini yakalayabilmesi için dünyanın dijital açıdan en rekabetçi ülke olma avantajını iyi değerlendirmesi gerekmektedir.

COVID-19 pandemisi ile beraber alışkanlıkların ve yaşam tarzlarının da hızlı bir şekilde değiştiği bir dönemden geçen bugünün insanının; ihtiyaçlarını gidermede kolaylık, ürün çeşitliliği ve nispeten daha ucuz olmasından dolayı e-ticaret çekiciliği gittikçe daha da popüler hale gelecektir. Dünyada bundan sonraki dönemlerde yeni pandemilerin gerçekleşmesi ya da yüz yüze alışverişi kısıtlayacak bir engelin çıkması durumunda e-ticaret altyapısına sahip ülkelerin daha az zarar göreceği söylenebilir. Pandemi döneminde artan siber saldırılar ve bu alanda geliştirilmiş yeni casus yazılımlar, her geçen gün e-ticaretteki yoğunluğun dünya genelinde artması ile beraber güvenli alışverişin gerçekleşmesini ve sürdürülebilir olmasını engelleyen ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu alanda yeni güvenlik önlemlerinin alınması elzem hale gelmişti. Bu konuda yapılacak çalışmalara ek olarak e-ticaret ile yapılan satışların vergilendirme ve denetimi için yasal düzenlemelerin de geneli kapsayan bir anlayış ile yapılması gerekmektedir.

Bilginin güç olduğu ve alınıp satıldığı bugünün dünyasında bilgiye erişimin en kolay ve hızlı yönteminin internet ve e-ticaret olduğu düşünüldüğünde, bu sektörler dünya çapında daha etkin bir şekilde sahip olan ülkelerin, geleceğin güçlü devletleri olacağını söylemek yanıltıcı bir tespit olmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdelrhim, M., & Elsayed, A. (2020). The Effect of COVID-19 Spread on the e-commerce market: The case of the 5 largest e-commerce companies in the world. Available at SSRN 3621166.
- Abiad, A., MiaDagli, R., Ferrarini, S., Noy, B., Osewe, I., Pagaduan, P., et al. (2020). Economics Health; COVID-19; *Industry and Trade*, 16.
- Acs, Z. J., Szerb, L., Song, A., Komlosi, E., & Lafuente, E. (2020). *The Digital Platform Economy Index 2020*. Barcelona: The Global Entrepreneurship and Development Institute.
- Ali, B. (2020). Impact of covid-19 on consumer buying behavior toward online shopping in Iraq. *Econ. Stud. J.* 18, 267–280.
- Aslan, M. E., ve Manavgat, G. (2021). Yeni Ekonomide Teknolojik Gelişmelerin Uluslararası Rekabet Gücüne Etkisi: Türkiye’de E-Ticaret SWOT Analizi. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 67-92.
- Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Raza, S. M., and Naqvi, M. B. (2020). E commerce trends during COVID-19 pandemic. *Int. J. Fut. Gener. Commun. Netw.* 13, 1449–1452.
- Chang, H.-H., and Meyerhoefer, C. (2020). COVID-19 and the demand for online food shopping services: empirical evidence from Taiwan. Technical report, National Bureau of *Economic Research*. doi: 10.3386/w27427
- Coccia, M. (2021). The relation between length of lockdown, numbers of infected people and deaths of Covid-19, and economic growth of countries: Lessons learned to cope with future pandemics similar to Covid-19 and to constrain the deterioration of economic system. *Science of The Total Environment*, 775, 145801.
- Çiçek, Y., & Muzaffaer, H. (2021). The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Online Shopping. *AYBU Business Journal*, 1(1), 16-25
- Deliçay, M. (2021). Perakende E-Ticaretin Yükselişi, TC.Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/01/Perakende_E-Ticaretin_Yukselisi.pdf (E. T.: 15.03. 2022).
- European E- Commerce Repor (2021). <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf> (E. T.: 18.03. 2022).
- Fridhayanti, P., Eltivia, N., & Riwayanti, N. I. (2021). Impact of Pandemic on Online Marketplace Active Users. In 2nd Annual Management, *Business and Economic Conference (AMBEC 2020)*. doi: <https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k> (Vol. 210717).
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-25.
- Hasanat, M. W., Hoque, A., Shikha, F. A., Anwar, M., Hamid, A. B. A., and Tat, H.H. (2020). The impact of coronavirus (COVID-19) on e-business in Malaysia. *Asian J. Multidisc. Stud.* 3, 85–90.
- Hicintuka, M., & Öven, H. (2020). Covid-19: How does it affect international e-commerce firms?: A qualitative case study about how the Covid-19 situation affects e-commerce firms and how they respond to it.
- Hou, Y. (2021). Capacity of Global Cross-border E-commerce: New Opportunities and Threats in 2021. In 2021 3rd International Conference on *Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021)* (pp. 123-127). Atlantis Press.
- Karpunin, K. D., Ioda, J. V., Ternavshchenko, K. O., Aksenova, Z. A., & Maglina, T. G. (2020). The “Invisible Hand” of Digitalization: The Challenges of the Pandemic. In *International Scientific and Practical Conference* (pp. 162-173). Springer, Cham.
- Kawasaki, T., Wakashima, H., & Shibasaki, R. (2022). The use of e-commerce and the COVID-19 outbreak: A panel data analysis in Japan. *Transport Policy*, 115, 88-100.

- Khan, M. M., Shams-E-Mofiz, M., & Sharmin, Z. A. (2020). Development of E-Commerce-Based Online Web Application for COVID-19 Pandemic. *iBusiness*, 12(4), 113-126.
- Kim, O. E. (2022). E-Commerce As A Development Factor In International Trade. The Euraseans: *Journal On Global Socio-Economic Dynamics*, (1 (32)), 20-28.
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). Covid-19 Crisis And SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133.
- Laato, S., Islam, A. N., Farooq, A., & Dhir, A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102224.
- Lipsman A. and Liu C.,(2020) “US Ecommerce 2020 : COronavirus Boosts Ecommerce Forecast and WillAccelerate Channel-Shift,” 2020. <https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-2020> (E. T.: 8.03. 2022).
- Marangoz, M., & Kırılı Özen, E. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinin Farklı Alanlarda Dijitalleşmeye Etkileri: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 1(1), 54-68.
- Mohamad, A. H., Hassan, G. F., & Abd Elrahman, A. S. (2022). Impacts of e-commerce on planning and designing commercial activities centers: A developed approach. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(4), 101634.
- Oveshnikova, L. V., Sibirskaia, E. V., Slepneva, G. D., Bukhantseva, S. N., & Ledneva, O. V. (2020). Regional Differentiation of the Relationship Between E-commerce and the Ability of Transport Infrastructure Facilities to Meet the Needs of Buyers. Elena G. Popkova (Ed.) *Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches*, (299-307), Springer, Moscow State Institute of International Relations Moscow, Russia
- Pakhomova, E. A., Popova, E. V., Tikhonov, A. R., Antonyuk, I. A., & Lisanov, A. A. (2020). Digital Transformation of Organizations as a New Prerequisite for Effective Operations. Elena G. Popkova (Ed.) *Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches* (340-348). Springer, Moscow State Institute of International Relations Moscow, Russia
- Podorova-Anikina, O. N., Karpunina, E. K., Gukasyan, Z. O., Nazarchuk, N. P., & Perekatieva, T. A. (2020). E-Commerce Market: Intensification of Development During the Pandemic. Elena G. Popkova (Ed.) *Imitation Market Modeling in Digital Economy: Game Theoretic Approaches* (363-373). Springer, Moscow State Institute of International Relations Moscow, Russia
- Scutariu, A. L., Şuşu, Ş., Huidumac-Petrescu, C. E., & Gogonea, R. M. (2022). A Cluster Analysis Concerning the Behavior of Enterprises with E-Commerce Activity in the Context of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 47-68.
- Statista(2021).<https://www.statista.com/statistics/1042743/worldwide-digital-competitiveness-rankings-by-country/> (E. T.: 18.03. 2022).
- TÜBİSAD (2020). https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_bit_2020_raporu_tr.pdf (E. T.: 18.03. 2022).
- Wang, C. N., Dang, T. T., & Nguyen, N. A. T. (2021). Outsourcing reverse logistics for e-commerce retailers: A two-stage fuzzy optimization approach. *Axioms*, 10(1), 34.
- World Bank. (2019). Taking Advantage of E-Commerce: Legal, Regulatory, and Trade Facilitation Priorities for Lao PDR.,<https://www.worldbank.org/en/country/lao/publication/taking-advantage-of-e-commerce-legal-regulatory-and-trade-facilitation-priorities-for-lao-pdr> (E. T.: 17.03. 2022).
- World Trade Report (2021). https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr21_e.htm (E. T. : 18.03. 2022).
- Yuan, Y., Guan, M., Zhou, Z., Kim, S., Cha, M., Jin, D., & Li, Y. (2021). Disruption in Chinese E-Commerce During COVID-19. *Frontiers in Computer Science*, 3, 19.

- URL-1:<https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>(E.T.:11.01.2022)
- URL-2: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019> (E. T.: 8.01.2022).
- URL-3: [https://www.statista.com/The number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021 \(in billions\)](https://www.statista.com/The-number-of-digital-buyers-worldwide-from-2014-to-2021-in-billions)(2020). (E. T.: 12.03. 2022).
- URL-4:<https://www.web-canape.ru/business/vsya-statistika-interneta-i-socsetej-na-2021-god-cify-i-trendy-v-mire-i-v-rossii/> (E. T.: 15.03. 2022).
- URL-5:<https://www.eastasiaforum.org/2021/10/13/what-is-driving-chinas-e-commerce-growth/> (E.T.: 18.03. 2022).
- URL-6: <https://www.emarketer.com/content/china-ecommerce-2020> (E. T.: 2.01. 2022).
- URL-7:<https://tr.euronews.com/2022/04/14/cin-in-covid-19-k-s-tlamalar-kuresel-tedarik-zincirini-tehdit-eder-hale-geldi> (E. T.: 14.05. 2022).
- URL-8: <https://fred.stlouisfed.org/series/ECOMPCTSA> (E. T.: 2.01. 2022).
- URL-9: <https://worldef.net/2022-e-ticaret-trendleri/> (E. T.: 20.02. 2022).
- URL-10:<https://www.statista.com/statistics/792074/india-internet-penetration-rate/> (E. T.: 25.01 2022)
- URL-11:[https://worldef.net/hindistanda-e-ticaret-hacmi-2025te-120-milyar-dolara-ulasacak/2022-e-ticaret-trendleri WORLDEF](https://worldef.net/hindistanda-e-ticaret-hacmi-2025te-120-milyar-dolara-ulasacak/2022-e-ticaret-trendleri-WORLDEF) (E. T.: 25.03. 2022).
- URL-12:https://media.iyzico.com/b/2021/05/The_Next_Frontier_a_global_report_by_PayU_2021-TR-v2.pdf (E. T.: 14.01. 2022).
- URL-13:<https://www.gazetemru.com/2021/04/14/rusyada-e-ticaret-siteleri-ile-nasil-calilir/> (E. T.: 2.02 2022).
- URL-14:<https://medyascope.tv/2022/03/07/rusyaya-hangi-yatirimlar-uygulaniyor/> (E. T.: 25.03 2022)

DAVRANIŞSAL MUHASEBE ÇERÇEVESİNDE PAYDAŞ VE MEŞRUIYET TEORİLERİ

Mehmet YÜCENURŐEN¹

GİRİŞ

Davranışsal muhasebe, muhasebecilerin davranışlarının ve muhasebeci olmayanların muhasebe fonksiyonlarından, raporlarından ve bilgisinden nasıl etkilendiğinin incelenmesi olarak tanımlanabilir (Hofstedt ve Kinard, 1970; Birnberg, 2011).

Hofstedt ve Kinard'a (1970) göre, davranışsal muhasebe araştırmalarında üç bakış aÇısı uygulanabilir:

- Muhasebecinin teknik yeteneklerinin davranış üzerindeki etkisi,
- Muhasebecilerin davranışları,
- Muhasebe bilgilerinin bilgiyi kullanıcıları üzerindeki etkisi.

Kuruluşlar ve bilgi kullanıcıları arasındaki iletişim süreci önem arz ettiğinden dolayı, ikinci ve üçüncü bakış açıları hem paydaş hem de meşruiyet teorisi ile yakından ilgilidir. Bu durumda, davranışsal muhasebe çerçevesinde iki araştırma problemi ortaya çıkmaktadır: Paydaşların/toplumun beklentileri ve değerlerinin, kuruluşların davranışlarını ve muhasebe uygulamalarını nasıl etkileyeceği ve farklı muhasebe ve raporlama uygulamalarının paydaş/toplum davranışları üzerindeki sonuçları.

Davranışsal muhasebe, paydaşların veya toplumun algılarının muhasebe ve raporlama politikalarını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu nedenle davranışsal muhasebe, son yıllarda hesap verebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik raporlamasına artan ilgi dikkate alındığında giderek daha önemli hale gelmektedir. Örneğin, neden bazı kuruluşlar çevresel performanslarının ayrıntılarını gönüllü olarak raporlayıp, bazı kuruluşlar raporlamaktan

kaçınılmaktadır? Gönüllü raporlama hem kuruluşun finansal bir kazançtan daha fazlasını amaçladığını göstermek istemesine hem de kuruluşun paydaşların ve toplumun beklentilerine karşılık vermesine motive edebilir. Sürdürülebilirlik raporlaması, farklı paydaşların kararları için finansal raporlarda bulunmayan bilgilere ihtiyaç duyması nedeniyle sunulur. Paydaş teorisi çerçevesinde normatif yaklaşım (Freeman, 1984; Donaldson ve Preston, 1995), muhasebecilerin birincil paydaşlara karşı bir görevi olduğunu varsayar. Bu nedenle, raporlamanın bir zorunluluktan ziyade bir sorumluluk olduğu söylenebilir. Buna karşılık, pozitif yaklaşım (Laplume vd., 2008; Donaldson ve Preston, 1995), raporlamanın çok sayıda paydaşla ilişkileri geliştirmek için bir fırsat olduğunu ve böylece kuruluşun itibarını ve performansını iyileştirdiğini varsayar.

Davranışsal muhasebe, muhasebecilerin birincil paydaşlar grubunu tanımlarken belirledikleri kriterleri araştırmak için kullanılabilir. Bu durumda, belirli paydaş gruplarının bilgi taleplerinin ve gücünün kuruluşun muhasebe ve raporlama politikalarını nasıl etkileyebileceği belirlenebilir. Meşruiyet teorisi, kuruluş ile iç ve dış paydaşlar arasında bir sosyal sözleşmenin var olduğu fikrini vurgular (Guthrie ve Parker, 1989; Archel vd., 2009). Meşruiyet perspektifi, bir kuruluşun faaliyetlerinin toplum tarafından kabul edilebilir olduğunu ve sözleşmenin meşru olduğunu gösterme isteğine odaklanır.

Bir bilgi kullanıcısı, bir kuruluşun raporlamasına ilişkin bazı beklentilere girer. Bu öznel beklentilerin ne ölçüde karşılandığı, kuruluşun meşruiyet düzeyini tanımlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle davranışsal muhasebe, farklı muhasebe ve raporlama uygulamalarının paydaşların davranışlarını, beklentilerini ve şirkete bakışlarını nasıl etkilediğini açıklamak için paydaş ve meşruiyet teorilerinden faydalanabilir.

DAVRANIŞSAL MUHASEBE KAVRAMI

Davranışsal muhasebe, muhasebe bilgisinin yanı sıra davranış bilimleri ile ilgili olan bir muhasebe dalıdır. Muhasebe; biçimler, işleyiş ve sonuçların birbirine geçmiş olduğu bağlamlarda işleyen bir olgu olarak kabul edilmektedir. Ancak günümüzde, içinde faaliyet gösterdiği insani ve sosyal bağlamlar tarafından aracılık edilen bir uygulama olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal muhasebe, bireylerin karar verme süreçlerinde bir muhasebe olgusuyla karşılaştıklarında tutum ve davranışlarını ele alır (Birnberg, 2011).

Davranışsal muhasebe; muhasebe ve davranış bilimi birliğinden doğar ve davranış biliminin yönteminin ve bakış açısının muhasebe problemlerine uygulanmasını temsil eder (Hashem ve Arezoo, 2012). Davranışsal muhasebe, muhasebe işlem ve süreçlerinde bireylerin davranışlarını anlamayı, açıklamayı ve tahmin etmeyi amaçlar (Balachandran, 1985).

“Muhasebe sadece büyük miktarlardaki davranışsal etkileşimleri özetlemekle kalmaz, muhasebe ölçümleri de davranışın nesnesi haline gelebilir. Muhasebeciler davranışları hesaba katarlar ve muhasebe ölçümleri davranışın amacı olabilir ve muhasebeciler muhasebede insan davranışı hakkında varsayımlarda buldukları sürece, muhasebeciler davranış bilimlerini daha iyi anlamak ve bunlara dahil olmak için davranışsal varsayımlarını yeniden incelemelidir.” (American Accounting Association, 1974).

Muhasebenin davranışsal yönü, tüm muhasebe bağlamları ve ortamlarında karar verme sürecini etkileyen insan davranışının hem bilişsel (algılanan) hem de duygusal öğelerinin anlaşılmasını gerektirir (Coşkun ve Karakoç, 2020). Bu muhasebe alanı; bireyin bilgi işleme davranışı, kullanıcılar ve muhasebe bilgisi sağlayıcıları tarafından yaratılan muhasebe sorunları ve muhasebe bilgisi kullanıcıları ve üreticilerinin karar verme becerileri gibi yönleri ele almaktadır (Marşap ve Gökten, 2016). Karar vericinin temel olarak muhasebe problemlerini ele alırken kâr maksimize edici olarak davrandığı varsayılmıştır; ancak günümüzde bireyin muhasebede de psikolojik davranış sergilediği kabul edilmektedir.

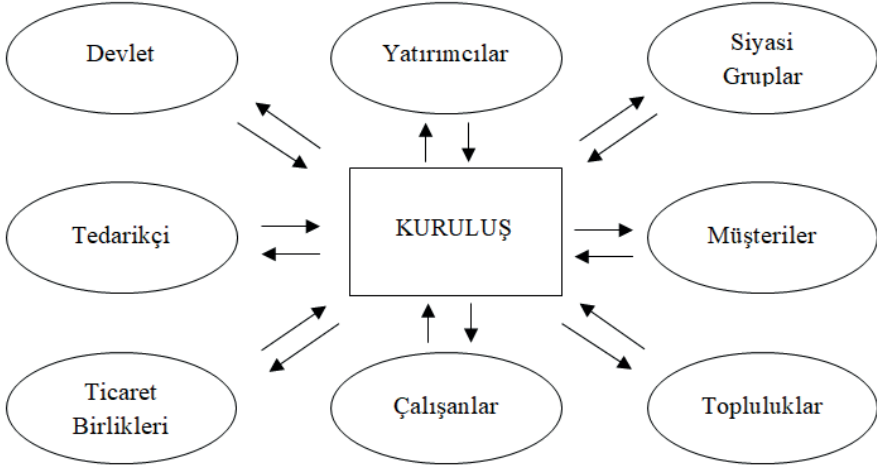
Davranışsal muhasebe, muhasebe fonksiyonlarından ve raporlarından etkilendikleri için muhasebecilerin veya muhasebeci olmayanların davranışlarının incelenmesine ilişkindir (Hunton, 2002). Davranışsal muhasebe araştırması, muhasebecilerin ve denetçilerin yargılarını, muhasebe işlevinin ve denetim işlevinin davranış üzerindeki etkisini ve muhasebe bilgilerinin kullanıcıların yargıları ve karar vermeleri üzerindeki etkisini içerir.

PAYDAŞ TEORİSİ

Paydaş teorisi, ilk olarak Freeman (1984) tarafından ortaya atılan bir yönetim yaklaşımıdır: Paydaş gruplarının her birinin bir amaç için bir araç olarak görülmemesi hakkı vardır ve bu nedenle hisse sahibi oldukları kuruluşun gelecekteki yönünü belirlemeye katılmak zorundadır (Friedman ve Miles, 2002; Phillips vd., 2003; Freeman, 1994).

Paydaş teorisi, temelde stratejik yönetime dayanmaktadır ancak son yıllarda organizasyon teorisi, iş etiği ve muhasebe teorisi alanlarında da kullanılmaktadır. Paydaş teorisi aynı zamanda sosyal, çevresel ve sürdürülebilirlik konularının araştırılmasında da önemli bir yere sahiptir.

Freeman (1984), stratejik yönetime rasyonel bir yaklaşım sunarak kuruluşların genel performansı iyileştirmek için paydaşları tanıması gerektiği belirtir. Geleneksel yaklaşım, kuruluşların hissedarların beklentilerine öncelik vermesi gerektiğini öne sürerken paydaş yaklaşımı; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, finansörler, topluluk, hükümet ve sivil toplum kuruluşları, siyasi gruplar ve sendikalar dahil olmak üzere bir organizasyonu yönetme sürecine çeşitli grupların ve bireylerin dahil edilmesi gerektiğini savunur.



Şekil 1: Paydaş Modeli

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995'ten uyarlanmıştır.

Laplume, Sonpar ve Litz'e (2008) göre paydaş teorisi henüz 'olgunlaşmamış', tartışmalı ama önemlidir. Teori 'olgunlaşmamış' tır çünkü ampirik geçerliliği henüz kanıtlanmamıştır. Paydaş teorisi aynı zamanda tartışmalıdır, kârların bir kuruluşun başarısının birincil ölçüsü olduğu fikrini sorgular.

Donaldson ve Preston (1995), paydaş teorisinin üç farklı analiz kategorisi içerdiğini ileri sürer: Tanımlayıcı, araçsal ve normatif. Tanımlayıcı bir bakış açısıyla paydaş teorisi, kuruluşların nasıl yönetildikleri, yönetim kurulunun paydaşların ihtiyaç ve taleplerini nasıl ele aldığını açıklamak için kullanılır. Araçsal yaklaşım, paydaş yönetimi ile kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşılması arasında var olan potansiyel veya etkili bağlantıları belirlemeye çalışır. Bu, paydaş yönetimi ve karşılık arasındaki bağlantıları iyileştirmeyi ve ayrıca bir kuruluşun topluluk içindeki itibarını artırmayı kapsar. Son olarak normatif yaklaşım, kuruluşların, "şirketin işleyişi ve yönetimi için yönergeleri" belirleyerek, kuruluşla özel çıkarları olan paydaşları belirleme görevi olduğunu varsayar.

Normatif bakış açısından paydaş teorisi, kuruluşların çeşitli paydaşlar arasında ele alması gereken belirli görev ve yükümlülüklerin varlığını vurgular. Literatür incelendiğinde normatif yaklaşım çerçevesinde, paydaş katılımı ve katılımının kademeli olarak arttığı ve kuruluşlar ve paydaşlar arasındaki ilişkinin sınıflandırıldığı görülmektedir (Svendsen, 2010: 42-62; Hendry, 2001). İlk olarak kuruluş, birincil taraflar (orta ve uzun vadede stratejik olanlar) ve ikincil taraflar (sürdürülebilirliğini etkilemeyen paydaşlar) arasında ayrım yaparak paydaşlarını tanımlar ve haritasını çıkarır (Clarkson, 1995; Zakhem ve Palmer, 2017). İkinci olarak, paydaşların beklentilerini ilgi seviyesine göre yönetmeye çalışır (Valentinov ve Hajdu, 2021). Son adımda kuruluşlar, birincil paydaşları çeşitli karar alma süreçlerine dahil etmeye, onları kurumsal yönetim ve yönetim katılımı

haline getirmeye, bilgi paylaşmaya, diyalog kurmaya ve bir karşılıklı sorumluluk modeli yaratmaya çalışır.

Paydaşların çeşitli karar süreçlerine katılımı, dinamik bir etkileşim, karşılıklı saygı, diyalog ve değişim ortamı yaratır (Gibson, 2000). Bu bağlamda paydaş katılımının temel özelliği, paydaşların beklentilerini azaltmak veya yönetmek için yalnızca katılımlarını teşvik etmek değil, karşılıklı bir sorumluluk ağı oluşturmaktır (Mainardes vd., 2011; Pesqueux ve Damak-Ayadi, 2005).

Mitchell, Agle ve Wood (1997) paydaşların özelliklerine göre paydaşların kategorize edilebileceğini belirtmiştir: Güç (bir paydaş grubunun kuruluşla olan ilişkisinde iradesini dayatma yeteneği), meşruiyet (belirli paydaş grubu beklentileri ve iddialarının, beklenen yapılar veya davranışlar doğrultusunda sosyal olarak nasıl kabul edildiği) ve zamanlılık (zaman duyarlılığı veya paydaş çıkarlarının kritiklik derecesi). Yönetim, değeri en üst düzeye çıkarmak ve karın nasıl dağıtılacağına karar vermek için paydaşlar ile kuruluş arasındaki ilişkileri şekillendirmelidir (Harrison ve Wicks, 2013; Freeman vd., 2004). Çeşitli paydaş grupları arasında sıklıkla çıkar çatışması yaşanacağı için, yöneticiler sorunları gözden geçirmeli ve en geniş çerçevede paydaş ihtiyaçlarını karşılamanın bir yolunu bulmalı, böylece her kategori için yaratılabilecek değeri artırmalıdır (Garvare ve Johansson, 2010).

Tablo 1: Paydaşların Açık ve Örtük Talepleri

Paydaşlar	Açık Talepler	Örtük Talepler
Çalışanlar	Ücret ve özlük hakları, çalışma saatleri, kıdem tazminatı	Çalışma koşulları, iş güvenliği, gelecek beklentileri
Denetçiler	Denetim ücreti	İtibar, denetim hizmeti için süreklilik, yaptırımlardan kaçınma
Müşteriler	Fiyat, ödeme koşulları, ürün kalitesi, garanti koşulları	Belirtilen performans kalitesi, sürekli mal veya hizmet tedariki, sürekli yedek parça ve bakım hizmeti mevcudiyeti
Fon sağlayanlar (Yabancı kaynak)	Faiz oranı, ödeme koşulları, sağlanan fon miktarı	Zamanında ödeme, sürekli fon talepleri, yatırım güvenliği
Fon sağlayanlar (Öz kaynak)	Temettü payı, yönetime katılım	Gelecek beklentileri (örneğin, kâr artışları, firma büyümesi), prestij
Tedarikçiler	Fiyat, ödeme koşulları, ürün kalitesi, satın alma taahhüdü	Zamanında ödeme, mal veya hizmetlere yönelik sürekli talep, mal veya hizmetler için belirli imaj
Rakipler	Özel durumlar (ortak girişimler gibi) dışında açık talep yok	Gelirler, karlar, maliyet yapıları hakkında bilgi
Devlet	Vergi ödemeleri, mal ve hizmetler	İşletmenin gidişatı, geleceğe yönelik beklentiler, vergi gelirleri

Kaynak: Loy, 2016'dan uyarlanmıştır.

Yönetim literatüründe paydaş ve vekalet teorilerine ilişkin karşıt görüş ve tartışmaların uzun süredir sürdüğü görülmektedir. Söz konusu iki teori genellikle zıt kutuplar olarak tanımlanmaktadır. Jensen'e (2002) göre paydaş

teorisi, “kuruluşların kaynaklarını kendi amaçları için kullanmak isteyen özel grupların eline geçmiştir” ve “çoklu amaç, amaç değildir.” Hill ve Jones (1992) paydaş teorisinin, yöneticilerin gücünü verimsiz bir şekilde arttırdığı için vekalet maliyetlerinin yükseleceğini öne sürmektedir. Bunun nedeni, paydaş teorisinin yöneticileri asıl görevlerinden, yani kuruluşun değerini maksimize etmekten uzaklaştırmasıdır. Bu nedenle Jensen (2002), bir kuruluşun tek amacının toplam piyasa değerini maksimize etmek olması gerektiğini belirtir ve aynı zamanda paydaş memnuniyetinin bu hedefe ulaşmak için stratejik bir unsur olduğunu kabul eder. Ancak literatürde paydaş teorisi ve vekalet teorisinin uyuşmadığına ilişkin görüşlere karşı çıkan araştırmacılar da bulunmaktadır. Shankman’a (1999) göre;

- Paydaş teorisi, vekil teorisinin zorunlu sonucudur,
- Vekâlet teorisi uygun şekilde uyarlandığında, paydaş teorisinin dar bir biçimi olarak hareket edebilir;
- Fırsatçı insan davranışı ve vekalet teorisi hakkındaki varsayımlar çelişkilidir.

Shankman (1999) ise vekâlet teorisinin genel olarak paydaş teorisi ile tutarsız olmadığını ve paydaş teorisinin vekalet teorisini çürütmek yerine tamamladığını belirtmektedir.

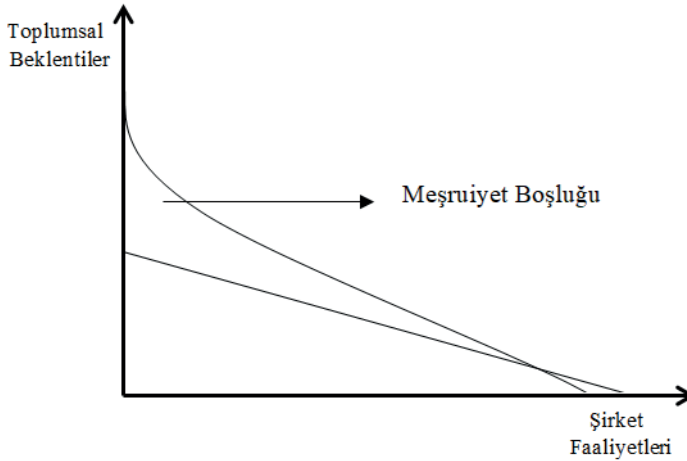
MEŞRUIYET TEORİSİ

Geleneksel anlayışta bir kuruluşun başarısının ilk ve tek ölçüsü kâr iken, son yıllarda beklentiler kuruluşları sosyal ve çevresel konuları dikkate almaya teşvik edecek şekilde değişmiştir (Gray vd., 1996). Aynı zamanda, genel olarak toplum giderek daha önemli paydaş olarak görülmeye başlanmıştır (Deegan, 2002). Bu bağlamda, kuruluşlar faaliyet gösterdikleri toplumdaki etkiledikleri ve toplumu etkiledikleri için, toplumsal amaçlar ve algılar kuruluşların politikalarını etkileyebilmektedir.

Kuruluşlar, faaliyetlerinin meşru görülmesini sağlamak için toplumun normları içinde faaliyet göstermek isterler. Meşruiyet; bir varlığın değer sistemi, o varlığın parçası olduğu daha büyük sosyal sistemin değer sistemiyle uyumlu olduğunda var olan durum veya statüdür (Guthrie ve Parker, 1989). İki değer sistemi arasında gerçek veya algılanan bir eşitsizlik olduğunda, varlığın meşruiyetine yönelik bir tehdit vardır. Başka bir deyişle, bir varlığın eylemlerinin sosyal olarak inşa edilmiş bir normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde olması arzu edilir (Wilmshurst ve Frost, 2000). Bu bağlamda, meşruiyetin arzu edilen bir sosyal olgu olduğu ve toplumun çeşitli seviyelerinde tanımlanıp tartışılabileceği söylenebilir (Mobus, 2005).

Kuruluşlar, sosyal olarak kabul edilebilir hedeflere ulaştıklarında meşru oldukları düşünülür. Bu durumda, performans ve ekonomik verimlilik tek başına bir organizasyonun meşruiyetini elde etmek veya sürdürmek açısından yetersizdir (Deegan, 2019). Dolayısıyla meşruiyet, ekonomik başarı veya yasal olmak ile tamamen eşanlamlı değildir. Ekonomik başarı, meşruiyetin sadece bir yönüdür.

Suchman (1995) meşruiyeti; pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet olmak üzere üç boyutlu bir kavram olarak tanımlar: Pragmatik meşruiyet, örgütsel davranışın hedef kitlenin refahını ne ölçüde olumlu etkilediğine bağlıdır; ahlaki meşruiyet, bir organizasyonun faaliyetlerinin doğruluğunu yargılamaya yönelik herhangi bir girişimi içerir ve bilişsel meşruiyet, organizasyonun eylemlerini ve davranışlarını tahmin edilebilir kılma kapasitesine bağlıdır (Diez-Martin vd., 2013; Thomas ve Lamm, 2012). Bir kuruluş iki yol ile meşruiyet kazanabilir: Eylem (kuruluşun faaliyetlerinin toplumsal değerlerle uyumlu olup olmadığı) ve sunum (faaliyetlerin toplumsal değerlerle uyumlu görünüp görünmediği) (Buhr, 1998). Bir kuruluşun eylemleri toplumsal normlardan büyük ölçüde sapabilir ancak bu sapma fark edilmediğinde örgüt meşruiyetini korur. Beklentiler zamanla değişebileceğinden ve kuruluşun itibarını, meşruiyetini ve varlığını olumsuz yönde etkileyen belirli olaylar meydana gelebileceğinden, meşruiyet aynı zamanda dinamik bir kavramdır.



Şekil 2: Meşruiyet Boşluğu

Kaynak: Moloi & Marwala, 2020: 108.

Meşrulaştırma, bir kuruluşun var olma hakkını kabul ettirme sürecidir. Bu süreç, bir kuruluşun faaliyetlerini nasıl yürütmesi gerektiği konusunda toplumun örtülü ve açık beklentileri içeren bir “sosyal sözleşme” veya “sosyal lisans” kavramıyla doğrudan ilişkilidir (Francés-Gómez, 2020). Thomas Hobbes, John Locke ve Jean-Jacques Rousseau gibi filozoflar tarafından tartışıldığı için sosyal sözleşme fikri yeni bir fikir değildir (Bêrdufi ve Dushi, 2015). Alandaki bu ilk filozoflar, devlet ve onun seçmenleri arasındaki varsayılan ilişkiyi açıkladığı ölçüde, toplum sözleşmesini öncelikle bir siyasi teori olarak tanımlamışlardır (Umeh, 2021). Ancak modern çağda sosyal sözleşme, kuruluşları kapsayacak şekilde genişletilmiştir.

Kuruluşların uymak zorunda olduğu yasal gereklilikler sözleşmenin açık şartlarını, yasal olmayan toplumsal beklentilerin ise sözleşmenin örtük şartlarını oluşturmaktadır (Dunfee vd., 1999). Bu durum önemlidir çünkü kuruluşlar sadece toplumsal beklentileri karşıladıkları sürece meşruiyetlerini sağlayabilir. Toplum,

kuruluşun kabul edilebilir veya meşru bir şekilde faaliyet gösterdiğinden emin olmadığında, kuruluşun ‘sözleşmesini feshedecektir’. Bu ‘fesih’, belirli ürünlere olan talebi azaltan veya sıfırlayan tüketiciler, işgücü arzını ve finansal sermayeyi ortadan kaldıran tedarikçiler aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Mathews’a (1993) göre toplum; kuruluşlara yasal statülerini, doğal kaynaklara sahip olma ve bunları kullanma yetkisini ve çalışanları işe alma hakkını verir ve söz konusu faydaların maliyetleri aşmasını bekler. Meşruiyet teorisi, bir kuruluşun değer sisteminin toplumun değer sistemiyle uyumlu olup olmadığına ve kuruluşun amaçlarının toplumsal beklentileri karşılayıp karşılamadığına odaklanır.

Meşruiyet teorisi ve paydaş teorisi, politik iktisat teorisinden türetilmiştir. Genel olarak, her iki teorinin de kuruluşlar ve diğer ilgili taraflar arasındaki ilişkileri etkilemeyi amaçlayan programlar ve eylemler için bir çerçeve sağladığını söylemek mümkündür. Meşruiyet teorisi, bir kuruluşun değer sistemi ile toplumun değer sistemi arasındaki uyumu vurgular. Paydaş teorisi, kuruluşun bir sosyal sistemin parçası olduğunu belirtir. Bu bağlamda paydaş teorisi, toplumdaki farklı paydaş gruplarını ve kuruluşun sürdürülebilir olması için nasıl en iyi şekilde yönetilmesi gerektiğini dikkate alır.

PAYDAŞ VE MEŞRUIYET TEORİLERİNİN MUHASEBE LİTERATÜRÜNDEKİ YERİ

Paydaş teorisi, 1980’lerde ortaya konulmasından bu yana muhasebe literatürünün bir parçası olmuştur. Muhasebenin stratejik ve yönetim kararlarındaki önemini göstermek için kuruluşlar ekosistemlerle karşılaştırılmıştır (Hörisch vd., 2020; Mitchell vd., 2015; Yuesti vd., 2016). Bir ekosistemde, kuruluşun paydaşları kurumsal stratejileri kontrol etmek veya etkilemek için rekabet eder ve muhasebe sistemleri, bir kuruluş ile “hisselerine yatırım yapma” risklerini değerlendirmek için araçlar haline gelir (Greenwood ve Buren, 2010).

Meek ve Gray (1988), yüksek finansal raporlama kalitesinin çeşitli paydaş grupları için faydalı olabileceğini belirtmiştir. Paydaş teorisinin muhasebe alanında araştırmalar üzerindeki etkisi giderek artmıştır. Roberts (1992), paydaş gücünün, stratejik konum ve performansın, raporlama kalitesi ile ilişkili olduğunu belirtmiştir. Paydaş kategorileri arasında, finansal paydaşlar ve kanun koyucu, kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasını talep eden en etkili paydaşlardır (Hope vd., 2017). Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması paydaşların bilgi ihtiyacının bir fonksiyonudur. Bu bağlamda Boesso ve Kumar (2017), kurumsal sosyal sorumluluk açıklamalarının dört faktörden etkilendiğini belirtmişlerdir:

- Yatırımcıların bilgi ihtiyaçları,
- Kuruluşların paydaş yönetimine verdiği önem,
- Maddi olmayan duran varlıkların oranı ve
- Piyasa karmaşıklığı.

Cooper ve Owen (2007) paydaşların görüşlerinin; sübvansiyon, düzenleyici uygulamalar veya zorunlu raporlamadan daha güçlü bir mekanizma olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, gönüllü raporlamanın kalitesinin birkaç ilgili faktöre bağlı olduğu söylenebilir. Kurumsal sosyal sorumluluk raporlamasına yönelik uluslararası standartlar ve kılavuzlar, eksiksiz ve faydalı bir rapor üretmek için zorunlu bir unsur olarak paydaş katılımını gerektirir (Herremans vd., 2016).

Son yıllarda muhasebe alanında gerçekleştirilen birçok çalışma, kazanç yönetimi (Loy, 2016; Sun vd., 2010), finansal raporlama yaklaşımları (Sunder, 2016; Sipahi ve Poroy Arsoy, 2010; Demir, 2009) ve yaratıcı muhasebe uygulamaları (Shah, 1995) gibi finansal raporlamayı etkilemede paydaşların rolünü araştırmıştır.

Meşruiyet teorisi son çeyrek yüzyılda muhasebe teorisine önemli şekilde katkılarda bulunmuştur. Geneleksen anlayış, muhasebe bilgilerinin kullanıcılarını finansal paydaşlar (tedarikçiler, hissedarlar vb.) olarak tanımlar. Yıllık raporlarda sunulan bilgiler öncelikle bu gruplara yönelik olarak ve yönetim yükümlülüklerini yerine getirmek için sunulmuştur. Zaman içinde paydaş kavramı; tedarikçileri, finansörleri, tüketicileri, düzenleyicileri, çevreci grupları ve medyayı içerecek şekilde genişledi. Bu bağlamda, muhasebenin amaçları sosyal ve çevresel çıkarları içerecek şekilde genişledi. Bu durum, çeşitli taleplere yanıt vermenin yollarını bulmak için yöneticiler üzerinde önemli bir baskı yarattı. Örneğin meşruiyet teorisi, dış bilgi kullanıcıları ile iletişimde kurumsal yönetim tarafından belirli öğelerin neyi, neden, ne zaman ve nasıl ele alındığını açıklamamanın bir aracı olarak muhasebe literatürüne entegre edilmiştir (Magness, 2006).

Meşruiyet kavramı, genellikle kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması ve finansal olmayan bilgilerin gönüllü olarak raporlanması için kuruluşları motive eder. Kurumsal sosyal sorumluluk raporlaması genellikle bir meşrulaştırma aracı olarak görülmüştür (Patten, 2005). Kuruluşlar bu raporları kendi imajları, performansları ve etkilerine ilişkin paydaş algılarını etkilemek (hatta manipüle etmek) için kullandıklarından, sürdürülebilirlik konularının gönüllü olarak açıklanması genellikle stratejik nedenlerle yapılır (Islam, 2017; Bebbington vd., 2008)

SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Bu çalışmada, öncelikle davranışsal muhasebe kavramı ile paydaş ve meşruiyet teorileri açıklanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda her iki teorinin davranışsal muhasebe alanına katkısı incelenmiştir. Paydaş teorisi, kuruluşların yalnızca hissedarlarına karşı sorumlu olmadığını, aynı zamanda kurumsal hedefleri etkileyebilecek (veya bunlardan etkilenebilecek) çok sayıda paydaş çıkarlarını dengelemesi gerektiğini iddia eder. Meşruiyet teorisi, bir örgütün değer sisteminin toplumun değer sistemiyle uyumlu olup olmadığını ve bir örgütün amaç ve araçlarının toplumsal beklentileri karşılayıp karşılamadığını inceler.

Paydaşların ve toplumun muhasebecilerin davranışları üzerindeki etkisi ve muhasebe uygulamalarının iç ve dış paydaşların davranışları üzerindeki etkisi gibi, paydaş ve meşruiyet teorisi ile davranışsal muhasebe arasındaki ilişkide daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmalar, bireysel karar verme ve davranışın nörolojik temelini analiz eden “nöromuhasebe” veya “nöroekonomi” gibi yenilikçi metodolojiler kullanılarak ele alınmalıdır.

Toplumsal algıların bir kuruluşun politikalarını etkileyebileceği ve bunlardan etkilenebileceği bilinmektedir. Bir kuruluş, ‘toplum sözleşmesi’nin kendisine düşen kısmını gerçekleştirmek için amaçlarını ve araçlarını düzenleyebilir; aynı zamanda raporlama politikalarını gözden geçirebilir ve bunları kuruluşun meşruiyetini artıracak şekilde yeniden yapılandırabilir. Buradaki odak noktası, kuruluş ile çeşitli paydaşları arasındaki iletişim sürecidir.

Gelecekteki araştırmalar, paydaşların ve toplulukların beklenti ve değerlerinin şirketlerin davranışlarını ve muhasebe ve açıklama uygulamalarını neden ve nasıl etkilediğini incelemeye odaklanmalıdır. Aynı zamanda, farklı muhasebe ve raporlama uygulamalarının paydaşların ve toplulukların davranışları üzerindeki sonuçları da daha ayrıntılı olarak incelenmeye değerdir.

KAYNAKÇA

- Archel, P., Husillos, J., Larrinaga, C. ve Spence, C. (2009). Social Disclosure, Legitimacy Theory and the role of the State. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(8), 1284-1307.
- American Accounting Association (1974). Report of the Committee on the Relationship of Behavioral Science and Accounting. *The Accounting Review*, 49, 127-139.
- Balachandran, M. (1985). Behavioral Accounting: An Introduction. *Behavioral & Social Sciences Librarian*, 4(2-3), 21-27.
- Bebbington, J., Larrinaga-Gonzalez, C. ve Moneva-Abadia, J. M. (2008). Legitimizing Reputation/ The Reputation of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 371-374.
- Bërdufi, N. ve Dushi, D. (2015). Social Contract and the Governments Legitimacy. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 392-398.
- Birnberg, J. G. (2011). A Proposed Framework for Behavioral Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, 23(1), 1-43.
- Boesso, G. ve Kumar, K. (2017). Drivers of Corporate Voluntary Disclosure: A Framework and Empirical Evidence from Italy and the United States. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(2), 269-296.
- Buhr, N. (1998). Environmental Performance, Legislation and Annual Report Disclosure: The Case of Acid Rain and Falconbridge. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 11(2), 163-190.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coşkun, A. ve Karakoç, M. (2020). A Conceptual Framework for Behavioral Accounting. E. Özen, & S. Grima içinde, *Uncertainty and Challenges in Contemporary Economic Behaviour Vol: 1* (s. 77-88). Bingley: Emerald Publishing.
- Cooper, S. M. ve Owen, D. L. (2007). Corporate Social Reporting and Stakeholder Accountability: The Missing Link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deegan, C. M. (2019). Legitimacy Theory Despite its Enduring Popularity and Contribution, Time is Right for A Necessary Makeover. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2307-2329.
- Demir, V. (2009). Finansal Raporlama Uygulamalarına İlişkin Yeni Yaklaşımlar. *Muhasebe ve Denetime Bakış*(Nisan), 73-92.
- Diez-Martin, F., Prado-Roman, C. ve Blanco-Gonzalez, A. (2013). Beyond Legitimacy: Legitimacy Types and Organizational Success. *Management Decision*, 51(10), 1954-1969.
- Donaldson, T. ve Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dunfee, T. W., Smith, N. C. ve Ross Jr., W. (1999). Social Contracts and Marketing Ethics. *Journal of Marketing*, 63, 14-32.
- Francés-Gómez, P. (2020). Social Contract Theory and Business Legitimacy. R. J.D. içinde, *Handbook of Business Legitimacy* (s. 277-295). Cham: Springer.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management - A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parma, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Friedman, A. L. ve Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.

- Garvare, R. ve Johansson, P. (2010). Management for Sustainability – A Stakeholder Theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(10), 737-744.
- Gibson, K. (2000). The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245-257.
- Gray, R., Owen, D. ve Adams, C. (1996). *Accounting & Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. New Jersey: Prentice Hall.
- Greenwood, M. ve Buren, H. J. (2010). Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation–Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics*(95), 425-438.
- Guthrie, J. ve Parker, L. D. (1989). Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343-352.
- Hörisch, J., Schaltegger, S. ve Freeman, R. E. (2020). Integrating Stakeholder Theory and Sustainability Accounting: A Conceptual Synthesis. *Journal of Cleaner Production*(275), 1-12.
- Harrison, J. S. ve Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Hashem, N. ve Arezoo, J. (2012). Conceptual Model For Behavioral Accounting. *Journal of Accounting Knowledge and Management Auditing*, 1(1), 55-72.
- Hendry, J. (2001). Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 159-176.
- Herremans, I. M., Nazari, J. A. ve Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder Relationships, Engagement, and Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*(138), 417-435.
- Hill, C. W. ve Jones, T. M. (1992). Stakeholder - Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Hofstede, T. R. ve Kinard, J. C. (1970). A Strategy for Behavioral Accounting Research. *The Accounting Review*, 45(1), 38-54.
- Hope, O.-K., Thomas, W. B. ve Vyas, D. (2017). Stakeholder Demand for Accounting Quality and Economic Usefulness of Accounting in U.S. Private Firms. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(1), 1-13.
- Hunton, J. E. (2002). The Impact of Digital Technology on Accounting Behavioral Research. *Advances in Accounting Behavioral Research (Advances in Accounting Behavioural Research, Vol. 5) (s. 3-17)*. içinde Bingley: Emerald Publishing.
- Islam, M. A. (2017). CSR Reporting and Legitimacy Theory: Some Thoughts on Future Research Agenda. M. Aluchna, & S. Idowu içinde, *The Dynamics of Corporate Social Responsibility. CSR, Sustainability, Ethics & Governance (s. 323-339)*. Cham: Springer.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.
- Loy, T. (2016). Stakeholder Influence on Earnings Management: Ethical Considerations AND Potential Avenues. *Corporate Ownership and Control*, 13(3), 89-99.
- Magness, V. (2006). Strategic Posture, Financial Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Test of Legitimacy Theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(4), 540-563.
- Mainardes, E. W., Alves, H. ve Raposo, M. (2011). Stakeholder Theory: Issues to Resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.
- Marşap, B. ve Gökten, P. O. (2016). Davranışsal Muhasebe: Kuramsal Yaklaşım. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 345-359.
- Mathews, M. R. (1993). *Socially Responsible Accounting*. London: Chapman & Hall.

- Meek, G. K. ve Gray, S. J. (1988). The Value Added Statement: An Innovation For U.S. Companies. *Accounting Horizons*, 2(2), 73-81.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R. K., Buren, H. J., Greenwood, M. ve Freeman, R. E. (2015). Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders. *Journal of Management Studies*, 52(7), 851-877.
- Mobus, J. L. (2005). Mandatory Environmental Disclosures in a Legitimacy Theory Context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(4), 492-517.
- Moloi, T. ve Marwala, T. (2020). *Artificial Intelligence in Economics and Finance Theories*. Cham: Springer.
- Patten, D. (2005). The Accuracy of Financial Report Projections of Future Environmental Capital Expenditures: A Research Note. *Accounting Organizations and Society*, 30(5), 457-468.
- Pesqueux, Y. ve Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder Theory in Perspective. *Corporate Governance*, 5(2), 5-21.
- Phillips, R., Freeman, R. E. ve Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Roberts, R. W. (1992). Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure: An Application of Stakeholder Theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595-612.
- Shah, A. K. (1995). Accounting Policy Choice: The Case of Financial Instruments — Creative Accounting by UK Companies. *European Accounting Review*, 4(2), 397-399.
- Shankman, N. A. (1999). Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm. *Journal of Business Ethics*(19), 319-334.
- Sipahi, B. ve Poroy Arsoy, A. (2010). Finansal Raporlamada Yeni Yaklaşımlar. *Öneri*, 9(33), 51-57.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sun, N., Salama, A., Hussainey, K. ve Habbash, M. (2010). Corporate Environmental Disclosure, Corporate Governance and Earnings Management. *Managerial Auditing Journal*, 25(7), 679-700.
- Sunder, S. (2016). Better Financial Reporting: Meanings and Means. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(3), 211-223.
- Svendsen, A. (2010). *The Stakeholder Strategy - Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, T. E. ve Lamm, E. (2012). Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*(110), 191-203.
- Umeh, G.-F. (2021). The Social Contracts of Thomas Hobbes and John Locke: A Comparative Analysis. *AMAMIHE: Journal of Applied Philosophy*, 19(2), 19-35.
- Valentinov, V. ve Hajdu, A. (2021). Integrating Instrumental and Normative Stakeholder Theories: A Systems Theory Approach. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 699-712.
- Wilmshurst, T. D. ve Frost, G. R. (2000). Corporate Environmental Reporting - A Test of Legitimacy Theory. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 13(1), 10-26.
- Yuesti, A., Novitasari, L. G. ve Rustiari, N. W. (2016). Accountability of Non-Government Organization from the Perspective of Stakeholder Theory. *International Journal of Accounting and Taxation*, 4(2), 98-119.
- Zakhem, A. ve Palmer, D. E. (2017). Normative Stakeholder Theory. D. M. Wasieleski, & J. Weber içinde, *Stakeholder Management - Business and Society 360, Vol. 1* (s. 49-73). Bingley: Emerald Publishing Limited.

FINANSAL TABLolar ANALİZİ VE UYGULAMA ÖRNEĞİ

Emre ARSLAN¹

GİRİŞ

Mali tablolar, şirketler hakkında ham veriler içermesi nedeniyle sadece mali yöneticiler için değil, şirketlerin paydaşı sayılan gruplar için de önemli bir bilgi kaynağıdır. Mali tablolar, tüm eksikliklerine ve yetersizliklerine rağmen, şirketin performansının belirlenmesinde ve şirket hakkında ileriye dönük kararlara temel oluşturulmasında fayda sağlar. Bu nedenle finansal tabloların derlenmesi, incelenmesi ve yorumlanması gerekmektedir. Bu noktada mevcut bilgilerin doğru yorumlanması için kullanılan temel yöntem finansal analizdir.

Finansal analiz, bir işletmenin finansal yapısının ve faaliyet sonuçlarının yeterli olup olmadığını belirlemek ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak için finansal tablolarda yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içindeki eğilimlerinin incelenmesidir. Mali analizden sonra mali tablolardaki rakamların sunulma şekli değişecek ve tabloların okunması daha kolay olacaktır.

Çalışma kapsamında belirlenen analiz yöntemleri ile tekstil üretimi yapan bir firmanın finansal durumu incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Analiz için seçilen şirketin borsaya kote olması ve mali tablolarının konsolide edilmemiş olması şirketin tercihinde etkili olmuştur. Analizler sonucunda elde edilen veriler hem yıllara hem de sektör ortalamalarına göre daha gerçekçi sonuçlar vermektedir.

FINANSAL TABLolar ANALİZİ HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Mali tablo analizi veya mali analiz, işletmelerin mali geçmiş performanslarını ve mevcut durumlarını belirlemek amacıyla mali tablolardaki birbiriyle ilişkili kalemlerin çeşitli yöntemlerle incelenmesidir (Erdemir, 2019, s. 35). Mali analiz ile bir işletmenin mali yapısının ve faaliyet sonuçlarının yeterli olup olmadığını tespit edilmesi ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilmesi için mali tablolarda

yer alan kalemler arasındaki ilişkilerin ve bunların zaman içindeki eğilimlerinin incelenmesi sağlanır (Gücenme, 2000, s. 3). Aynı zamanda bir şirketin finansal durumunu rakipleriyle ve sektör ortalamasını finansal analizlerle karşılaştırmasını sağlar. Birkaç dönemin finansal analizini yapmak işletmenin finansal yönetimi açısından fikir verebilir. Mali analiz için üç veya beş yıl üst üste inceleme yapılması kabul edilebilir (Gündoğdu, 2021, s. 59).

Finansal analiz sürecindeki **ilk adım**, finansal analizinin hangi firma için yapılacağı ve bu analizin hangi amaçla yapılacağını belirlemesidir. İkinci aşama, şirketin konu ile ilgili finansal verilerinin toplanmasıdır. Finansal veriler temel olarak bilanço ve gelir tablosu gibi finansal tablolardan elde edilen verilerdir. Finansal analizin üçüncü aşamasında ise finansal analiz tekniklerine dayalı bir uygulama yapılır. Bu kapsamda karşılaştırmalı tablolar analizi, yüzde analizi, trend yüzdesi analizi ve oran analizi kullanılacaktır. Bu analizle bir sonuca varılacaktır. Mali analizin **dördüncü aşamasında**, bir önceki aşamada elde edilen sayısal sonuçlar tek başına yeterli olmadığı için ilgili sonuçlar bir standartla karşılaştırılır. İlgili standartlar bilim adamları tarafından belirlenebilir veya rakiplerin veya endüstrinin ortalaması olarak alınabilir. Standartlara göre yapılan karşılaştırmalardan sonra şirket değerinin belirlenen bu standardın altında veya üstünde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, sayısal sonuç yorumlanabilir. **Son aşamada** ise bu sayısal sonuca göre bir teklif sunulmalıdır. Bu öneri ile şirketin mali durumunun eskisinden daha iyi bir seviyeye gelmesi mümkün olacaktır (Yüksel, 2021, s. 108-109).

Mali analizde kullanılan mali tablolar bazı özelliklere sahip olmalıdır. Bunlardan **ilki**, finansal tabloların muhasebenin temel kavramlarına ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak hazırlanmasıdır. İkinci olarak, tek düzen muhasebe sistemine göre hazırlanmalıdır. Üçüncüsü, mali tablolardaki bilgiler güvenilir (doğru ve samimi) olmalıdır. Son olarak karşılaştırmalar için standartlar belirlenmelidir (Gücenme, 2000, s. 5-16).

Mali tabloların bazı **eksiklikleri ve sınırlamaları** vardır. Bunlar;

- Mali tablolar işletmenin nihai durumunu göstermez.
- Temel mali tablolar enflasyondan etkilenir.
- Temel finansal tablolar, onları düzenleyenlerin kararlarından etkilenir.
- Mali tablolardaki rakamlar kesinlikle doğru ve kesin değildir.
- Mali tablolarda paranın değerinin zaman içinde değiştiği gerçeği dikkate alınmadan yapılan bir analiz yanıltıcı olabilir.
- Mali yapıyı etkileyen ancak para ile ifade edilmeyen faktörler mali tablolarda yer almayan olarak sıralanabilir (Çabuk ve Lazol, 2018, s. 158; Gücenme, 2000, s. 18).

Analiz tekniklerini finansal tablolara uygulamadan önce bazı hazırlık çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Bunlardan *ilki* sınıflandırma açısından yapılması gereken çalışmalardır. Mali tablo analiz amacına göre sınıflandırılmamışsa, bilançoda varlıklar likidite bazına göre, yükümlülükler ise vade esasına göre gruplandırılarak tablo yeniden düzenlenir. İkincisi, bilançonun netleştirilmesidir. Bilançoda, varlıkları düzenleyen hesaplar pasifte, pasifleri düzenleyen hesaplar ise varlıklarda olabilir. Ancak bu düzenleme mali analiz için uygun değildir. Değer ayarlı hesapların bilançoaya alınmasının genel kabul gören yolu, varlık çıkararak hesapların varlıkta ilgili hesap grubuna negatif, pasif ihraç eden hesapların ise ilgili hesap grubuna negatif olarak dâhil edilmesidir. . Böylece, bilançodaki hesaplar mali analize tabi tutulur. Üçüncüsü, miktarların kısaltmasıdır. Miktarları kısaltmak analiz işini kolaylaştırır. Bu nedenle mali tablolar üzerinde ön analiz hazırlık çalışmaları yapılırken tablolarda yer alan tutarlar 1.000 veya katları oranında kısaltılmaktadır (Gücenme, 2000, s. 19-20).

Mali analizde kullanılan çeşitler amaçlarına, kapsamalarına ve kimler için yapıldığına göre üç ana grupta incelenebilir. Mali analiz şirket bünyesinde kullanılacak yönetim için hazırlanmışsa “iç analiz”, kamuya sunulmak üzere hazırlanmışsa “dış analiz” olarak adlandırılır. İşletmenin belirli bir tarihe ait finansal tabloları arasındaki anlamlı ilişkileri belirlemek için yapılan analize “statik analiz”, birden fazla döneme ait karşılaştırmalı analize ise “dinamik analiz” denir. İşletmenin yönetsel amaçlarla yaptığı analizlere “yönetim analizi”, kredi talebinde bulunan bankaların yaptığı analize “kredi analizi”, geleceğe yönelik yatırımlar için kullanılan analiz türüne ise “yatırım analizi” denir (Gündoğdu, 2021). , s. 59-60).

FINANSAL TABLOLAR ANALİZ TEKNİKLERİ

Analize uygun hale getirilmiş temel mali tablolardaki bilgilere mali analiz tekniklerinin uygulanmasıyla mali tablolardaki bilgiler bir başka şekle bürünür ve kullanılabilir, daha rahat anlaşılabilir ve yorumlanabilir bilgiler haline gelir. Mali analiz teknikleri ile kalemler arası ilişkiler ve dönemler itibarıyla değişimler tespit edildikten sonra analizin en önemli kısmı olan yoruma sıra gelir. Yorum aşamasında ilişkilerin ne anlama geldiği tespit edilmeye çalışılmaktadır (Gücenme, 2000, s. 89).

Mali tabloların analizinde kullanılan *temel yöntemler*;

- Karşılaştırmalı Mali Tablolar Analizi (Yatay Analiz)
- Yüzde Yöntemi ile Analiz (Dikey Analiz)
- Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi ile Analiz
- Oran Analizi olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Aşağıda bu teknikler sırası ile ele alınarak incelenecektir.

- **Karşılaştırmalı Mali Tablolar Analizi (Yatay Analiz)**

Karşılaştırmalı finansal tablo analizi, bir işletmenin en az iki veya daha fazla faaliyet dönemine ait finansal tablolarının karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi ve bu tablolarda yer alan kalemlerde zaman içinde meydana gelen gelişmelerin ve değişikliklerin belirlenmesi ve incelenmesidir. Bu analiz, birden fazla döneme ait veriler karşılaştırıldığından dinamik bir yapıya sahiptir (Çabuk ve Lazol, 2018, s. 159). Yatay analizin en büyük avantajı, incelenen işletmenin gelişim yönü hakkında fikir vermesidir. Ayrıca yatay analiz, işletmenin gelecekteki gelişimi hakkında tahminlerde bulunmak için yararlıdır. Beklenmeyen olaylar dışında işletmenin geçmişteki eğilimine uygun olarak gelişmesi beklenebilir (Babuşcu vd., 2017, s. 83). Şirketin bilançosunun yatay analizi yapılırken öncelikle toplam aktif rakamlarına bakılarak şirketin büyüüp büyümediği kontrol edilir. Firmanın büyüme mi yoksa küçülme mi olduğunu belirledikten sonra bu büyümenin ya da küçülmenin nereden kaynaklandığını belirlemek gerekir. Son olarak, şirketin büyümesinin veya küçülmesinin kaynağının araştırılması sürecinde bu finansmanın nereden kaynaklandığını öğrenmek gerekiyor.

- **Yüzde Yöntemi ile Analiz (Dikey Analiz)**

Dikey analiz, en iyi bilinen finansal analiz tekniğidir. Dikey analizde bir şirketin tek bir finansal tablosu üzerinde çalışmalar yapılsa da dikey analizde farklı dönemlere ait finansal tablolar karşılaştırılmadığından zaman faktörü dikkate alınmaz (Yüksel, 2021, s. 113). Yöntem sayesinde her bir kalemin bilanço ve gelir tablosundaki payı net olarak izleneceği için dikkat çeken kalemlerin incelenmesi ve açıklanması daha kolay olacak ve finansal analiz çalışmalarına katkı sağlayacaktır (Babuşcu vd., 2017, s. 87). Dikey yüzdeler yöntemi, işletmeler arası karşılaştırmalar yapmak veya işletmenin sektördeki yerini belirlemek veya işletmenin finansal yapısındaki değişiklikleri izlemek açısından faydalı bir araçtır (Çabuk ve Lazol, 2018, s. 185). Bilanço kalemleri yüzde olarak ifade edilirken, aktif ve pasif toplamları 100 olarak kabul edilirken, her bir aktif veya pasif kalemin toplam rakama bölünmesi ile yüzde bulunur. Bilanço kalemlerinin grup toplamları içindeki yüzde payını da hesaplamak mümkündür. Bu durumda grup toplamı 100 kabul edilir. O grubu oluşturan her bir maddenin grup toplamına oranı hesaplanır. Gelir tablosu kalemlerinin yüzde olarak ifade edilmesi için net satışlar 100 olarak kabul edilmiş, diğer gelir tablosu kalemleri buna oranlanmıştır (Güçenme, 2000, s. 104).

- **Eğilim (Trend) Yüzdeleri Yöntemi ile Analiz**

Finansal tabloların analizinde kullanılan bir diğer teknik ise trend yüzdeleri yöntemidir. Trend yüzdeleri (trend) analizi ile işletmenin yıllar içindeki gelişimi görülebilir. Bu analiz yatay yüzde analizi olarak da adlandırılır (Çabuk ve Lazol, 2018). Yatay analizde farklı dönemlere ait mali tablolar karşılaştırmalı olarak incelenir. Bu sayede şirketin mali yapısı zaman içinde anlaşılabilir (Yüksel, 2021,

s. 121). Birkaç yıllık mali tabloların incelemesi karşılaştırmalı tablolarla yapılabilir de, işletmenin uzun bir dönem içindeki durumu görülmek istendiğinde yöntemin uygulanması zordur. Bu durumda tablo maddelerinin yıllara göre trend yüzdelerini hesaplamak işin seyrini görmeyi ve tablo maddeleri arasındaki ilişkileri daha kolay kurmayı kolaylaştırır (Gücenme, 2000, s. 98). Bu yöntemle işletmenin uzun vadeli başarısı, uygun yatırım kararları alıp almadığı, uygun finansal kaynakları kullanıp kullanmadığı, varlıklarını verimli ve etkin kullanıp kullanmadığı gibi çeşitli yorumlar yapılabilmektedir. (Babuşcu ve diğerleri, 2017, s. 90). Trend analizinde, birden çok döneme ait finansal tabloların trend yüzdeleri hesaplanır. Baz yıl genellikle analizde kullanılan ilk yıldır. En az beş yıllık mali tabloların incelenmesi bu analizde gerekli bir koşuldur (Gündoğdu, 2021, s. 69).

- **Oran Analizi**

Oran analizi, işletmelerin kan analizidir. Oran analizinde mali tablolarda yer alan tutarların görece ilişkileri incelenir ve işletmenin mali durumu hakkında bilgi edinilir (Gündoğdu, 2021, s. 75). Oran analizinde analist, finansal tablolarda yer alan kalemleri birbiriyle oranlayarak mevcut ham verileri işlenmeye hazır hale getirir ve kalemler arasındaki göreceli ilişkileri ortaya çıkararak yorumlanmasına olanak tanır. Oran analizi, finans literatüründe şirketlerin makro ve mikro düzeyde küresel, yerel ve özel ekonomik faktörlerini dikkate alan kapsamlı ve detaylı bir analiz türüdür. Günümüzde yapılan oran analizleri kapsamında birçok oran grubundan söz edilebilir. Buna göre oran grupları 4 başlık altında toplanmaktadır: likidite oranları, mali yapıya ilişkin oranlar, faaliyet oranları ve karlılık oranları (Okay, 2021, s. 133-134). Likidite oranları, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücünü ortaya çıkarmak için kullanılan oranlardır. Mali yapıya ilişkin oranlar, işletmenin finansmanında yabancı kaynakların ne ölçüde kullanıldığını ortaya koyan oranlardır. Varlıkların işletme faaliyetlerinde kullanımı sırasındaki verimlilik derecesini ölçen oranlar, faaliyet oranlarını oluşturur. Son olarak karlılık oranları, faaliyetler sonucunda elde edilen başarıyı ölçmek için kullanılan oranlardır (Gücenme, 2000, s. 107-116).

FİNANSAL TABLO ANALİZİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Tekstil Üretim İşletmesi 2016-2020 Yılları Arası Bilançoları

AKTİF (VARLIKLAR)					
Hesap Adı	2016	2017	2018	2019	2020
DÖNEN VARLIKLAR	28.089.322	36.307.537	46.566.284	50.043.145	74.425.014
Hazır Değerler	884.399	3.121.103	7.587.753	15.398.664	26.778.774
Menkul Kıymetler	2	2	0	527.117	0
Ticari Alacaklar	9.855.656	13.702.712	15.853.556	12.818.880	19.819.324
Diğer Alacaklar	193.118	628.219	2.806.993	337.378	3.850.878
Stoklar	13.694.100	15.156.452	16.349.943	16.758.448	20.063.943
Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukları	160.394	249.473	174.241	351.209	374.643
Diğer Dönen Varlıklar	3.301.654	3.449.575	3.793.797	3.851.449	3.537.452
DURAN VARLIKLAR	29.504.010	28.324.409	29.322.876	38.266.953	37.321.877
Mali Duran Varlıklar	20.415.528	20.415.532	20.415.532	20.439.726	20.439.726
Maddi Duran Varlıklar	9.045.276	7.872.238	7.036.184	15.806.918	14.883.915
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	43.205	36.639	1.854.627	2.003.775	1.998.236
TOPLAM VARLIKLAR (AKTİF)	57.593.332	64.631.946	75.889.160	88.310.098	111.746.891
PASİF (KAYNAKLAR)					
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	21.876.187	34.344.575	31.493.659	23.887.164	37.490.689
Mali Borçlar	13.048.984	20.982.708	20.535.467	17.154.210	30.623.017
Ticari Borçlar	3.420.596	5.492.696	5.235.865	5.422.126	5.371.490
Diğer Borçlar	3.971.227	5.450.144	4.465.812	532.330	508.021
Alınan Avanslar	1.141.004	1.760.593	700.006	135.962	267.416
Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	294.376	389.755	501.596	556.087	539.041
Borç ve Gider Karşılıkları	0	20.050	0	0	0
Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukları	0	248.628	54.913	86.449	181.704
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	20.794.461	15.104.133	30.297.665	43.869.959	48.962.191
Mali Borçlar	18.757.099	12.532.331	26.829.712	38.781.216	42.707.969
Borç ve Gider Karşılıkları	2.037.361	2.571.803	3.467.953	5.088.743	6.254.222
ÖZKAYNAKLAR	14.922.684	15.183.238	14.097.837	20.552.975	25.294.011
Ödenmiş Sermaye	10.166.612	10.166.612	10.166.612	10.166.612	10.000.000
Kar Yedekleri	9.197.116	9.197.116	9.197.116	9.197.116	9.423.190
Geçmiş Yıl Karları	---	---	260.553	260.553	6.656.230
Geçmiş Yıl Zararları (-)	0	4.441.043	4.441.043	5.526.445	5.226.445
Dönem Net Karı (Zararı)	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.455.138	4.741.036
TOPLAM KAYNAKLAR (PASİF)	57.593.332	64.631.946	75.889.160	88.310.098	111.746.891

Tekstil Üretim İşletmesi 2016-2020 Yılları Arası Gelir Tabloları

Hesap Adı	2016	2017	2018	2019	2020
Brüt Satışlar	26.378.935	42.494.627	72.583.228	81.745.837	87.976.553
Satış İndirimleri(-)	1.333.420	1.905.841	1.929.361	2.036.643	1.417.623
Net Satışlar	25.045.515	40.588.786	70.653.866	79.709.195	86.558.930
Satışların Maliyeti (-)	20.131.683	28.547.410	48.860.722	57.166.295	53.491.248
Brüt Satış Karı/Zararı	4.913.832	12.041.375	21.793.144	22.542.900	33.067.681
Faaliyet Giderleri(-)	6.844.435	7.573.541	11.074.685	13.373.836	12.611.924
Faaliyet Karı/Zararı	-1.930.604	4.467.834	10.718.459	9.169.064	20.455.757
Diğ.Faal.Olağan Gelir ve Karlar	6.379.678	5.590.037	33.109.159	18.947.986	22.445.535
Diğ.Faal.Olağan Gider ve Zararlar (-)	8.357.236	8.685.847	12.118.921	7.828.934	8.914.583
Finansman Giderleri (-)	999.945	1.321.671	32.106.299	14.505.066	29.447.377
Olağan Kar/Zarar	-4.908.106	50.353	-397.603	5.783.049	4.539.333
O.Dışı Gelir ve Karlar	589.084	793.095	1.422.109	2.303.534	1.903.185
O.Dışı Gider ve Zararlar (-)	122.022	582.894	2.109.908	1.609.873	1.686.573
Dönem Karı/Zararı	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.476.710	4.755.944
Dönem Karı, Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük	0	0	0	0	14.909
Dönem Net Karı/Zararı	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.476.710	4.741.036

• Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz) Uygulama Örneği

Çalışmada önce bilançonun sonra gelir tablosunun karşılaştırmalı analizi yapılmaktadır.

Bilanço Analizi ve Yorumlanması

AKTİF (VARLIKLAR)						2016-2017		2017-2018		2018-2019		2019-2020	
	2016	2017	2018	2019	2020	Fark (TL)	Yüzde (%)	Fark (TL)	Yüzde (%)	Fark (TL)	Yüzde (%)	Fark (TL)	Yüzde (%)
Hesap Adı	2016	2017	2018	2019	2020	Fark (TL)	Yüzde (%)	Fark (TL)	Yüzde (%)	Fark (TL)	Yüzde (%)	Fark (TL)	Yüzde (%)
DÖNEM VARLIKLAR	28.089.322	36.307.537	46.566.284	50.043.145	74.425.014	8.218.216	29,3	10.258.747	28,3	3.476.861	7,5	24.381.869	48,7
Hazır Değerler	884.399	3.121.103	7.587.753	15.398.664	26.778.774	2.236.705	252,9	4.466.650	143,1	7.820.911	102,9	11.380.110	73,9
Menkul Kıymetler	2	2	0	527.117	0	0	0,0	-2	-100,0	527.117	0,0	-527.117	-100,0
Ticari Alacaklar	9.855.656	13.702.712	15.853.556	12.818.880	19.819.324	3.847.057	39,0	2.150.844	15,7	-3.094.677	-19,1	7.000.444	54,6
Diğer Alacaklar	193.118	628.219	2.806.993	337.378	3.850.878	435.102	225,3	2.178.774	346,8	-2.469.616	-88,0	3.513.501	1041,4
Stoklar	13.694.100	15.156.452	16.349.943	16.758.448	20.063.943	1.462.352	10,7	1.193.492	7,9	408.505	2,5	3.305.495	19,7
Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukatları	160.394	249.473	174.241	351.209	374.643	89.079	55,5	-75.232	-30,2	176.969	101,6	23.433	6,7
Diğer Dönen Varlıklar	3.301.654	3.449.575	3.793.797	3.851.449	3.537.452	147.921	4,5	344.222	10,0	57.653	1,5	-313.997	-8,2
DURAN VARLIKLAR	29.504.010	28.324.409	29.322.876	38.266.953	37.321.877	-1.179.601	-4,0	998.467	3,5	8.944.077	30,5	-945.076	-2,5
Mali Duran Varlıklar	20.415.528	20.415.532	20.415.532	20.439.726	20.439.726	4	0,0	0	0,0	24.194	0,1	0	0,0
Maddi Duran Varlıklar	9.045.276	7.872.238	7.096.184	15.806.918	14.883.915	-1.173.099	-13,0	-836.054	-10,6	8.770.734	124,7	-923.003	-5,8
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	43.205	36.639	1.854.627	2.003.775	1.998.236	-5.566	-15,2	1.817.987	4961,9	149.149	8,0	-5.539	-0,3
TOPLAM VARLIKLAR (AKTİF)	57.593.332	64.631.946	75.889.160	88.310.098	111.746.891	7.038.615	12,2	11.257.213	17,4	12.420.938	16,4	23.436.793	26,5
PASİF (KAYNAKLAR)													
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	21.876.187	34.344.575	31.493.659	23.887.164	37.490.689	12.468.388	57,0	-2.850.916	-8,3	-7.606.494	-24,2	13.609.525	56,9
Mali Borçlar	13.048.984	20.982.708	20.535.467	17.154.210	30.623.027	7.933.724	60,8	-447.241	-2,1	-3.381.256	-16,5	13.468.806	78,5
Ticari Borçlar	3.420.596	5.492.696	5.235.865	5.422.126	5.371.490	2.072.100	60,6	-256.831	-4,7	186.262	3,6	-50.636	-0,9
Diğer Borçlar	3.971.227	5.450.144	4.465.812	532.330	508.021	1.478.918	37,2	-984.333	-18,1	-3.933.482	-88,1	-24.309	-4,6
Alınan Avanslar	1.141.004	1.760.593	700.006	135.962	267.416	619.589	54,3	-1.060.587	-60,2	-564.045	-80,6	131.455	96,7
Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	294.376	389.755	501.596	556.087	539.041	95.379	32,4	111.841	28,7	54.491	10,9	-17.046	-3,1
Borç ve Gider Karşılıkları	0	20.050	0	0	0	20.050	0,0	-20.050	-100,0	0	0,0	0	0,0
Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukatları	0	248.628	54.913	86.449	181.704	248.628	0,0	-193.715	-77,9	31.536	57,4	95.255	110,2
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	20.794.461	15.104.133	30.297.665	43.869.959	48.962.191	-5.690.327	-27,4	15.193.531	100,6	13.572.294	44,8	5.092.232	11,6
Mali Borçlar	18.757.099	12.532.331	26.829.712	38.781.216	42.707.969	-6.224.768	-33,2	14.297.381	114,1	11.951.504	44,5	3.926.753	10,1
Borç ve Gider Karşılıkları	2.037.361	2.571.803	3.467.953	5.088.743	6.254.222	534.441	26,2	896.150	34,8	1.620.790	46,7	1.165.479	22,9
ÖZKAYNAKLAR	14.922.684	15.183.238	14.097.837	20.552.975	25.294.011	260.554	1,7	-1.085.401	-7,1	6.455.138	45,8	4.741.036	23,1
Dönemlik Sermaye	10.166.612	10.166.612	10.166.612	10.166.612	10.000.000	0	0,0	0	0,0	0	0,0	-166.612	-1,6
Kar Yedekleri	9.197.116	9.197.116	9.197.116	9.197.116	9.423.190	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Geçmiş Yıl Karları	—	—	260.553	260.553	6.656.230	0	0,0	0	0,0	0	0,0	6.395.677	2454,7
Geçmiş Yıl Zararları (-)	0	4.441.043	4.441.043	5.526.445	5.226.445	4.441.043	0,0	0	0,0	1.085.401	24,4	-300.000	-5,4
Dönem Net Kar (Zararı)	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.455.138	4.741.036	4.701.597	-105,9	-1.345.955	-516,6	7.540.540	-694,7	-1.714.103	-26,6
TOPLAM KAYNAKLAR (PASİF)	57.593.332	64.631.946	75.889.160	88.310.098	111.746.891	7.038.615	12,2	11.257.213	17,4	12.420.938	16,4	23.436.793	26,5

Tekstil Üretim İşletmesi'nin 31.12 dönemli (2016-2020) yani yılsonu bilançolarına bakıldığında toplam varlıklarının 57.593.332 TL'den 111.746.891 TL'ye tutar olarak arttığı buna karşılık toplam kaynaklarının da (bilanço eşitlik ilkesi gereğinden) 57.593.332 TL'den 111.746.891 TL'ye arttığı görülmektedir. Bir önceki yıla göre 2017 yılında %12,2 2018 yılında %17,4, 2019 yılında %16,4 ve 2020 yılında %26,5 oranında sürekli artış görülmektedir. Bu durum işletmenin, inceleme dönemi olarak kabul edilen 2016 yılından 2020 yılına kadar sürekli büyüdüğünü göstermektedir.

İşletmenin yatay analizinde, bir önceki yıla göre yapılan karşılaştırmada, dönem varlıklarında 2017 yılında %29,3, 2018 yılında %28,3 artış, 2019 yılında %7,5 ile bir azalma ve tekrar 2020 yılında %48,7 ile artış olduğu, duran varlıklarında da 2017 yılında %4 azalma, 2018 yılında %3,5, 2019 yılında %30,5 artış ve 2020 yılında ise %-2,5 azalma olduğu görülmüştür.

İşletme, giyimlik normal ve streç kadife, perdeler için düz kadife, döşemelik düz ve baskılı kadifenin yanı sıra normal ve streç fitilli kadife üretmek bunları hem iç hem de dış piyasaya satmaktadır. Bu bakımdan işletmenin hem üretim hem de ticaret işletmesi niteliğine sahip olduğu söylenebilir. İşletmenin dönem varlıkları duran varlıklarından fazladır ve yıllara göre daha çok artmaktadır. Bunun sonucunda, işletmenin üretim faaliyetlerine verdiği önem yanı sıra ticaret

faaliyetlerini de giderek daha çok önem verdiğini göstermektedir. Diğer bir açıdan baktığımızda ise, işletmede bir yıldan daha kısa süreli kullanım için ayrılan varlıkların parasal değeri, bir yıldan daha uzun süre için kullanılması düşünülen varlıkların parasal değerinden daha yüksektir.

İşletmenin dönen varlıklarından; hazır değerle bir önceki yıla göre 2017'de %253, 2018'de %143, 2019'de %103 ve 2020'de %49 azalmış, kısa vadeli ticari alacakları bir önceki yıla göre 2017'de %39, 2018'de 15,7, 2019'da %-19,1 azalmış ve 2020'de ise %54,6 artış göstermiştir. Stoklar ise bir önceki yıla göre, 2017'de 10,7, 2018'de %7,9, 2019'de %2,5 azalmış ve 2020'de %19,7 artmıştır. Hazır değerlerin düşmüş olması işletme açısından olumsuz yorumlanabilir. Ticari alacaklarda 2017,2018 ve 2019'da ki azalış satışlarda vadeli satışların azaldığını göstermektedir. Bu durum işletme açısından olumludur. Ancak 2020 yılında ki artış yaşanan salgın nedeniyle ekonominin içinde bulunduğu durum nedeniyle vadeli satışların artması normal karşılanabilir. Stokların üretilen ürünlerin satılması nedeniyle 2017,2018 ve 2019 yıllarında azalması olumlu karşılanırken, 2020 yılında salgın nedeniyle artması normal karşılanabilir.

İşletmenin duran varlıklarında, bir önceki yıla göre 2017 yılında %-4 azalış, 2018 yılında %3,5 artış, 2019 yılında %30,5 artış ve 2020 yılında ise %-2,5 azalış görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde oranlarla birlikte tutarlar da incelendiğinde işletmenin duran varlıkları artış göstermektedir. Üretim yapan bir işletmenin duran varlıklarını artırması olumlu yorumlanmaktadır. Duran varlıklardan, mali duran varlıklarda önemli bir değişim olmamıştır. Maddi duran varlıklarında bir önceki yıla göre değerlendirdiğimizde 2017'de azalış, 2018'de azalış, 2019'da %125'lik bir artış ve 2020'de de azalış görülmektedir. İşletme 2019 ve 2020 yıllarında maddi duran varlık yatırımları yapmıştır. Maddi olmayan duran varlıklarında ise, bir önceki yıla göre incelediğimizde 2017'de azalış, 2018'de %4962 oranında yüksek bir artış, 2019'da %8'lik bir artış ve 2020'de ise %-0,3'lük küçük bir azalış görülmüştür. İşletmenin maddi olmayan duran varlıkları inceleme yapılan dönem itibariyle artmıştır.

İşletmenin bilançosunun pasif tarafına bakıldığında, kısa vadeli yabancı kaynaklar, bir önceki yıla göre 2017 yılında %57 artmış, 2018 yılında %-8,3 ve 2019 yılında %-24,2 azalmış, 2020 yılında ise %56,9 artış göstermiştir. Dönen varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklardaki değişim birlikte incelendiğinde birbirleriyle uyumlu değişim göstermiştir. Sonuç olarak, dönen varlıklar kısa vadeli yabancı kaynaklar ile finanse edilmiştir. Bununla birlikte işletmenin net işletme sermayesi de pozitif yönlüdür. Dönen varlıkların kısa vadeli borçlardan fazla olması beklenir. Ancak burada başka bir problem ortaya çıkmaktadır. Çünkü güvenliğin ön planda tutularak kısa vadeli kaynaklara göre çok daha fazla dönen varlık yatırımına sahip olmak, getiri olmayan ya da düşük olan bu varlıklara aşırı yatırım nedeniyle kârlılığın düşmesine neden olmaktadır. Uzun vadeli yabancı kaynaklar, bir

önceki yıla göre 2017 yılında %-27,4 azalmış, 2018 yılında %100,6, 2019 yılında %44,8 ve 2020 yılında %11,6 artmıştır. Duran varlıklar ve uzun vadeli yabancı kaynaklardaki değişim birlikte incelendiğinde 2017 ve 2018 yılları haricinde inceleme dönemi içinde uyum göstermektedir. Duran varlıklar uzun vadeli yabancı kaynak ve özkaynaklar ile finanse etmiştir. Özkaynaklar, bir önceki döneme göre, 2018 yılında %1,7 artmış, 2018 yılında %7,1 azalmış, 2019 yılında %45,8 ve 2020 yılında %23,1 artmıştır. Yabancı kaynaklardaki artışın öz sermayedeki artıştan fazla olması, işletmenin büyürken fazla miktarda yabancı kaynak kullandığını göstermektedir. Bu durum işletme açısından risk oluşturmaktadır.

Kısa vadeli yabancı kaynaklar incelendiğinde, mali borçların bir önceki yıla göre, 2017 yılında %60,8 artış, 2018 yılında %-2,1 ve 2019 yılında %-16,5 azalış, 2020 yılında ise %78,5 artış göstermiştir. Son yıl yüksek oranda artış vardır mali borçlarda. Ticari borçlar incelendiğinde, bir önceki yıla göre, 2017 yılında %60,8 artış, 2018 yılında %-4,7 azalış, 2019 yılında % 3,6 ve 2020 yılında %-0,9 azalış göstermektedir. Sonuç olarak, finansal borçların yüksek oranda artması işletmenin banka kredilerine sıklıkla başvurduğu ve bu nedenle yüksek miktarda finansman giderine katlanacağı anlamına gelmektedir. İşletme açısından ödeme zorluğu yaşatma ihtimali ortaya çıkaran ödeme kısmında da yüklü faiz ödemesi gerektiren bir durumdur. İşletme açısından olumsuz bir durumun ifadesidir. Bununla birlikte ticari borçlarda inceleme döneminde artışın düşük olması işletmenin mal alımında vadeden yararlanmadığı anlamına gelmektedir.

Uzun vadeli kaynaklara bakıldığında mali borçların bir önceki yıla göre 2017 yılında %-33,2 azalış, 2018 yılında %114,1, 2019 yılında %44,5 ve 2020 yılında %10,1 artış göstermiştir. Bu durum işletmenin uzun vadeli borçlanırken çoğunlukla uzun vadeli banka kredisi kullandığı anlamına gelmektedir.

İşletmenin özkaynakları incelendiğinde, bir önceki döneme göre, 2017 yılında %1,7 artış, 2018 yılında %-7,1 azalış ve 2019 yılında %45,8 ve 2020 yılında %23,1 artış göstermiştir. İşletmenin dönem karı bir önceki döneme göre 2017 yılında %-105,9, 2018 yılında %-516,6, 2019 yılında %-696,7 ve 2020 yılında %-26,6 azalmıştır. Geçmiş yıl zararları da bir önceki döneme göre 2019 yılında %24,4 artış, 2020 yılında ise %-5,4 azalış göstermiştir. Geçmiş yıl zararlarının azalması olumlu bir durum olarak kabul edilebilir. Ancak karın daha fazla azalması işletme açısından risklidir. Bununla beraber, büyüyen bir işletme için yabancı kaynaklardaki artışın öz sermayedeki artıştan fazla olması olumsuz yorumlanmaktadır.

Gelir Tablosu Analizi ve Yorumlanması

Hesap Adı	2016-2017					2017-2018		2018-2019		2019-2020			
	2016	2017	2018	2019	2020	Fark (TL)	Yüde (%)	Fark (TL)	Yüde (%)	Fark (TL)	Yüde (%)		
Brüt Satışlar	26.378.935	42.494.627	72.583.228	81.745.837	87.976.553	16.115.692	61,1	30.088.601	70,8	9.162.609	12,6	6.230.716	7,6
Satış İndirimleri(-)	1.333.420	1.905.841	1.929.361	2.036.643	1.417.623	572.421	42,9	23.520	1,2	107.281	5,6	-619.019	-30,4
Net Satışlar	25.045.515	40.588.786	70.653.866	79.709.195	86.558.930	15.543.271	62,1	30.065.081	74,1	9.055.328	12,8	6.849.735	8,6
Satışların Maliyeti (-)	20.131.683	28.547.410	48.860.722	57.166.295	53.491.248	8.415.727	41,8	20.313.312	71,2	8.305.573	17,0	-3.675.046	-6,4
Brüt Satış Karı/Zararı	4.913.832	12.041.375	21.793.144	22.542.900	33.067.681	7.127.544	145,1	9.751.769	81,0	749.756	3,4	10.524.781	46,7
Faaliyet Giderleri(-)	6.844.435	7.573.541	11.074.685	13.373.836	12.611.924	729.106	10,7	3.501.144	46,2	2.299.151	20,8	-761.912	-5,7
Faaliyet Karı/Zararı	-1.930.604	4.467.834	10.718.459	9.169.064	20.455.757	6.398.438	-331,4	6.250.625	139,9	-1.549.395	-14,5	11.286.693	123,1
Diğ.Faaliyet Gelir ve Karlar	6.379.678	5.990.037	33.109.159	18.947.986	22.445.535	-789.642	-12,4	27.519.122	492,3	-14.161.173	-42,8	3.497.550	18,5
Diğ.Faaliyet Gider ve Zararları (-)	8.357.236	8.685.847	12.118.921	7.828.934	8.914.583	328.611	3,9	3.433.074	39,5	-4.289.987	-35,4	1.085.648	13,9
Finansman Giderleri (-)	999.945	1.321.671	32.106.299	14.505.066	29.447.377	321.727	32,2	30.784.628	2329,2	-17.601.233	-54,8	14.942.311	103,0
Olağan Kar/Zarar	-4.908.106	50.353	-397.603	5.783.049	4.539.333	4.958.458	-101,0	-447.955	-889,6	6.180.652	-1554,5	-1.243.717	-21,5
O.Dışı Gelir ve Karlar	589.084	793.095	1.422.109	2.303.534	1.903.185	204.011	34,6	629.014	79,3	881.425	62,0	-400.349	-17,4
O.Dışı Gider ve Zararları (-)	122.022	582.894	2.109.908	1.609.873	1.686.573	460.872	377,7	1.527.014	262,0	-500.034	-23,7	76.700	4,8
Dönem Karı/Zararı	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.476.710	4.755.944	4.701.597	-105,9	-1.345.955	-516,6	7.562.111	-696,7	-1.720.766	-26,6
Dönem Karı, Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük	0	0	0	0	14.909	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14.909	0,0
Dönem Net Karı/Zararı	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.476.710	4.741.036	4.701.597	-105,9	-1.345.955	-516,6	7.562.111	-696,7	-1.735.674	-26,8

Brüt Satış Karı/Zararı Bölümü

İşletmenin brüt satışları bir önceki döneme göre, 2017 yılında %61,1, 2018 yılında %70,8, 2019 yılında %12,6 ve 2020 yılında %7,6 artış göstermiştir. Bu durum işletme açısından olumlu karşılanmaktadır. İşletmenin net satışları da bir önceki yıla göre 2017 yılında %62,1, 2018 yılında %74,1, 2019 yılında %12,8 ve 2020 yılında ise %8,6 artış gösterdiği görülmektedir. Yani net satışlardaki artış brüt satışlardaki artışla hemen hemen aynı orandadır. Bunun nedeni satış indirimlerinin oranının düşük olmasıdır. Bu durum işletme açısından olumlu karşılanmaktadır.

İşletmenin incele dönemlerindeki satışlarının maliyeti bir önceki yıla göre 2017 yılında %41,8, 2018 yılında %71,2, 2019 yılında %17,0 artmış ve 2020 yılında ise %-6,4 azalmıştır. İnceleme dönemlerinde maliyetlerdeki artış oranı brüt satışların oranından yüksek olması durumunda brüt satış kar/zararı azalmış ve maliyetlerdeki azalış oranı brüt satışların oranından az olması durumunda brüt satış kar/zararı artmıştır.

Faaliyet Karı/Zararı Bölümü

İşletmenin faaliyet karı bir önceki döneme göre 2017 yılında %-331,4 azalış, 2018 yılında %139,9 artış, 2019 yılında %-14,5 azalış ve 2020 yılında %123,1 artış göstermiştir. Genel olarak incelendiğinde 2020 yılındaki artış oranı salgın döneminde olunmasına rağmen yüksek olması işletme açısından olumludur. Faaliyet karı incele döneminde 2016 yılı dışında yükseliş kaydetmiştir. Bu artışta faaliyet giderlerinin düşüş göstermesi de önemli olmuştur. 2020 yılında faaliyet giderleri bir önceki yıla göre %-5,7 azalmıştır. Bunun sonucunda ise faaliyet karı da yükselmiştir.

Olağan Kar/Zarar Bölümü

İşletme esas faaliyetleri dışındaki faaliyetlerinden elde etmiş olduğu kar bir önceki döneme göre 2017 yılında %-12,4 azalmış, 2018 yılında %492,3 artmış, 2019 yılında %-42,8 azalmış ve 2020 yılında ise %18,5 artmıştır. Aynı zamanda esas faaliyetler dışındaki faaliyetlerden ortaya çıkan zarar ve giderler de artış düşük

Varlık Dağılımının İncelenmesi

İşletmenin toplam varlıkları içinde dönen varlıklarının payı bir önceki döneme göre 2016 yılında %48,8, 2017 yılında %56,2, 2018 yılında %61,4, 2019 yılında %56,7 iken 2020 yılında ise %66,6'ya yükselmiştir. Duran varlıklarının payı ise bir önceki döneme göre 2016 yılında %51,2, 2017 yılında %43,8, 2018 yılında %38,6, 2019 yılında %43,3 iken 2020 yılında ise %33,4'e düşmüştür. Ticaret işletmelerinde dönen varlıkların payı, üretim işletmelerinde de duran varlıkların payı daha yüksek olur. İncelenen işletme hem üretim yapısı hem de ürettiği malların satışını gerçekleştirdiği ve ticari faaliyetlerine daha çok ağırlık verdiği için dönen varlıkların fazla olması olağan bir durumdur.

Dönen varlıklar incelendiğinde 2019 yılında hazır değerlerin oranı %17,4 iken 2020 yılında %24'e yükselmiştir. İşletmenin %10-15 aralığında hazır değere sahip olması beklenir. Bu bakımdan işletme hazır değer bulundurması açısından istenilenin üstündedir. Ticari alacaklar 2019 yılında %14,5 iken, 2020 yılında %17,7'e yükselmiştir. Bu durum işletmenin vadeli satışlarının arttığını gösterir. Ayrıca işletmenin stoklarının oranı ilgili dönemler bazında incelendiğinde düşmüştür. En son 2019 yılında %19 iken 2020 yılında %18'e düşmüştür. İşletmenin stok düzeyini düşürmüş olması işletmenin stok sıkıntısı yaşamaması açısından olumsuz bir gelişmedir.

Duran varlıklar incelendiğinde 2019 yılında mali duran varlıklarının payı %23,1 iken 2020 yılında bu oran %18,3' düşmüştür. Maddi duran varlıklarının payı ise, 2019 yılında %17,9 iken bu oran 2020 yılında %13,3'e düşmüştür. Genel olarak tüm inceleme dönemi ele alındığında duran varlıklarda ağırlığın mali duran varlıklarda ve daha sonra da maddi duran varlıklarda olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmenin olumsuz bir duran varlık bulundurma politikası izlediği söylenebilir.

Kaynak Dağılımının İncelenmesi

İşletmenin kaynak dağılımı incelenirken öncelikle özsermaye ile yabancı kaynakların oranına bakılmalıdır. İşletmenin 2019 yılında özsermayesinin oranı %23,3 ve yabancı kaynakların oranı % 76,7'dir. Bu durum işletmenin 2019 yılı için yabancı kaynak ağırlıklı çalıştığını, mali yapısının zayıf olduğunu ve kredibilitésinin düşük olduğunu gösterir. 2020 yılına ise, özsermayenin oranı %22,6'a düşmüş ve yabancı kaynak oranı da %77,3'e yükselmiştir. Bu durum işletmenin yabancı kaynağa özsermayenin azalması doğrultusunda daha çok bağımlı hale geldiğini, mali yapısının daha da zayıfladığını ve kredibilitésinin de daha düşük hale geldiğini gösterir. bu durum işletme açısından olumsuzdur.

İşletmenin yabancı kaynakları kendi içinde ele alındığında 2019 yılında kısa vadeli yükümlülüklerin oranı %27 ve uzun vadeli yükümlülüklerin oranı ise %49,7'dir. 2020 yılında ise bu oranlar sırasıyla %33,5 ve %43,8'dir. Yani her iki yılda da işletmenin uzun vadeli borç yükümlülüğü kısa vadeli borç

yükümlülüğünün önüne geçmiştir ki bu işletme açısından son derece olumludur. Çünkü uzun vadeli borcu daha geç ödemek zorunda olduğundan işletme açısından risk algısı yaratmamaktadır.

Varlık – Kaynak Dağılımının İncelenmesi

İşletmenin varlık – kaynak dağılımı incelendiğinde dönen ve duran varlıkların hangi kaynaklar ile finanse edildiği ve bunun uygunluğuna bakılır. Dönen varlıkların kısa vadeli yükümlülüklerinden fazla, duran varlıkların ise uzun vadeli yükümlülükler + özsermayeden düşük olması istenir.

İşletmenin dönen varlıkları ile kısa vadeli yükümlülükleri karşılaştırıldığında hem 2019 yılında hem de 2020 yılında dönen varlıkların oranının kısa vadeli yükümlülüklerden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda işletmenin likiditesinin güvende olduğu ve borç ödeme gücünün yüksek olduğu söylenebilir. Yani işletmenin net işletme sermayesi pozitifdir.

İşletmenin duran varlıkları ile devamlı sermayesi incelendiğinde, duran 2020 yılında 2019 yılına göre daha düşük oranda olduğu, devamlı sermayenin ise her iki yılda da oranının benzer olduğu görülmektedir. Ayrıca her iki yılda da işletmenin devamlı sermaye oranının duran varlık oranından yüksek olduğu görülmektedir. Yani işletmenin devamlı sermayesi pozitifdir ve finanslama doğru şekilde yapılmaktadır.

Maddi duran varlıklar ile özsermaye karşılaştırıldığında hem 2019 yılında hem de 2020 yılında maddi duran varlıkların oranının özsermayenin oranının altında olduğu görülmektedir. Yani maddi duran varlıkların finansmanında özsermaye yeterli düzeydedir. Yani işletme maddi duran varlıkların finansmanında yabancı kaynak kullanmaktadır. Bu durum işletme açısından olumlu bir durumdur.

Gelir Tablosu Analizi ve Yorumlanması

Hesap Adı	2016	2017	2018	2019	2020	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
Brüt Satışlar	26.378.935	42.494.627	72.583.228	81.745.837	87.976.553	105,3	104,7	102,7	102,6	101,6
Satış İndirimleri(-)	1.333.420	1.905.841	1.929.361	2.036.643	1.417.623	5,3	4,7	2,7	2,6	1,6
Net Satışlar	25.045.515	40.588.786	70.653.866	79.709.195	86.558.930	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Satışların Maliyeti (-)	20.131.683	28.547.410	48.860.722	57.166.295	53.491.248	80,4	70,3	69,2	71,7	61,8
Brüt Satış Kar/Zararı	4.913.832	12.041.375	21.793.144	22.542.900	33.067.681	19,6	29,7	30,8	28,3	38,2
Faaliyet Giderleri(-)	6.844.435	7.573.541	11.074.685	13.373.836	12.611.924	27,3	18,7	15,7	16,8	14,6
Faaliyet Karı/Zararı	-1.930.604	4.467.834	10.718.459	9.169.064	20.455.757	-7,7	11,0	15,2	11,5	23,6
Diğ.Faal.Olağan Gelir ve Karlar	6.379.678	5.590.037	33.109.159	18.947.986	22.445.535	25,5	13,8	46,9	23,8	25,9
Diğ.Faal.Olağan Gider ve Zararlar (-)	8.357.236	8.685.847	12.118.921	7.828.934	8.914.583	33,4	21,4	17,2	9,8	10,3
Finansman Giderleri (-)	999.945	1.321.671	32.106.299	14.505.066	29.447.377	4,0	3,3	45,4	18,2	34,0
Olağan Kar/Zarar	-4.908.106	50.353	-397.603	5.783.049	4.539.333	-19,6	0,1	-0,6	7,3	5,2
O.Dış Gelir ve Karlar	589.084	793.095	1.422.109	2.303.534	1.903.185	2,4	2,0	2,0	2,9	2,2
O.Dış Gider ve Zararlar (-)	122.022	582.894	2.109.908	1.609.873	1.686.573	0,5	1,4	3,0	2,0	1,9
Dönem Karı/Zararı	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.476.710	4.755.944	-17,7	0,6	-1,5	8,1	5,5
Dönem Karı, Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük	0	0	0	0	14.909	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dönem Net Karı/Zararı	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.476.710	4.741.036	-17,7	0,6	-1,5	8,1	5,5

İşletmenin brüt satışları 2019 yılında %102,6 iken 2020 yılında %101,6 olmuştur. İşletmenin brüt satış oranları bir önceki yıllarda da olduğu gibi son iki yılda da bir birbirine oldukça yakındır. Ayrıca bu oranın net satışlara yakın olması satışlardan indirimlerin oldukça düşük olduğu anlamına gelmektedir. Bu durum işletme açısından olumlu bir durumdur.

Brüt Satış Kar/Zararı Bölümü

İşletmenin brüt karı oranı 2019 yılında %28,3 iken, 2020 yılında bu oran %38,2 olmuştur. Bunun nedeni olarak işletmenin satışlarının maliyetinin oranının 2019 yılında %71,7 iken 2020 yılında %61,8'e düşmüş olmasıdır. İşletmenin satışlarının maliyeti hem iki yıl için düşüktür hem bu oransal olarak azalış göstermektedir. Bu durum işletme açısından olumludur.

Faaliyet Karı/Zararı Bölümü

İşletmenin faaliyet karı 2019 yılında %11,5 iken bu oran 2020 yılında %23,6'ya yükselmiştir. Faaliyet giderleri de 2019 yılında %16,8 iken 2020 yılında bu oran %14,6'ya düşmüştür. İşletmenin ana faaliyet konusundan elde etmiş olduğu geliri ifade eden faaliyet karının artmış olması işletme açısından olumlu bir durumdur.

Olağan Kar/Zarar Bölümü

Bu bölüm işletmenin esas faaliyetleri dışındaki faaliyetlerinden elde ettiği karın incelendiği bölümdür. İşletmenin 2019 yılındaki olağan karı %7,3 iken bu oran 2020 yılında %5,2 olarak gerçekleşmiştir. Bu düşüş işletmenin esas faaliyetleri dışındaki diğer faaliyetlerden elde ettiği karın düştüğünü göstermektedir. İşletme bunun yanı sıra diğer faaliyetlerden ortaya çıkan zararını da düşürmüştür. İşletmenin her iki yılda da esas faaliyet konusu dışından elde ettiği gelir ve karlar yüksek oranlara sahiptir. Bu durum işletme açısından olumsuz bir durumdur. Finansman giderleri de incelendiğinde bu giderlerin 2019 yılında %18,2'den 2020 yılında %34,0'a yükselmesi işletme açısından olumsuz bir durum olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Olağan karın düşük çıkmasında etkili olmuştur.

Dönem Karı/Zararı Bölümü

İşletmenin yatırımlarından elde ettiği gelirlerin giderlerden fazla olması ve finansal giderlerin de düşük olması istenmektedir. İşletmenin 2019 yılında dönem karı oranı %8,1 iken, bu oran 2020 yılında %5,5'a düşmüştür. Bu durum işletme açısından olumsuz bir durumdur. Bu düşüşün sebebi olarak gelir ve karlardaki azalış gösterilebilir. Gider ve zararlar oranı aynı kalmıştır.

Net Dönem Karı/Zararı Bölümü

İşletmenin net dönem karı oranı 2019 yılında %8,1 iken bu oran 2020 yılında %5,5' düşmüştür. 2020 yılında bu oranın düşmesinde pandemi etkili olmuştur. Ancak ekonominin içinde bulunduğu durum göz önüne alındığında olumlu değerlendirilebilir.

• Eğilim Yüzdeleri İle Analiz (Trend Analizi) Uygulama Örneği

Çalışmada önce bilançonun sonra gelir tablosunun eğilim yüzdeleri analizi yapılmaktadır.

Mali Duruma İlişkin Analiz ve Yorumlar

AKTİF (VARLIKLAR)										
Hesap Adı	2016	2017	2018	2019	2020	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)	2019 (%)	2020 (%)
DÖNEN VARLIKLAR	28.089.322	36.307.537	46.566.284	50.043.145	74.425.014	100	129,3	128,3	107,5	148,7
Hazır Değerler	884.399	3.121.103	7.587.753	15.398.664	26.778.774	100	11,1	20,9	33,1	53,5
Menkul Kıymetler	2	2	0	527.117	0	100	0,0	0,0	1,1	0,0
Ticari Alacaklar	9.855.656	13.702.712	15.853.556	12.818.880	19.819.324	100	48,8	43,7	27,5	39,6
Diğer Alacaklar	193.118	628.219	2.806.993	337.378	3.850.878	100	2,2	7,7	0,7	7,7
Stoklar	13.694.100	15.156.452	16.349.943	16.758.449	20.063.943	100	54,0	45,0	36,0	40,1
Gelecek Aylara Ait Giderler ve Gelir Tahakkukatları	160.394	249.473	174.241	351.209	374.643	100	0,9	0,5	0,8	0,7
Diğer Dönen Varlıklar	3.301.654	3.449.575	3.793.797	3.851.449	3.537.452	100	12,3	10,4	8,3	7,1
DURAN VARLIKLAR	29.504.010	28.324.409	29.322.876	38.266.953	37.321.877	100	100,8	80,8	82,2	74,6
Mali Duran Varlıklar	20.415.528	20.415.532	20.415.532	20.439.726	20.439.726	100	72,7	56,2	43,9	40,8
Maddi Duran Varlıklar	9.045.276	7.872.238	7.036.184	15.806.918	14.883.913	100	28,0	19,4	33,9	29,7
Maddi Olmayan Duran Varlıklar	43.205	36.639	1.854.627	2.003.775	1.998.236	100	0,1	5,1	4,3	4,0
TOPLAM VARLIKLAR (AKTİF)	57.593.332	64.631.946	75.889.160	88.310.098	111.746.891	100	230,1	209,0	189,6	23,5
PASİF (KAYNAKLAR)										
KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	21.876.187	34.344.579	31.493.659	23.887.164	37.490.689	100	157,0	91,7	75,8	156,9
Mali Borçlar	13.048.984	20.982.708	20.535.467	17.154.210	30.623.017	100	95,9	59,8	54,5	128,2
Ticari Borçlar	3.420.596	5.492.696	5.235.865	5.422.126	5.371.490	100	25,1	15,2	17,2	22,5
Diğer Borçlar	3.971.227	5.450.144	4.465.812	532.330	508.021	100	24,9	13,0	1,7	2,1
Alınan Avanslar	1.141.004	1.760.593	700.006	135.962	267.416	100	8,0	2,0	0,4	1,1
Ödenecek Vergi ve Diğer Yükümlülükler	294.376	389.755	501.596	556.087	539.041	100	1,8	1,5	1,8	2,3
Borç ve Gider Karşılıkları	0	20.050	0	0	0	100	0,1	0,0	0,0	0,0
Gelecek Aylara Ait Gelirler ve Gider Tahakkukatları	0	248.628	54.913	86.449	181.704	100	1,1	0,2	0,3	0,8
UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	20.794.461	15.104.133	30.297.665	43.869.959	48.962.191	100	69,0	88,2	139,3	205,0
Mali Borçlar	18.757.099	12.532.331	26.829.712	38.781.216	42.707.969	100	57,3	78,1	123,1	178,8
Borç ve Gider Karşılıkları	2.037.361	2.571.803	3.467.953	5.088.743	6.254.222	100	11,8	10,1	16,2	26,2
ÖZKAYNAKLAR	14.922.684	15.183.238	14.097.837	20.552.975	25.294.011	100	69,4	41,0	65,3	105,9
Ödenmiş Sermaye	10.166.612	10.166.612	10.166.612	10.166.612	10.000.000	100	46,5	29,6	32,3	41,9
Kar Yedekleri	9.197.116	9.197.116	9.197.116	9.197.116	9.423.190	100	42,0	26,8	29,2	39,4
Geçmiş Yıl Karları	---	---	260.553	260.553	6.656.230	100	0,0	0,8	0,8	27,9
Geçmiş Yıl Zararları (-)	0	4.441.043	4.441.043	5.526.445	5.226.445	100	20,3	12,9	17,5	21,9
Dönem Net Karı (Zararı)	-4.441.043	260.554	-1.085.401	6.455.138	4.741.036	100	1,2	-3,2	20,5	19,8
TOPLAM KAYNAKLAR (PASİF)	57.593.332	64.631.946	75.889.160	88.310.098	111.746.891	100	295,4	221,0	280,4	467,8

Dönen Varlıklar-Duran Varlıklar

İşletmenin dönen varlıkları 2016-2020 yılları arasında sürekli artış eğilimindedir. 2020 yılına gelindiğinde dönen varlıklar 2016 yılına göre %148,7'lik bir orana ulaşmıştır. Duran varlıklar incelendiğinde ise 2016-2020 yılları arasında sürekli düşüş eğilimindedir. Genel olarak işletmenin dönen varlıklarında artış eğiliminde, duran varlıklarında ise düşüş eğiliminde olduğu görülmektedir. Dönen varlıklar duran varlıklardan daha fazla artış göstermektedir. Bu durum üretim yapmanın yanı sıra ticari faaliyetleri daha fazla ağırlık veren bir işletme açısından olağan karşılanmaktadır.

Dönen Varlıklar – Kısa Vadeli Yükümlülükler

İşletmenin işletmenin hem dönen varlıkları hem de kısa vadeli yükümlülükleri artış eğilimindedir. Ancak kısa vadeli yükümlülüklerin artış eğilimi dönen varlıkların artış eğiliminden daha yüksektir. Nitekim 2020 yılına gelindiğinde dönen varlıklar 2016 yılına göre %148,7'lik bir orana ulaşırken kısa vadeli yükümlülükler % 156,9'luk bir orana ulaşmıştır. Bu durum işletmenin net çalışma sermayesinin ve likiditesinin yani borç ödeme gücünün azaldığını göstermektedir. Yani işletme açısından olumsuzudur.

Stoklar – Ticari Borçlar

İşletmenin stokları 2016-2020 yılları arasında sürekli artış eğilimi göstermiştir. Ticari borçları da artış eğilimindedir. Stoklardaki artış eğilimi ticari borçların artış eğiliminden yüksektir. 2020 yılında işletmenin stokları 2016 yılına oranla %40,1'e, ticari borçları ise %22,5'a ulaşmıştır. Bu durum işletmenin malzeme alımını ticari borçla yapma eğiliminin azaldığını göstermektedir. İşletmenin stoklarının artmasıyla birlikte ticari borçlarının da artması normal karşılanır ve ticari borçların artış eğiliminin daha düşük olması işletme açısından olumlu karşılanır.

Maddi Duran Varlık – Özsermaye

İşletmenin maddi duran varlıkları 2016-2020 yılları arasında 2017,2018 yılları hariç artış eğilimindedir. Özsermaye de 2018 yılı hariç artış eğilimindedir. Öz sermayedeki artış eğilimi maddi duran varlıkların artış eğiliminden daha yüksektir. 2020 yılına gelindiğinde maddi duran varlıkların 2016 yılına oranla %29,7'ye ulaştığı, öz sermayenin ise %105,9'a ulaştığı görülmektedir. İşletmenin özsermayesinin artış eğiliminin maddi duran varlıkların artışındaki eğilimden yüksek olması işletme açısından olumludur. Bu durum işletmenin yeni maddi duran varlıkların edinirken finansmanında özsermayenin yeterli olduğu ve yabancı kaynağa ihtiyaç duyulmadığını gösterir.

Yabancı Kaynaklar – Özsermaye

İşletmenin 2016-2020 yılları itibariyle yabancı kaynakları artış eğilimindedirler. Özsermaye de ise 2018 yılı hariç artış eğilimindedir. Ancak yabancı kaynakların artış eğilimi özsermayenin artış eğiliminden yüksektir. 2020 yılına gelindiğinde yabancı kaynakların 2016 yılına oranla %180'e ulaştığı, özsermayenin ise %105,9'a ulaştığı görülmektedir. Bu durum işletmenin finansmanında yabancı kaynaklara daha fazla başvurulduğunu göstermektedir. Yabancı kaynaklardan fazla yararlanmak işletmenin finansman giderlerini artıracaktır. Yabancı kaynaklardan fazla yararlanmak işletmenin finansman giderlerini artıracaktır. Bu durum işletmenin mali yapısını zayıflatacak ve işletme riskini artıracaktır.

gelindiğinde net satışların 2016 yılına oranla %105,9'a ulaştığı, finansman giderlerin de % 36'ya ulaştığı görülmektedir. Bu durum işletmenin, finansal giderlerini karşılayacak durumda olduğunu gösterir. İşletmeye kredi verecekler açısından olumlu yorumlanır.

Mali Durum ve Faaliyet Sonuçlarının İlişkilendirilerek Yorumu

Dönen Varlıklar – Net Satışlar

İşletmenin 2016-2020 yılları itibariyle hem dönen varlıkları hem de net satışları artış eğilimindedir. Dönen varlıkların artışındaki eğilim net satışların artışındaki eğilimden daha yüksektir. 2020 yılına gelindiğinde dönen varlıkların 2016 yılına oranla %148,7'ye ulaştığı, net satışların da %105,9'a ulaştığı görülmektedir. Bu durum işletmenin dönen varlıklarını etkin kullanmadığını ve böylece likit yapısının güçlülüğünü zayıflattığını göstermektedir.

Ticari Alacaklar – Net Satışlar

İşletmenin 2016-2020 yılları itibariyle hem ticari alacakları hem de net satışları artış eğilimindedir. Net satışların artışındaki eğilim ticari alacakların artışındaki eğilimden daha yüksektir. 2020 yılına gelindiğinde net satışların 2016 yılına göre %105,9'a ulaştığı, ticari alacakların da %39,6'ya ulaştığı görülmektedir. İşletmenin ticari alacaklarının artış eğiliminin net satışlarının artışının eğiliminden düşük olması işletme açısından olumlu karşılanır. Bu durum alacakların vade ve tahsilat durumunun iyi izlendiği anlamına gelmektedir.

Stoklar – Net Satışlar

İşletmenin 2016-2020 yılları itibariyle hem stokları hem de net satışları artış eğilimindedir. Stokların artışındaki eğilim net satışların artışındaki eğilimden daha düşüktür. 2020 yılına gelindiğinde net satışların 2016 yılına oranla %105,9'a ulaştığı, stoklarında %40,1'e ulaştığı görülmektedir. İşletmenin stoklardaki artış eğiliminin net satışların artışının eğiliminden düşük olması stokların satışında zorluk yaşanmadığını ve etkin bir stok politikası izlendiğini göstermektedir. Bu durum işletme açısından olumludur.

Maddi Duran Varlıklar – Net Satışlar

İşletmenin 2016-2020 yılları itibariyle hem maddi duran varlıkları hem de net satışları artış eğilimindedir. Net satışlardaki artışın eğilimi maddi duran varlıkların artışındaki eğilimden daha yüksektir. 2020 yılına gelindiğinde net satışların 2016 yılına göre %105,9'a ulaştığı, maddi duran varlıkların da %29,7'ye ulaştığı görülmektedir. Maddi duran varlıkların artış eğiliminin net satışların artışının eğiliminden düşük olması işletmenin tam kapasite çalıştığını ve yaptığı yatırımların geri döndüğünü gösterir. Bu durum işletme açısından olumludur.

• Oran Yöntemi İle Analiz (Rasyo Analizi) Uygulama Örneği

Çalışmada önce bilançonun sonra gelir tablosunun karşılaştırmalı analizi yapılmaktadır.

LİKİDİTE ORANLARI									
ORAN ADI	2016	2017	2018	2019	2020	Sektör Ortalaması 2016	Sektör Ortalaması 2017	Sektör Ortalaması 2018	Sektör Ortalaması 2019
Cari Oran	1,28	1,06	1,48	2,09	1,99	1,22	1,23	1,26	1,28
Asit-Test Oranı	0,66	0,62	0,96	1,39	1,45	0,80	0,82	0,82	0,83
Nakit Oranı	0,04	0,09	0,24	0,67	0,71	0,18	0,18	0,18	0,18
FAALİYET ORANLARI (Varlık Kullanım Oranları)									
ORAN ADI	2016	2017	2018	2019	2020	Sektör Ortalaması 2016	Sektör Ortalaması 2017	Sektör Ortalaması 2018	Sektör Ortalaması 2019
Aktif Devir Hızı	0,43	0,63	0,93	0,90	7,37	0,98	1,01	1,05	1,07
Maddi Duran Varlıklar Devir Hızı	2,77	5,16	10,04	5,04	5,82	5,14	5,49	5,92	5,82
Ticari Borç Devir Hızı	5,89	5,20	9,33	10,54	9,96	2,97	2,91	3,21	3,33
Alacak Devir Hızı	2,54	2,96	4,46	6,22	4,37	3,11	3,11	3,27	3,36
Alacakların Tahsil Süresi	141,66	121,54	80,78	57,90	82,43	115,61	115,94	110,16	107,15
Stok Devir Hızı	1,47	1,88	2,99	3,41	2,67	3,30	3,49	3,51	3,59
Stok Devir Süresi	248,28	193,79	122,14	107,00	136,91	110,72	104,64	103,87	101,59
MALİ YAPI ORANLARI									
ORAN ADI	2016	2017	2018	2019	2020	Sektör Ortalaması 2016	Sektör Ortalaması 2017	Sektör Ortalaması 2018	Sektör Ortalaması 2019
Kaldıraç Oranı	0,74	0,77	0,81	0,77	7,36	0,72	0,72	0,73	0,72
Özkaynak Oranı	0,26	0,23	0,19	0,23	0,23	0,28	0,28	0,27	0,28
Borçlanma Katsayısı Oranı	2,86	3,26	4,38	3,30	3,42	2,52	2,57	2,67	2,57
Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	0,38	0,53	0,41	0,27	0,34	0,62	0,62	0,60	0,59
Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı	0,36	0,23	0,40	0,50	0,44	0,10	0,10	0,13	0,13
Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oranı	0,51	0,69	0,51	0,35	0,43	0,86	0,86	0,82	0,82
Maddi Duran Varlıklar/Özkaynak Oranı	0,61	0,52	0,50	0,77	0,59	0,02	0,02	0,02	0,02
Duran Varlıklar/Devamlı Sermaye Oranı	0,83	0,94	0,66	0,59	0,50	0,65	0,63	0,61	0,60
KARLILIK ORANLARI									
ORAN ADI	2016	2017	2018	2019	2020	Sektör Ortalaması 2016	Sektör Ortalaması 2017	Sektör Ortalaması 2018	Sektör Ortalaması 2019
Brüt Satış Karı/Net Satışlar	0,20	0,30	0,31	0,28	0,38	0,13	0,13	0,12	0,12
Faaliyet Karı/Net Satışlar	-0,08	0,11	0,15	0,12	0,24	0,04	0,04	0,05	0,05
Olağan Kar / Net Satışlar	-0,20	0,00	-0,01	0,07	0,05	0,02	0,03	0,02	0,02
Dönem Net Karı / Net Satışlar	-0,18	0,01	-0,02	0,08	0,05	0,02	0,03	0,02	0,03
Dönem Net Karı / Özkaynaklar	-0,30	0,02	-0,08	0,32	0,19	0,01	0,02	0,01	0,02
Aktif Karlılık Oranı	-0,08	0,00	-0,01	0,07	0,40	0,02	0,03	0,02	0,03
Finansman Giderlerini Karşılama Oranı	-3,44	1,20	0,97	1,45	1,16	1,97	3,20	1,59	2,34
Mali Rantabilite Oranı	-0,30	0,02	-0,08	0,32	0,19	0,03	0,08	0,04	0,08
Ekonomik Rantabilite Oranı	-0,06	0,02	0,41	0,24	0,31	0,03	0,04	0,05	0,05

Likidite Oranları

Likidite oranları, işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme kabiliyetini ölçen oranlardır. Oran, varlık ve kaynakların yapıları incelenerek desteklenmelidir.

Cari Oran = Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

İşletmede cari oran 2016, 2017, 2018 ve 2020 yıllarında 2'nin altında ve 2019 yılında ise 2'nin üzerinde gerçekleşmiştir. Cari oranın 2019 dışındaki yıllarda standarda uygun, 2019 yılında ise standardın üzerine çıktığı görülmektedir. Sektör ortalamaları ile karşılaştırıldığında da cari oranın 2017 yılı dışında diğer yıllarda sektör ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durumda işletmede atıl çalışma varlığı olduğu ve bunun iyi yönetilmediğinden söz edebiliriz. İşletme kısa vadeli borçlarını ödemede güçlük çekmiyor ancak elindeki hazır değerlerini gelir getirici fonlara yatırması işletme için daha doğru bir adım olacaktır. 2020

yılı itibariyle bakıldığında cari oranın standarda gerilediği ve olumlu gelişim gösterdiği söylenebilir. İşletmenin kısa vadeli borç ödeme sıkıntı yaşamayacağı, kısa vadeli borç ödeme kabiliyetinin iyi olduğu görülmektedir.

Asit-Test Oranı = (Dönen Varlıklar-Stoklar) / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

İşletmenin asit-test oranı 2016, 2017 ve 2018 yıllarında 1'in altında, 2019 ve 2020 yıllarında ise 1'in üzerinde gerçekleşmiştir. Bu oran kısa vadeli borçların ödenmesinde, stoklardan gelecek ödeme riskini ortadan kaldırmaktadır. Asit – test oranının 2016,2017 ve 2018 yıllarında standardın altında 2019 ve 2020 yıllarında ise standardın üzerine çıktığı görülmektedir. Sektör ortalamaları açısından incelendiğinde de işletmenin asit –test oranı 2016 ve 2017 yıllarında sektör ortalamasının altında, 2018 ve 2019 yıllarında ise sektör ortalamasının üstünde yer almıştır. İşletme özellikle 2018 yılından itibaren stoklarını nakde dönüştüremese dahi kısa vadeli borçlarını ödeme kabiliyetine sahiptir.

Nakit Oranı = (Hazır Değerler + Menkul Kıymetler) / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar

İşletmenin nakit oranı 2016 ve 2017 yıllarında 0,20'nin altında, 2018, 2019 ve 2020 yıllarında ise 0,20'nin üzerinde bir orana sahiptir. Nakit oranının 2016 ve 2017 yıllarında standardın altında 2018, 2019 ve 2020 yıllarında ise standardın üzerine çıktığı görülmektedir. Sektör ortalamaları açısından incelendiğinde de işletmenin nakit oranı 2016 ve 2017 yılları arasında sektör ortalamasının altında, 2018 ve 2019 yıllarında ise sektör ortalamasının üstünde yer almıştır. İşletmenin nakit oranında 2016 ve 2017 yılları dışında bir sorun görülmemektedir. İşletme stoklarını satıp nakde dönüştüremese, alacaklarını tahsil edemese de elindeki hazır değerlerle kısa vadeli borçlarını ödemede güçlük yaşamayacaktır. Hatta 2019 ve 2020 yılları için işletmenin elinde çok fazla hazır değer bulundurduğu söylenebilir. Bu durumda atıl çalışma varlığı söz konusu olabilir. İşletmenin elindeki hazır değerleri, gerektiğinde nakde dönüştürebilecek şekilde çeşitli fonlara yatırarak değerlendirmesi daha uygun olacaktır.

Mali Yapı Oranları

Bilançonun pasifi, işletmenin finansal yapısını, yani yabancı kaynak-öz kaynak dağılımını göstermektedir. Bu dağılım, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve işleme has durumlar göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Bu da; borçlanmada maliyet-vade-kaynak uygunluğunu sağlayarak, ayrıca öz kaynak karlılığını en yüksek düzeyde oluşturacak finansal yapı oluşturarak gerçekleştirilebilecektir. Mali yapı oranları, işletmelerin makul şekilde finanse edilip edilmediğini, kredi verenlerin emniyet marjının yeterli olup olmadığını belirlemede kullanılır.

Kaldıraç Oranı (Borçlanma Oranı) = Yabancı Kaynaklar / Aktif Toplamı

İnceleme yılları göz önüne alındığında işletme varlıklarının ağırlıklı olarak yabancı kaynakla finanse edildiği görülmektedir. Özellikle 2020 yılında salgın nedeniyle de kaynaklar içerisinde yabancı kaynakların ağırlığı söz konusudur. Oranlar incelendiğinde 2016, 2017 ve 2019 yıllarında oran ülkemiz açısından değerlendirildiğinde 0,70 civarındadır. Ancak 2018 ve 2020 yıllarında 0,70'in üzerine çıkmıştır. Sektör ortalamaları açısından da bakıldığında 2016, 2017, 2019 yıllarında sektörle benzer durumda olduğu ancak 2018 yılında sektör ortalamasının üzerinde yer aldığı görülmektedir. İşletmenin özellikle 2016,2017 ve 2019 yıllarında borç verenler açısından emniyet marjını sağladığını söylemek mümkündür. 2018 ve 2020 yılları içinse emniyet marjını sağlamadığı söylenebilir.

Özkaynak Oranı = Özkaynaklar / Pasif Toplamı

İşletmenin özkaynak oranı incelendiğinde 2016 – 2020 yılları arasında ülkemizde görülen 0,30 oranının altındadır. Ancak sektör ortalamaları ile birlikte özkaynak oranı değerlendirildiğinde sektördeki ortalamalar ile benzer oranlar görülmektedir. Sektörü yansıtmaktadır. İnceleme dönemi göz önüne alındığında işletme varlıklarının yarısından daha azı işletme ortaklarınca karşılanmaktadır. Oran, 2019 yılında düşüş eğilimi göstermiş ama 2019 ve 2020 yıllarında hem sektör ortalaması bazında hem de standart oran bazında tekrar artmıştır. Bu da işletmeye kredi verenlerin emniyet marjının korunmasına çalışıldığına işaret etmekte, finansmanda riskin azalma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Borç / Özkaynak Oranı (Borçlanma Katsayısı Oranı) = Yabancı Kaynaklar / Öz Kaynaklar

İşletmede inceleme yılları olan 2016-2020 yıllarında oranın 1'in üzerinde olduğu, finansmanda yabancı kaynaklar lehine bir yapılanmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Sektör ortalamaları ile değerlendirildiğinde de bu durum net bir şekilde görülmektedir. Sektör ortalamaları 2,57 civarında iken işletmenin borçlanma katsayısı oranı 2016 yılında 2,86, 2017 yılında 3,26, 2018 yılında 4,38, 2019 yılında 3,30 ve 2020 yılında 3,42 olmuştur. Sektör ortalamalarının ve standart oranında üstünde oranlar görülmektedir.

Kısa Vadeli Yabancı Kaynak Oranı = Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı

Yıllar itibarıyla pasif toplam içerisinde Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların önemli bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir. 2017 ve 2018 yıllarında kısa vadeli yabancı kaynak kullanımı yüksek olduğu ancak, 2016 ve 2017 yıllarında düşüş yaşandığı ve 2020 yılında ise artış olduğu görülmektedir. Ancak standart oranda gördüğümüz oranın altında kalma durumu sektör ortalamaları incelendiğinde de görülmektedir. Sektör ortalaması 0,60 oranında oluşmuştur. İnceleme yılları olan 2016-2020 yıllarında ki oranlar incelendiğinde tüm yıllar oranları sektör ortalamasının altında yer almıştır.

Uzun Vadeli Yabancı Kaynak Oranı = Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar / Pasif Toplamı

İşletmenin uzun vadeli kaynak kullanımını inceleme yılları itibariyle standart oranın çok üzerinde yer almaktadır. Sektör ortalamaları incelendiğinde 0,13 oranında bir ortalamaya sahiptir. İşletme standart oranlarda olduğu gibi sektör ortalamalarında da yıllar itibariyle yüksek bir orana sahiptir. Oranlara bakıldığında işletmenin 2017 yılında daha etkin bir kaynak kullanım politikası benimsediği söylenebilir.

Yabancı Kaynaklar Vade Yapısı Oranı = Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar / Toplam Yabancı Kaynaklar

2017 yılında yabancı kaynaklar içerisinde dağılım kısa vadeli yabancı kaynaklar lehine iken, diğer yıllarda yabancı kaynak dağılımında standarda uygun bir değişim gerçekleşmiştir. Sektör ortalamaları incelendiğinde ortalama sektör ortalaması 0,82 olduğu görülmektedir. İnceleme yılları olan 2016 – 2020 yılları oranları incelendiğinde sektör ortalamasının altında yer aldığı görülmektedir. Kısa vadeli yabancı kaynaklardaki düşüşün sebebi, uzun vadeli yabancı kaynaklardaki artış olarak görülmektedir.

Maddî Duran Varlıklar / Özkaynak Oranı

Finansmanda uygunluk ilkesi bakımından dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklar ile, duran varlıkların ise uzun vadeli kaynak ile finanse edilmesi uygundur. Uzun vadeli kaynak, uzun vadeli yabancı kaynak ve özkaynaktan oluşmaktadır. Duran varlıkların getirisinin kısa vadede görülememesi sebebiyle, kısa vadeli yabancı kaynak ile finansmanı uygun bulunmamaktadır. Oranlara bakıldığında işletmenin maddi duran varlıklarının ortalama inceleme yılları olan 2016 yılında 0,61'i, 2017 yılında 0,52'si, 2018 yılında 0,50'si, 2019 yılında 0,77'si, 2020 yılında ise 0,59'u özkaynakla finanse edilmektedir. Oranlar standart oran açısından değerlendirildiğinde 1'den küçüktür. Sektör ortalamaları ile değerlendirildiğinde ise işletmenin oranları çok iyi düzeydedir.

Duran Varlıklar / Devamlı Sermaye Oranı = Duran Varlıklar / (Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar + Özkaynaklar)

İşletme duran varlık finansmanında 2016 yılında 0,83'ü, 2017 yılında 0,94'ü, 2018 yılında 0,66'sı, 2019 yılında 0,59'u ve 2020 yılında ise 0,50'si devamlı sermaye ile karşılandığı görülmektedir. Standart oran açısından değerlendirildiğinde oranlar 1'in altındadır. Sektör ortalamaları açısından değerlendirildiğinde sektör ortalamalarına benzer oranlar görülmektedir. Buradan hareketle işletmede artan devamlı sermayenin dönen varlık finansmanında kullanılması söz konusudur. Duran varlık finansmanında kısa vadeli yabancı kaynak kullanımını uygun görülmemekle beraber, dönen varlık finansmanında uzun vadeli kaynak kullanımını sorun teşkil etmemektedir.

Faaliyet Oranları (Varlık Kullanım Oranları)

Faaliyet oranları, varlıkların işletme faaliyetlerinde ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermektedir. Bu amaçla, net satışlar kalemi ile ilişkili aktif hesaplar arasındaki ilişkiyi inceler.

Aktif Devir Hızı = Net Satışlar / Aktif Toplamı

Oranın 2017 yılından itibaren yükseliş eğiliminde olduğu ve 2020 yılında diğer yıllara göre büyük bir artış olduğu görülmektedir. Oranın standart oran olan 1'in üzerinde olması olumludur. İnceleme yılları olan 2016,2017,2018 ve 2019'da 1'in altında olmasına rağmen oran olarak 1'e yaklaşması ve yükseliş eğiliminde olması ve 2020 yılında da 7,37 oranına yükselmesi olumlu karşılanmaktadır. Aktifler işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanılmaktadır yorumu yapılabilir. Sektör ortalamaları da incelendiğinde 1'in civarında oluşmuştur. İşletmenin oranları sektör ile benzerlik göstermektedir. İşletme açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

Maddî Duran Varlıklar Devir Hızı = Net Satışlar / Maddî Duran Varlıklar

Oran, 2016 yılında 2,77, 2017 yılında 5,16, 2018 yılında 10,4, 2019 yılında 5,4 ve 2020 yılında 5,82 olarak gerçekleşmiştir. İşletmenin 1 birimlik maddi duran varlığı ile kaç birimlik satış hacmi yarattığı görülmektedir. İşletme 2019 yılında 1 birimlik maddi duran varlığı ile 5,4 birimlik, 2020 yılında ise 1 birimlik maddi duran varlığı ile 5,82 birimlik satış hacmi yaratmıştır. Bu oranların anlamlı olması için sektör ortalamalarına bakılması gerekir. Sektör ortalamaları incelendiğinde işletmenin oranları sektör ile benzerlik göstermektedir. Hatta 2018 yılında işletmenin oranı sektör ortalamasının 2 katı kadar olmuştur. Bu durum işletme için olumludur.

Ticarî Borç Devir Hızı = Satışların Maliyeti / Ortalama Ticarî Borçlar

İşletmenin inceleme dönemi olan 2016-2020 yıllarında ticari borçlarını yılda ortalama 8 defa ödediği görülmektedir. 2017 yılında borç ödeme gücünde düşüş yaşanmış olsa da 2018, 2019 ve 2020 yıllarında oranın yükselme eğiliminde olması olumlu yorumlanmaktadır. Sektör ortalamaları ile birlikte incelendiğinde ticari borç devir hızı sektör ortalamasının çok üstünde yer almaktadır. Ortalama 3,5 4 kat daha fazladır. Alacak devir hızıyla beraber değerlendirilmesi anlamlı olacaktır.

Alacak Devir Hızı = Net Satışlar / Ticarî Alacaklar

İşletme alacaklarını 2016 ve 2017 yıllarında 3 defa tahsil ederken, 2018 yılında 5 defa, 2019 yılında 6 defa ve 2020 yılında ise 4 defa tahsil etmektedir. Son yıldaki düşüşün sebebi pandeminin ekonomik hayata olumsuz etkisi nedeniyledir. Sektör ortalamaları incelendiğinde işletme inceleme yılları açısından sektörün ortalamasından daha yüksektir. İşletme açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. İşletmenin alacak tahsil kabiliyetini borç ödeme sıklığı kadar artırdığı gözlenmektedir. Bu durumda işletme, alacaklarını nakde dönüştürerek borç ödemesi yapmakta ve hazır değerleri borç ödemede değerlendirme durumunda kalmamaktadır.

Alacakların Tahsil Süresi = 360 / Alacak Devir Hızı

İşletmenin 2016 yılında alacak devir hızı 142 günde bir alacak tahsilatı yaptığı görülmektedir. Sonraki yıllarda bu süre düşerek işletme lehine gelişmiştir. Ancak pandemi nedeniyle 2020 yılında bir önceki yıla göre bir artış olmuştur. Sektör ortalamaları ile birlikte incelendiğinde işletmenin tahsil süresi sektör ortalamalarının altında kalmaktadır. Sektörde iyi konumdadır. İşletme açısından olumlu bir gelişmedir. Alacakların tahsil süresi, dolayısıyla işletme fonlarının alacaklara bağlanma süresi kısalmıştır. Ancak borçların geri ödeme süresi daha kısa olduğu için işletmede borç-alacak dengesinin kurulması gerekmektedir.

Stok Devir Hızı = Satışların Maliyeti / Ortalama Stok

İşletmenin stok devir hızı, 2016,2017,2018 ve 2019 yıllarında sürekli artış göstermiş ancak 2020 yılında pandeminin de etkisiyle düşüş olmuştur. Sektör ortalamaları ile değerlendirildiğinde ise, işletmenin oranları sektör ortalamalarının altında yer almaktadır. İşletmenin stok devir hızının yükseliş trendinde olması olumlu yorumlanır. İşletmenin stoklarını erittiğini göstermektedir. İşletmede siparişlerin zamanında karşılanması şartıyla stok devir hızının yüksek olması tercih edilir. Böylece stoklara daha az fon bağlanmış olacaktır. İşletme açısından baktığımızda sektör de ortalama stok devir hızı değerlerine 2018 ve 2019 yıllarında ulaşılabilmiştir.

Stok Devir Süresi = 365 / Stok Devir Hızı

Oranda görülen 2020 yılı hariç azalış eğilimi olumlu yorumlanmaktadır. Stokların satılma süresi 248 günden 107 güne kadar düşmüştür. Pandemi nedeniyle 2020 yılında 137 güne çıkmıştır. İşletmenin verileri sektör ortalamalarına özellikle son yıllarda uyum sağlamıştır.

Karlılık Oranları

Bu oranlar, yönetimin başarı ölçüleridir. Satışlar, özkaynaklar ve varlıklar üzerinden hesaplanabilir.

Satışlar Üzerinden Karlılık Oranları

Brüt Satış Kârı / Net Satışlar

Oranın 2019 yılında düşüş göstermesine rağmen diğer yıllarda artış eğilimi göstermesi olumlu yorumlanır. Net satışların, satışların maliyetinden daha hızlı artmakta olduğu görülmektedir. Bu da kar marjını artırması bakımından önem taşımaktadır.

Faaliyet Kârı / Net Satışlar

İşletmenin faaliyet karlılığında 2016 ve 2019 yıllarında düşüş görülmektedir. Bu durum, faaliyet giderlerinin net satışlardan nispi olarak daha hızlı yükseldiğinin göstergesidir. Ancak 2017, 2018 ve 2020 yıllarında oran hızlı bir artış eğilimine girmiştir 2016 yılına göre. Sektör ortalamalarının altında yer alıyor işletmenin oranları.

Olağan Kar / Net Satışlar

Satışlar üzerinden olağan kar oranı 2016 yılında ve 2018 yılında düşüş göstermiş, 2017 yılında 0 olmuştur. 2019 ve 2020 yıllarında ise yükselmiştir. Sektör ortalamaları ile incelendiğinde ise, işletmenin oranları sektördeki firmalara göre daha yüksek ortalamalara sahiptir. İşletme açısından bu durum olumludur.

Dönem Net Karı / Net Satışlar

Satışlar üzerinden net kar oranı da olağan kar oranıyla paralel seyretmiş, 2018 ve 2019 yıllarında düşmüş, 2017, 2019 ve 2020 yıllarında yükselmiştir. İşletmenin oranları sektörün oranlarından daha fazla artmıştır. Bu durum işletme açısından olumlu değerlendirilir.

Özkaynaklar Üzerinden Karlılık Oranları

Dönem Net Kârı / Özkaynaklar

Özkaynak karlılığı açısından işletme, 2019 yılında daha başarılıdır. Bunda işletmenin finansman politikasının etkisi olduğu söylenebilir. Sektör ortalamaları ile birlikte incelendiğinde de sektöre benzerlik göstermekle beraber bazı yıllarda yükselişler olmuştur.

Varlıklar Üzerinden Karlılık Oranları

Aktif (Yatırım) Karlılık Oranı = Dönem Karı / Aktif Toplamı

İşletmenin aktif karlılığında 2016, 2017 ve 2018 yıllarında düşüş görülmüştür. Sektör ortalamaları incelendiğinde sektör verileri ile benzerlik görülmektedir. Buna karşılık 2019 ve 2020 yıllarında ise artış görülmüştür. Bunun nedeni işletmenin varlıklarındaki artışa paralel olarak, karını artırması olarak düşünülebilir.

Finansman Giderlerini Karşılama Oranı = (Finansman Giderleri + Dönem Karı) / Finansman Giderleri

İşletmenin finansman giderlerini karşılama oranı bakımından başarısız olduğu söylenebilir. Sektör ortalamaları ile birlikte değerlendirildiğinde de aynı sonuca ulaşılmaktadır. Bu durum yabancı kaynak yükünün artmasının bir sonucu olabilir.

Mali Rantabilite Oranı (Özkaynak Karlılığı) Net Kar/Özkaynak

İşletmenin özkaynak karlılığı 2016 yılında -0,30 iken 2019'da 0,32 yükseldiği ve 2020 yılında 0,19'a gerilediği görülmektedir. İşletme kaynaklarını karlı kullanıyor görünmektedir. Sektör ortalaması ile birlikte incelendiğinde işletmenin bu oranı sektörün ortalaması üzerinde gerçekleşmiştir.

Ekonomik Rantabilite Oranı= (Vergiden Önceki Kar + Finansman Giderleri) / Kaynak (Pasif) Toplamı

Ekonomik rantabilite oranları işletme kaynaklarının ya da işletmenin devamlı sermayesinin getirisini ölçmekte kullanılır. Ekonomik rantabilite oranının mali karlılık oranının altında olması gerekmektedir. İşletmenin oranı incelendiğinde, 2016, 2017, 2019 yıllarında mali rantabilite oranlarının altında, 2020 yılında ise

üzerinde yer almaktadır. Son yıla kadar olumlu olarak değerlendirilmektedir. Ancak 2020 yılında pandemi nedeniyle tam tersi olmuştur. Çünkü işletmenin yabancı kaynaklardan yararlanma maliyetinin normalin üzerinde olduğu.

SONUÇ

İşletmelerin geçmiş bilgilerinden yola çıkılarak geleceği hakkında bir sonuca ulaşmak mümkündür. Ancak sadece geçmiş bir yılın bilgilerinin böyle bir sonuca ulaşmak için yeterli olmadığı açıktır. Bu nedenle analiz yapılırken olabildiğince fazla yılın mali tablolarının dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Ayrıca analiz için sadece bilançonun veya tek başına gelir tablosunun yeterli olmadığı, mali tabloların birlikte analiz edilmesi gerektiği de bilinmektedir. Analiz tekniklerinin her birinin tek başına yeterli olmadığı, bu nedenle mali tabloların analizi yapılırken karşılaştırma, yüzde, trend ve oranların birlikte değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir.

İşletmelerin bilanço ve gelir tablolarını inceleyerek mali açıdan nasıl bir durumda olduğu hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. Ancak elde edilecek bu bilgi de öngöründe bulunmada yetersiz kalacaktır. Bunu aşabilmek için ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum hatta dünyanın içinde bulunduğu ekonomik durum, sektörün yapısı, benzer konumdaki işletmelerin mali yapısı da dikkate alınmalıdır. Bu yolla yapılacak bir analiz, işletme hakkında daha doğru bilgi edinmenin önünü açacaktır. Örneğin dönen varlıkların bilanço içindeki oranının duran varlıkların oranından daha fazla olması finansal firmalar için oldukça iyi bir durum olarak yorumlanırken, duran varlık oranının fazla olması yakın gelecekte olmasa da ileride mali sıkıntılar yaşanacağına bir göstergesi olarak kabul edilir. Hizmet sektöründe ise duran varlıkların oranının dönen varlıklardan yüksek olması istenen ve beklenen bir durum olarak kabul edilmektedir. Benzer bir şekilde ülke kriz içinde ise veya dünya global bir krizin içinde ise firmanın analizi yapılırken bu durumların dikkate alınmaması yanlış kararların verilmesine neden olabilir. Bu yüzden analiz esnasında bütün bu faktörlerin bir arada değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

Bu çalışma ile Tekstil Üretim İşletmesi'nin 2016-2020 yılları arasında ortaya çıkan bilanço ve gelir tabloları analize tabi tutulmuştur. Bununla beraber bu analizler sonucu elde edilen veriler yıllar itibariyle bir birleriyle karşılaştırılmıştır. Bunun yanı sıra tarafımızdan sektör bilançolarından hesaplanan sektör verileri ile de karşılaştırmalar yapılmıştır. Yapılan bu analizler sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler aşağıdaki gibi olmuştur.

Tekstil Üretim İşletmesi'nin varlık yapısı incelendiğinde, 2016 yılından 2020 yılına gelindiğinde dönen varlıklarının iki buçuk katına çıktığı, duran varlıkların ise yaklaşık 1,3 katına ulaştığı görülmektedir. Tekstil Üretim İşletmesi'nin 2016 yılı itibariyle aktiflerinin yaklaşık %49'unu oluşturan dönen varlıkların, 2020

yılına gelindiğinde ise yaklaşık %67'lik bir orana yükseldiği gözlemlenmiştir. Aynı dönemde duran varlıkların oranı ise yaklaşık olarak %51'den %33'e gerilemiştir. İşletme aktiflerinin değeri 2016 yılında yaklaşık %12 iken 2020 yılında %27'ye yükselmiştir. Bu artış işletmenin büyüme eğilimi ile benzer oranda gerçekleşmiştir. İşletme stoklarını giderek artırmıştır. Maddi duran varlıklarda 2019 yılı hariç oransal olarak bir düşüş vardır. İşletmenin ticari faaliyetlere ağırlık vermesi bu durumun ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Tekstil Üretim İşletmesi'nin cari oranı incelendiğinde 2016 yılı itibariyle bu oran 1,28 iken 2020 yılına gelindiğinde 1,99'a yükselmiştir. Bu durum işletmenin dönen varlıkları kullanılarak kısa vadeli borçlarını ödeme gücünün arttığını göstermektedir. Likidite oranı da aynı dönemde 0,66'dan 1,45'e yükselmiştir. Bu yükseliş işletmenin borç ödemedeki stoklara olan bağımlılığın giderek azaldığını göstermektedir.

Tekstil Üretim İşletmesi'nin finansal yapısı incelendiğinde, yabancı kaynaklarla fonlandığı gözlemlenmektedir. Yabancı kaynaklar, 2016 yılında işletmenin toplam kaynaklarının %74,1'ini oluştururken, 2020 yılında bu oran %77,3'e yükselmiştir. Az oranda bir artış olmuştur. Bu artış işletmenin finansman giderlerini de artıracaktır. Bu nedenle işletme satışlarından elde ettiği gelirini de artırmalıdır. Ayrıca borçların yapısı istenildiği gibidir. 2016 yılında uzun vadeli borçların toplam kaynaklar içindeki payı %36,1 ve kısa vadeli borçların payı ise %38'dir. 2020 yılına gelindiğinde ise uzun vadeli borçların toplam kaynaklar içindeki payı %43,8'e yükselmiş, kısa vadeli borçların payı %33,5'a düşmüştür. Bu durum işletmenin, potansiyel borçlanma seviyesini yükselttiğinin ve kaynak yaratma kapasitesini artırdığını gösterir.

Tekstil Üretim İşletmesi'nin kaynak kullanımındaki etkinliğine bakıldığında, 2016 - 2020 yılları itibariyle duran varlıkların fonlanmasında uzun vadeli yabancı kaynaklar ile öz sermaye toplamının yeterli olduğu görülmektedir. Yani işletme duran varlıklar için kısa vadeli yabancı kaynaklara yönelmemiştir. İşletmenin bu yaklaşımı, varlıkların fonlanmasında doğru bir yaklaşımdır.

Tekstil Üretim İşletmesi'nin karlılık düzeyi incelendiğinde işletmenin son yıllardaki brüt satış karlılığının ilk yıllara göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İşletme çoğu yılda sektör ortalamasının üzerinde yer almıştır. İşletmenin faaliyet karlılığının da 2016 yılı hariç artış eğiliminde olduğu ve oranların sektör oranlarının üzerinde olduğu görülmektedir.

Tekstil Üretim İşletmesi'nin yapmış olduğu yatırımlarının karlılığa dönüştürmedeki başarısı incelendiğinde, işletmenin mali rantabilitesinin yıllar itibariyle negatif iken pozitifte dönüştüğü görülmektedir. Bu dönüşüm olumlu yorumlanabilir. Son yılda oranın düşük kalmasını olumsuzluk olarak değerlendirmek zordur. Çünkü pandemi nedeniyle ekonominin etkilenmesi sonucunda oran düşük çıkmış olabilir. Bir önceki yıl oran olarak yüksektir. İşletmenin ekonomik rantabilite oranının yıllar

itibariyle artış gösterdiği görülmektedir. Bu durum işletmenin yabancı kaynaklarla kar etme konusunda daha başarılı olduğunu göstermektedir.

Tekstil Üretim İşletmesi genel olarak değerlendirildiğinde 2016-2020 yılları itibariyle sürekli büyüyen bir işletme olduğu ve ticari faaliyetlerine daha fazla ağırlık verildiği görülmektedir. İşletme esas faaliyet konusu dışında kalan diğer diğer faaliyet konusuna daha az yönelmektedir. Yatırımcıların beklentisi bu şekilde yerine gelmiş olmaktadır. Tekstil Üretim İşletmesi 2016 ve 2018 yıllarında zarar etmiş, 2019 ve 2020 yıllarında kar etmiştir. Özellikle dünyada yaşanan pandemi dönemlerinde dünyadaki ekonomik daralmaya rağmen işletmenin kar etmesi olumludur.

KAYNAKÇA

- Babuşcu, Ş., Hazar, A., & Kocaman, E. (2017). *Kredilendirmede Finansal Tablolar Analizi* (1. bs). Akademi Yayıncılık.
- Çabuk, A., & Lazol, İ. (2018). *Mali Tablolar Analizi* (18. bs). Ekin Yayınevi.
- Erdemir, N. K. (2019). Finansal Analiz Teknikleri. İçinde F. Karasioğlu & N. K. Erdemir (Ed.), *Mali Tablolar Analizi* (1. bs, ss. 29-66). Eğitim Yayınevi.
- Gücenme, Ü. (2000). *Mali Tablolar Analizi* (3. bs). Marmara Kitabevi.
- Gündoğdu, A. (2021). *Uygulamalı Temel Analiz ve Değerleme* (1. bs). Scala Yayıncılık.
<http://www3.tcmb.gov.tr/seyis/2013/Raporlar/oran.pdf>
<https://www.luksTekstil.com.tr/yatirimci-iliskileri/finansal-tablolar/6>
- Okay, G. (2021). Oran Analizi. İçinde A. Gündoğdu (Ed.), *Uygulamalı Finansal Tablolar Analizi* (4. bs, ss. 133-171). Gazi Kitabevi.
- Yüksel, S. (2021). Finansal Tablolar Analizi Teknikleri. İçinde A. Gündoğdu (Ed.), *Uygulamalı Finansal Tablolar Analizi* (4. bs, ss. 103-133). Gazi Kitabevi.

GÖRSEL TASARIMDA ALTIN ORAN UYGULAMASI

Mustafa KISA¹

Giriş

İletişim insanoğlunun var oluşuyla başlayan ve her bir bireyin doğumuyla başlayıp ölümüyle sonlanan bu zaman diliminde çevresiyle irtibatını sağlayan en önemli bilim dallarından biridir. İletişim bireyler arasında iki kısımda oluşmaktadır. Girişimde bulunan ilk birey iletişim kuran, girişime karşılık veren diğer bireyde iletişim kurulandır. İletişimin gerçekleşebilmesi için bu iki unsurun olması gerekmektedir. İnsanların birbirlerini anlamak ve hayatlarını anlamlandırmak için iletişim kurmak zorundadırlar. İletişim insanların görsellere ve seslere çeşitli anlamlar katarak iletme şeklidir.

Birbirlerine ortamlardaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturdukları topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimlerine iletişim denir (Oskay, 1994).

İletişim, girişimde bulunan ilk birey ile girişime karşılık veren diğer birey arasında olmakla beraber kitleler arasında da gerçekleşmektedir. İletişimde iletinin merkezini oluşturacak kaynak, gönderilmek istenen ileti, iletiyi alacak hedef kitle olmalıdır. İletişimi ilk olarak kaynak başlatmaktadır. Hedef kitleye iletinin gönderilmesini sağlayan görsel ve işitsel araçlar kullanılmaktadır. Hedef kitleye iletişimin gerçekleşmesi için mesajların ulaştırılmasını sağlayan en önemli iletişim araçlarından birisi görsel iletişim olmaktadır. Görsel iletişim kurmanın hedef kitleyi bilgilendirmek, görüşlerini değiştirmeye ikna etmek ve ticari amaçlara hizmet etmesi vb. gibi birçok amacı bulunmaktadır (Teker, 2009). Görsel iletişimin

¹ Dr., Konya Technical University, Technical Sciences Vocational High School, mkisa@ktun.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0035-5077

gerçekleştirecek kanal olarak adlandırılan yollar bulunmaktadır. Bu yollar hedef topluluklara ulaşmamızda en uygun araçlarla ulaşmayı sağlamaktadır. Bu yollardan en önemlisini çalışmamıza konu olan görsel tasarım ve tasarımı gerçekleştirecek araçlar oluşturmaktadır.

GRAFİK TASARIM

Grafik tasarım, soyut veya geniş anlamda bir tasarım dalıdır. Tasarım, birçok disipline hizmet ettiği için yüksek oranda karmaşıklık düzeyine, uygulama alanlarına ve zorluk derecelerine sahiptir. Geniş anlamda tasarım, insan zihinde cisimleri üç boyutlu canlandırma eylemi için geçerli bir sürecin tam olarak anlaşılmasını ve ifade edilmesini sağlamaktadır. Tasarımın birçok alt uzmanlık alanları mevcuttur. Mühendislik ve Mimarlık tasarımı, iç mimari tasarımı, baskı teknolojilerine yapılan tasarım, vb. Her birinin uygulama alanına göre çalışma şekli bulunmaktadır (White, 2011) Bu çalışmalar kendi içinde karmaşıklık düzeyine sahiptirler.

Tasarım çalışmanın başlangıcında bitişine kadar devam eden bir süreci oluşturmaktadır. Tasarım rastgele yapılmayıp bir amaca yöneliktir. Üzerinde kavramsal çalışmaların yapıldığı iyi tanımlanmış bir amacı gerçekleştirmeye amacındadır. Tasarım süreci, strateji, hiyerarşi, seçim ve genellikle insanların düşünce, davranış ve fikirlerini yönlendirmektir.

Grafik tasarımcı öncelikle grafik tasarımın tam olarak ne olduğunu, amacını ve neden önemli olduğunu anlaması gerekmektedir. Özetle grafik tasarım, bilgiyi görsel olarak sunmak için stratejik olarak birleştirme ve insanların düşünce, davranış ve fikirlerini yönetme sürecidir. Etkili bir iletişim amacıyla hayal gücünün görsel temsiller de vücut bulması işlemidir.

Grafik Tasarım Süreci

“İçten gelen bir his” veya “kalpten” gelen bir oluşum, sonucu ne olursa olsun tasarım değildir. Tasarım, sürekli projeden projeye uygulanabilen ve öğrenilebilen adımlar içermektedir.

O zaman grafik tasarım tam olarak nedir?

Grafik tasarımı daha geniş olarak tasarımın bir parçası olarak görülürse, iletişim değeri yüksek görsel eserler oluşturmak için tasarım öğeleri ve ilkeleri belirli bir sistemde birleştirdiği bir süreç olduğu söylenebilir (Samara, 2012).

Ne olduğunu ve daha da önemlisi ne olmadığını anlamak için grafik tasarımın görevini tanımlamak önemlidir. Bunu yaparak, grafik tasarımın özünde sanatsal bir etkinlik olduğunun gizemini ortadan kaldırılmaktadır.

Grafik tasarım bir görsel iletişim biçimidir. Grafik tasarımların öncelikli amacı iletişimdir. Farklı fikirleri, kavramları ve olayları belirli bir bağlamda hedef kitle için görsel bir dil haline getirmektir. Bu iletişim dili farklı yorumlara mahal vermemek için önceden belirlenmiş parametrelere göre gerçekleştirilmelidir.

Grafik tasarımın bir görsel iletişim biçimi olduğunu söylemek, görüntülerin günlük yaşamdaki önemini kabul etmektir.

İnsanlar görsel ve işitsel bir ortamda yaşamlarını sürdürmektedirler. İletişimde görüntüler bilgiyi almanın ve yorumlamanın en önemli yolu haline gelmiştir. Verileri yorumlamak, teşhis koymak, otoriteyi ifade etmek ve iletişim kuran ilk bireyle, girişime karşılık veren diğer bireyler arasında köprü olmak için görsel ihtiyaç vardır. Görsel iletişim kanalları günümüzde görüntüleri iletmek için en önemli araçları oluşturmaktadır. Görsel iletişimciler ve grafik tasarımcılar için görüntüler, duyguları ve karmaşıklığı en hızlı ve etkili şekilde bir araya getirebildikleri için mesajları iletmek için güçlü bir araçtır. Bu anlamda iletişim, her zaman bir amaca hizmet eden açık hedefler ve süreçler tarafından yönlendirilen bir eylemdir (Baldwin & Roberts, 2006)

Grafik tasarımcılar, birincil bir amacı gerçekleştirecek çeşitli şekillerden görsellerden görüntüler oluşturmaktadır. Bu oluşturma süreci, hedeflerin belirlenmesi, araştırma, taleplerin toplanması, belirli bir mesaj, teknik ve bir uygulama planı tarafından yönlendirilmektedir. Grafik tasarım tesadüflerin eseri veya diğer bir deyişle rastgele oluşum değildir. Aksine, grafik tasarımcılar tasarımda kullanılacak kaynak materyallerini incelemeye ve anlamaya özen gösterirler. İletişim hedeflerini gerçekleştirmek için bir stratejiye dayalı açık hedefler konulmaktadır. Çalışma esnasında üretim ve iş akışı kurallarına göre sistemleştirilip takip edilmektedir. Grafik tasarım süreci, beceri, araştırma ve strateji gerektiren bir dizi hesaplanmış adımlardır. Görsel bir ürün elde etmek için sistemli bir şekilde bu planlama yapılarak uygulanmaktadır. Grafik tasarım sıralamanın iyi planlandığı bir seçim sürecidir. Grafik tasarım, bir mesajı etkili kılacak minimum şartlara odaklanmaktadır. Bunu yapmak için, grafik tasarımcılar bir görevi gerçekleştirmek için en uygun olanı seçerler. Biçimin aşırı kullanımı veya görsel öğelerin aşırı şekilde insanların düşünce, davranış ve fikirlerini yönlendirmesi grafik tasarım için beklenilmeyen bir durumdur.

Görsel mesajlar içinde bir amaç taşır. Bu mesaj rafine edilmeli ve en saf biçimine getirilmelidir. Yapılacak seçimler, önemliyi önemsizden, etkiliyi etkisizden ayırmanın çok önemli bir yolunu oluşturmaktadır. Asıl olan mesajı iletecek en doğru iletiyi seçmektir. Grafik tasarımcılar her zaman ellerindeki görev için en etkili olanı seçmek zorundadırlar.

Grafik tasarım için ilk önemli adım “okumaktır” diğer bir deyişle mesajı anlamaktır.

Buradaki “okuma” içeriğin bilinçli bir şekilde özümсенerek anlaşılmasıdır. Hedef odaklı bir çaba olarak grafik tasarım, çevrenin okunmasını, mesajların ve hedef kitlenin anlaşılmasını ifade eder.

Grafik tasarımcılar görsel olarak temsil etmeleri gereken kaynak materyallerini okuduktan sonra, ikinci bir önemli adıma geçmeleri gerekir: Yorumlamak.

Yorumlamak, bilgiyi, kaynak materyalden elde edilen hedef kitle anlayışını almak ve onu başka bir iletişim düzlemine, görsel zemine taşımaktır.

ALTIN ORAN

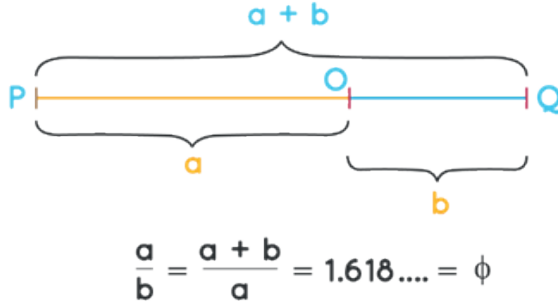
Genellikle altın oran, altın bölüm, altın ortalama, ilahi oran veya Yunan harfi Phi olarak da bilinmektedir. Altın oran, ϕ sembolü ile gösterilen özel bir nitelikler ve yaklaşık olarak 1,618'e eşittir. Birçok özel oluşumun incelenmesi, Fibonacci dizisi gibi özel diziler ve altın oran gibi nitelikler kullanılarak yapılabilmektedir (Dunlap, 1997).

Bu oran çeşitli sanatlarda, mimaride ve tasarımlarda bulunmaktadır. Mısır Piramitleri, Giza Piramitleri, Da Vinci Mona Lisa ve Pepsi Kola logosu pek çok mimari eser, yapılarındaki altın oranı yansıtacak şekilde kısmen veya tamamen tasarımda kullanılmıştır. Günümüze ulaşan birçok Türk İslam eserlerinde de altın oran kullanıldığı görülmüştür.

Altın oran, oranları, toplamalarının ikisi arasındaki daha büyük miktara oranına eşitse, iki miktar arasında var olan matematiksel bir orandır. Başka bir deyişle, Bir doğru ikiye bölündüğünde, kısa kısma bölünen uzun kısım, tüm uzunluğun uzun kısma bölünmesine eşitse altın oran olarak tanımlanır.

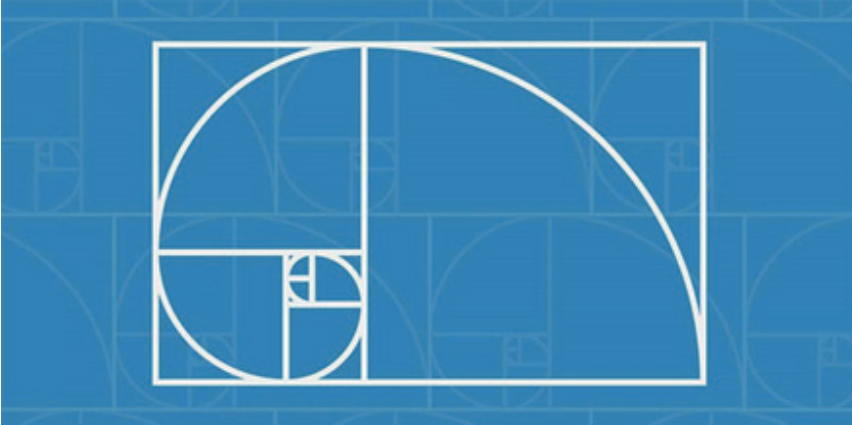
Daha uzun parçanın uzunluğuna, "a" daha kısa parçanın uzunluğuna "b", toplamaları "(a + b)" dir. "(a + b)" uzunluğu "a" uzunluğuna oranlanır. Bu oran a / b oranına eşittir.

Yukarıdaki kavramın şematik gösterimi aşağıdaki gibidir.



Şekil-1 Altın oranın uzunlukların oranlanması ile bulunması

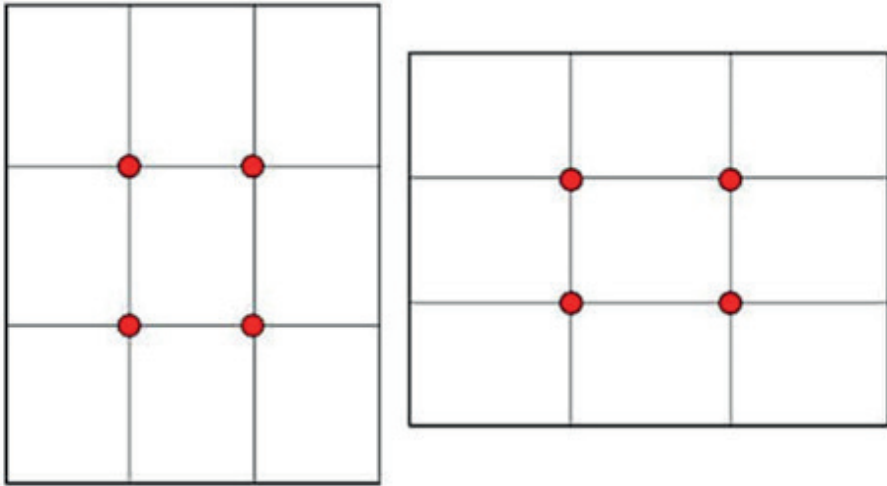
Yunanca ϕ harfi ile gösterilmektedir ve "phi" olarak telaffuz edilir. ϕ 'nin yaklaşık değeri 1.61803398875'e olarak elde edilmektedir. Matematikte, sanat, mimari, tasarım ve diğer alanlarda uygulamaktadır. Böylece, aşağıdaki denklem altın oranın hesaplanması için ilişkiyi kurar: $\phi = a/b = (a + b)/a = 1.61803398875...$ burada a ve b iki niceliğin boyutlarıdır ve a, aralarından daha büyük olanıdır (Dunlap, 1997).



Şekil-2 Altın oranın geometriksel gösterimi

Bir doğru ikiye bölündüğünde, kısa kısma bölünen uzun kısım, tüm uzunluğun uzun kısma bölünmesine eşitse altın oran olarak tanımlanır. Aşağıda mimari ve sanat örneklerinde altın oran belirtilmiştir.

Altın oranın mimarlık alanında birçok uygulaması vardır. Birçok mimari harika, yapılarına altın oranı yansıtacak şekilde inşa edilmiştir. Leonardo Da Vinci, Raphael, Sandro Botticelli ve Georges Seurat gibi sanatçılar bunu sanat eserlerinde kullanmışlardır (Akdeniz, 2007).



Şekil-3 Altın oran noktaları ızgara gösterimi (<https://www.thelogocreative.co.uk/how-to-use-the-golden-ratio-in-graphic-design/>)

FİBONACCI

Her sayının kendisinden önceki iki sayının toplamı olduğu bir sayı dizisi oluşturur. İlk iki sayı olarak “0” ve “1”den başlar. Bu dizi, matematikteki ünlü formüllerden biridir. Fibonacci sayıları, canlı ve cansız birçok yapılar

bulunmaktadır. Bu sayılara doğanın evrensel kuralı veya doğanın gizli kodu da denir.

Bu yazımızda Fibonacci sayılarını kurallarını, özelliklerini, altın oran kavramını ve Fibonacci sayıları ile ilişkisini inceleyeceğiz.

FİBONACCİ SAYILARI

Matematikte, Fibonacci sayılar, diziler veya seriler olarak temsil edilebilen bir kavramdır. Fibonacci sayıları ilk iki terimi 0 ve 1'dir. 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34... şeklinde düzenlenmiş bir tam sayı dizisidir... Her sayı kendinden önceki iki sayının toplamıdır. Bu diziye Fibonacci dizisi denir ve sonsuz bir dizidir. Fibonacci dizisindeki her sayı F_n ile temsil edilmektedir. Aşağıda gösterildiği gibi, bu genişliklerde kareler yaparsak, Fibonacci sayıları bir spiral olarak gösterilebilir. Verilen şekilde karelerin nasıl düzgün bir şekilde birbirine uyduğunu görebiliriz. Örneğin, 5 ve 8'in toplamı 13'e, 8 ve 13'ün toplamı 21'e eşittir ve böyle devam eder (Dunlap, 1997).

FİBONACCİ FORMÜLÜ

Fibonacci sayıları belirli bir düzeni takip eder. Dizideki Fibonacci sayılarını bulmak için Fibonacci formülünü uygulayabiliriz. Ardışık sayı ile önceki iki sayı arasındaki ilişki, dizideki konumu verilen herhangi bir Fibonacci sayısını hesaplamak için formülde kullanılabilir.

Fibonacci sayıları dizisindeki $(n+1)$ inci sayıyı hesaplama formülü şu şekilde oluşmaktadır:

$$F_n = F_{n-1} + F_{n-2}$$

$$n > 1$$

$$F_{n-1} \rightarrow n\text{'inci Fibonacci sayısı}$$

$$F_{n-2} \rightarrow (n - 1)\text{inci Fibonacci sayısı}$$

Fibonacci Sayıları için Kurallar

Fibonacci sayıları için kurallar şu şekilde verilmiştir:

Fibonacci sayıları listesindeki ilk sayı $F_0 = 0$, Fibonacci sayıları listesindeki ikinci sayı $F_1 = 1$ olarak ifade edilmektedir

Fibonacci sayıları, $F_n = F_{n-1} + F_{n-2}$, burada $n > 1$ olan bir kuralı takip eder .

Üçüncü fibonacci sayısı $F_2 = F_1 + F_0$ olarak verilir . Bildiğimiz gibi, $F_0 = 0$ ve $F_1 = 1$, $F_2 = 0 + 1 = 1$ 'in değeri.

Fibonacci sayıları dizisi 0, 1, 1, 2 vb.

Fibonacci sayıları kuralı, basit terimlerle açıklanırsa, dizideki her sayının dizide kendisinden önceki iki sayının toplamı olduğu görülmektedir (Dunlap, 1997)

FİBONACCİ SAYILARI NASIL BULUNUR

Yukarıdaki bölümdeki kuralı kullanarak Fibonacci sayılarını hesaplayalım. Sıra 0, 1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144 vb. şeklinde verilen sayı dizisinde ilk on terim aşağıdaki gibi ortaya çıkmıştır. Hesaplama tablo haline getirilmiştir.

Tablo-1 Fibonacci sayılarının hesaplaması

n	Terim	F_{n-1}	F_{n-2}	$F_n = F_{n-1} + F_{n-2}$, (n > 1 için)
0	Birinci	-	-	$F_0 = 0$
1	İkinci	$F_0 = 0$	-	$F_1 = 1$
2	Üçüncü	$F_1 = 1$	$F_0 = 0$	$F_2 = 0 + 1 = 1$
3	Dördüncü	$F_2 = 1$	$F_1 = 1$	$F_3 = 1 + 1 = 2$
4	Beşinci	$F_3 = 2$	$F_2 = 1$	$F_4 = 2 + 1 = 3$
5	Altıncı	$F_4 = 3$	$F_3 = 2$	$F_5 = 3 + 2 = 5$
6	Yedinci	$F_5 = 5$	$F_4 = 3$	$F_6 = 5 + 3 = 8$
7	Sekizinci	$F_6 = 8$	$F_5 = 5$	$F_7 = 8 + 5 = 13$
8	Dokuzuncu	$F_7 = 13$	$F_6 = 8$	$F_8 = 13 + 8 = 21$
9	Onuncu	$F_8 = 21$	$F_7 = 13$	$F_9 = 21 + 13 = 34$

Yukarıdaki tablodan şu sonucu çıkarabiliriz:

Fibonacci sayılarının oluşturduğu dizide ilk terim her zaman 0, ikinci terim her zaman 1'dir. 5. sütunda elde edilen çıktı, önceki iki sayıyı temsil eden 3. Sütun ve 4.sütundaki değerlerin toplamıdır.

Bir önceki bölümde anlatılan Fibonacci sayıları formülü ve Fibonacci sayılarının oluşturduğu dizideki ardışık terimleri bulma yöntemini kullanarak, aşağıda gösterildiği gibi Fibonacci sayıları listesini oluşturulmuştur.

Tablo-2 Fibonacci sayılarının toplam sonuçları

$F_0 = 0$	$F_{10} = 55$
$F_1 = 1$	$F_{11} = 89$
$F_2 = 1$	$F_{12} = 144$
$F_3 = 2$	$F_{13} = 233$
$F_4 = 3$	$F_{14} = 377$
$F_5 = 5$	$F_{15} = 610$
$F_6 = 8$	$F_{16} = 987$
$F_7 = 13$	$F_{17} = 1597$
$F_8 = 21$	$F_{18} = 2584$
$F_9 = 34$	$F_{19} = 4181$

GRAFİK TASARIMDA ALTIN ORAN UYGULAMASI

Grafik tasarım açısından, altın oran, tasarımcının sanatsal açıdan doğasını düzenlemek için kullanılabilecek temel bir yaklaşım sağlamaktadır. Altın oran ile tasarımda bir öğenin boyutunu 1,618 ile çarparak başka bir öğenin değerini

hesaplamak için kullananlarda bulunmaktadır. Diğer başka kullanım şekli ise sayfa arka planında altın oran ve Fibonacci alanlarının önceden oluşturularak çalışmanın bu alanlar üzerinde yapılması tekniğidir (Tekkanat, 2006). Bazı grafikerler de tasarımın çok sade veya dağınık olmasını önlemek için uygun miktarda beyaz veya boş alana karar vermek için kullanmaktadır. Altın Spiral denilen altın oran bir ögenin konumunu değiştirmek için bir kaplama olarak veya basit şablonların, illüstrasyonların ve tipografi tasarlamak için uygulanmaktadır. Çalışmayı mükemmelleştirmek ve grafik tasarımlara bilimsel zarafet katmak için altın oranı kullanmak artık bir gereklilik olmuştur.

Altın oran grafik tasarımda aşağıdaki alanlarda uygulanmaktadır:

- Tipografi
- Görsel kompozisyonlar
- Logo çalışmaları
- Şablon oluşturma ve Tasarım düzenleri
- Mimari ve Tasarım

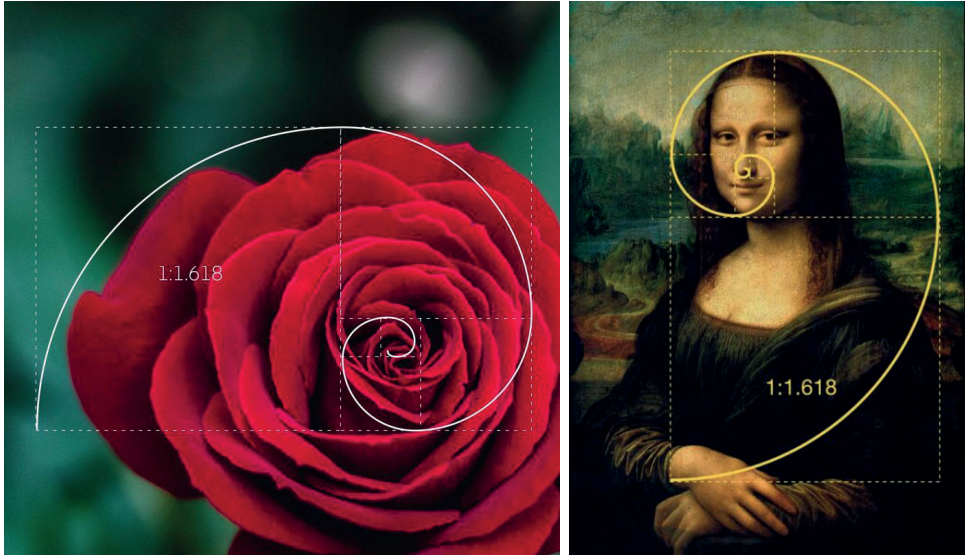
Tipografi

Metni içerip içermediğine bakılmaksızın, şablona bir iletişim hiyerarşisi eklemeyi deneyin. Posterler, bloglar ve davetlerin tümü farklı metin boyutlarına ihtiyaç duyar ve bu oranı, tipografinizin ölçeğini herhangi bir tahminde bulunmadan yönlendirmek için kullanabilirsiniz.

Önemli metin (X), orta önemdeki metin (Y) ve önemsiz metin (Z), (Z) için metin hiyerarşisini değerlendirmek istediğinizi varsayalım. En küçük yazı tipi boyutu olarak 12 piksel kullanıyorsa, daha büyük metin boyutları için referans almak üzere 12 ile 1,618'i çarpılır ve alan üzerindeki altın oran noktalarından bir bölgeye yerleştirme yapılır.

Görsel Kompozisyonlar

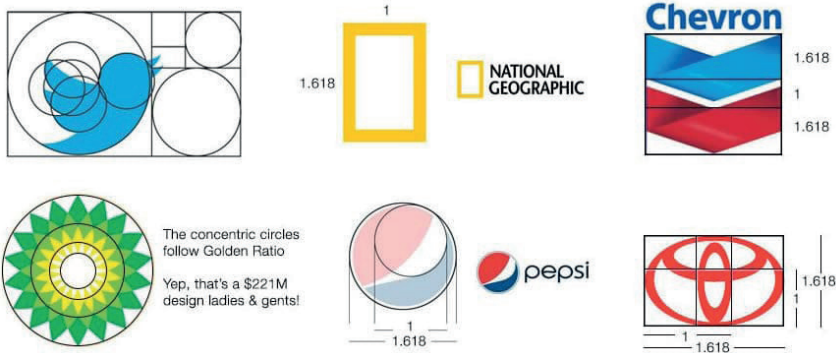
Çalışmadaki fotoğraflar, altın oran kullanılmadan görsel olarak uyumlu hale getirebilmek için çalışma alanının tamamında çeşitli konumlandırmalar yaparak en doğruyu bulmaya çalışmaktayız. Böyle bir durumda görsellerde öncelik kavramı da rastgele oluşacaktır. Bu durumda en iyi görseli oluşturabilme adına zaman zaman bir adım geri atıp çalışmanızı yeniden değerlendirmemiz gerekebilir. Çalışmada böyle bir durumun defalarca tekrarlanmaması için altın spiral bir referans görevi görecektir. Arka planda oluşturulan altın oran noktaları veya altın spirali fotoğrafların üzerine yerleştirerek ve hangi nesnelere nereye gidebileceği ve çıplak gözle görüldüğü kadar uyumlu olup olmadığını görülecektir. Altın spiral, odak noktalarımızın nerede olması gerektiğine, başlıkların ve metinlerin nerede ortalanacağına ve stilimizi daha iyi hale getirmek için hangi öğelerin değiştirilebileceğine karar vermemize yardımcı olacaktır (Çelik, 2017)



Şekil-4 Görsel üzerinde altın oran noktaları geometriksel gösterimi gösterimi (<https://www.creatopy.com/blog/golden-ratio-in-graphic-design/#a>)

Logo Çalışmaları

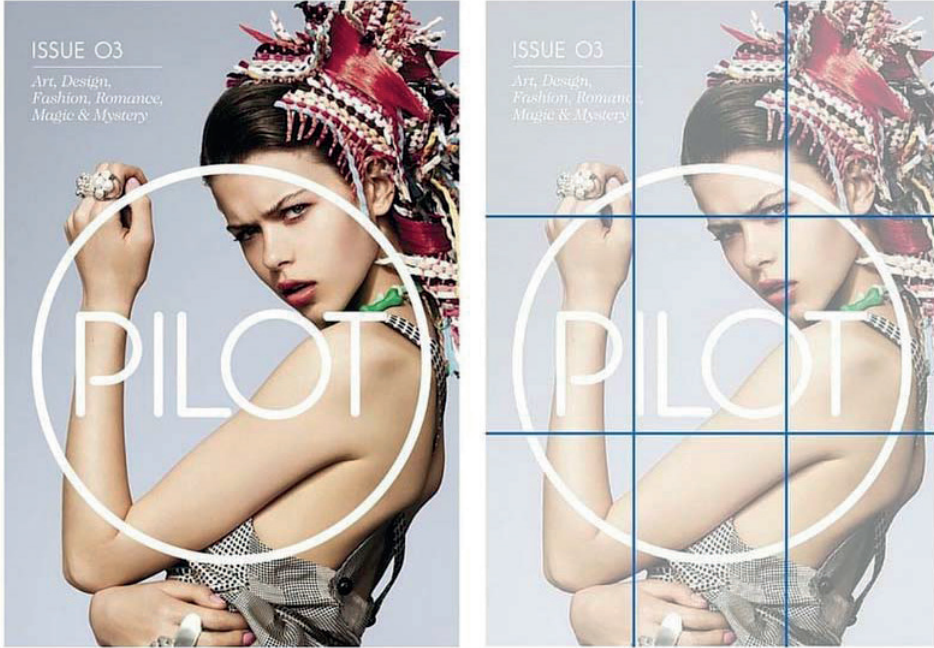
İyi tasarlanmış bir logo, herhangi bir şirketin marka imajının ayrılmaz bir parçasıdır ve oluşturduğumuz herhangi bir logo, bir şirketin temel mesajlarını birkaç saniye içinde hedef kitleye ifade edebilmektedir. Yeni alıcıları otomatik olarak çekmek ve markamızla bağ kurmalarını sağlamak için logo tasarımında Altın Oran'ı kullanımı çok iyi sonuçlar çıkaracaktır. Dikkatleri üzerine çekecek bir şekilde, altın oran National Geographic, Google, Apple, Pepsi ve Twitter dahil olmak üzere dünyanın en popüler markalarından bazılarının logo tasarımlarında kullanılmıştır. Doğru bir logo oluştururken logolarda boyutlar tipografide olduğu gibi 1,618 sayısı ile çarpılarak logonun altın oran sayısının katı olması sağlanır ya da altın spirali bir kaplama olarak kullanabilir veya Fibonacci serisini temel olarak hizmet etmesi için bir ızgara olarak kullanılmalıdır.



Şekil-5 Altın oran noktaları ile tasarlanmış logo çalışmaları(<https://www.thelogocreative.co.uk/how-to-use-the-golden-ratio-in-graphic-design/>)

Şablon Oluşturma ve Tasarım düzenleri

Tasarım düzenleri, özellikle birçok farklı öğeyi birleştirmemiz gerekiyorsa, kolayca karmaşık hale gelebilmektedir. Her bir kritik özelliğin konumunu yönlendirmek ve konumlandırmak için altın spiral'i rahatlıkla kullanabilmektedir. İnsan gözü içgüdüsel olarak spiralin merkezine çekildiğinden, en önemli mesajı veya özelliği buraya yerleştirmek gerekmektedir. Tasarım düzenlerinde tel çerçeveleme sırasında altın oranı kullanmak, bir sistem tasarlamamıza ve kullanıcı ara yüzünün farklı yönlerini doğru şekilde boyutlandırmamıza yardımcı olacaktır. Orantıları koruyarak ve göze hoş gelmeyen görüntüleri kırmak için de kullanılmaktadır.



Şekil-6 Tasarım üzerinde altın oran noktaları ızgara gösterimi (<https://www.creatopy.com/blog/golden-ratio-in-graphic-design/#a>)

SONUÇ

- Grafik tasarım, süreçler tarafından yönlendirilmektedir. Grafik tasarımcılar belirli kurallara ve adımlara göre çalışmaktadırlar.
- Grafik tasarımcılar görsel iletişimcilerdir. Önce iletişim stratejilerini belirleyip, ardından buna göre grafikler oluşturmaktadırlar.
- Grafik tasarım, “okumayı” ve “çevirmeyi” içermektedir. Grafik tasarımcıları, çevrelerini “okumak” veya derinlemesine özümsemek zorundadır. Olayların detaylarına odaklanarak çok yakından inceleme yapmaktadırlar. Ancak o zaman özümstediklerini görsel bir dile çevirebilirler.
- Grafik tasarım öğrenilebilir: Etkili bir görsel iletişimci olmak için bilgi, disiplin ve deneyime ihtiyaç bulunmaktadır.

Yukarıdaki sayılan maddeleri yerine getirmiş bir grafik tasarımcı altın oranın kullanımı ile beraber etkileyici sonuçlara ulaşacaktır. Altın oranın moda, mimari ve tasarımdaki önemi ve ilgisi, zarafet ve estetiğın yorumlanmasıyla ilgilidir. İnsan beyni, altın oranlı resimleri, onsuz resimlere göre fiziksel olarak daha çekici olarak algılamaktadır. Bu ispatlanmamış bir hipotezdir, ancak beynimizin bize neden hangi yönlerin hoş ve diğerlerinin olmadığını söylediğı alanında kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Altın oranın, nesnelere doğal bir çekicilik kazandırmak için mistik bir yeteneğıe sahip olduğu ve zihnimizin onları değıerli olarak görmesine neden olduğu düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, F. (2007). *Doğada Sanatta Mimaride Altın Oran ve Fibonacci Sayıları*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Baldwin, J., & Roberts, L. (2006). *Visual communication: from theory to practice*. Hudson: An Ava Publishing.
- Çelik, K. (2017). *Grafik Tasarım Ürünü Olan Afiş Tasarımında Altın Oran*. Ankara: Gazi Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi.
- Dunlap, R. A. (1997). *The Golden Ratio and Fibonacci Numbers*. Singapore: World Scientific.
- Oskay, Ü. (1994). *İletişimin ABC'si*. İstanbul: Simavi Yayınları.
- Samara, T. (2012). *Drawing for Graphic Design*. Massachusetts: Rockport Publishers.
- Teker, U. (2009). *Grafik Tasarım ve Reklam*. İstanbul: YorumSanat yayınevi.
- Tekkanat, N. (2006). *Altın Oranın Kaynakları ve Sanata Yansıması Yüksek Lisans Tezi*. Edirne.: Trakya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- White, A. W. (2011). *The Elements of Graphic Design*. New York: Allworth Press.
- <https://www.thelogocreative.co.uk/how-to-use-the-golden-ratio-in-graphic-design/>
- <https://www.creatopy.com/blog/golden-ratio-in-graphic-design/#a>

KADIN GİRİŞİMCİLERİN ÜRETİMİNİ YAPTIKLARI ÜRÜNLERİN DİJİTAL PLATFORMLARDA GÖRSEL KİMLİKLERİNİN İNCELENMESİ: LOGO ve AMBLEM TASARIMI¹

Emel BİROL²

GİRİŞ

Dünyada ve Türkiye’de kadın girişimcilik faaliyetleri ülke kalkınmasına çok yönlü fayda sağlamaktadır. Bu nedenle gerek dünyada gerekse Türkiye’de yerel yönetimler kadın girişimcilik faaliyetlerini çeşitli şekillerde desteklemektedirler. Özellikle dijital teknolojilerde yaşanan hızlı gelişmeler, üretilen ürünlerin pazara hızla ulaşabilmesini sağlarken, elektronik ağların ve buna bağlı teknolojilerin yerel yönetimler tarafından kadınlara yeni bir iş modeli olarak sunulması, kadın girişimcilerin faaliyetlerinin desteklenmesi ve gelişmelerinin hızlandırılması konusundaki çalışmalar önem teşkil etmektedir. Günümüzde geniş bir pazaryeri oluşumuna imkân sağlayan dijital platformlarda satışa sunulan ürünlerin kendilerini nasıl yansıttıkları önemli bir konudur. En ucuz ve kolay reklam yollarından biri olan Instagram dijital platformlar arasında en etkili sosyal mecralardır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, kadınların ürettikleri ürünleri sosyal medya ortamlarında pazarlarken; ürünlerinin diğerlerinden ayrılmasını ve farklılaşmasını sağlayan görsel kimliklerini nasıl yansıttıklarını Instagram paylaşımları üzerinden incelemektir. Çünkü bir ürünün görsel kimliği onun en kolay şekilde pazarlanmasını sağlayan ve rekabeti arttıran ön koşuldur. Görsel kimliğin oluşturulmasında ilk aşama ürünün logo veya ambleminin oluşturulmasıdır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak, kadın girişimcilerin Instagram üzerinden ürettikleri ürünlerin görsel kimliği olan logo ve amblem tasarımları betimleyici araştırma modeli ile incelenmiştir. Çalışma, kadın girişimcilerin ürettikleri ürünlere logo veya

1 Bu çalışma 24 Mart 2022 tarihinde İstanbul Gedik Üniversitesi, Pendik Kaymakamlığı, Pendik Halk Eğitim Merkezi tarafından gerçekleştirilen ‘Pendik Kadın Dijital Girişimcilik Projesi’ kapsamındaki Eğitim Programında ‘E-Ticarete Görsel Kimlik ve Logo Tasarımı’ başlığı ile sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

2 Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, İstanbul, Türkiye, emel.birrol@gedik.edu.tr
ORCID NO 0000-0001-8491-7585

amblem oluşturma konusunda dikkat edilmesi gereken unsurları ortaya koyması ve ürünlerini sosyal medya ortamlarında daha iyi yansıtmasına yardımcı olması açısından önem taşımaktadır.

KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ KAVRAMI VE DİJİTAL GİRİŞİMCİLİK

Kadınların etkin olarak çalışma hayatına katılmaları, kendileri ve toplum için önemlidir. Kadınların çalışma azmi, hırsı ve kararlı duruşu, onun toplumdaki konumunu güçlendirirken bağımsız bir duruş sergilemesini sağlamaktadır. Kadının bu azmi ve hırsının arkasında yatan itici güç unsuru ise girişimcilik olgusudur. Girişimcilik faaliyetleriyle kadınlar finansal kazanımlar, iş güvenliği, toplumsal hizmet gibi maddi edinimlere ulaşırken diğer taraftan bağımsızlık, cinsiyet eşitliği konularında da manevi edinimler elde etmektedirler (Soysal, 2010). Günümüze kadar yapılan pekçok araştırmada kadınların, kadın girişimci olarak karşılaştıkları zorluklar tespit edilmiştir. Özellikle gelenek ve görenekler sebebiyle toplumun ve içinde bulunduğu kültürün kadın olmasına bağlı olarak kendinden beklediği davranış ve sorumluluklar, erkeklerden farklı olarak kadına iş-yaşam dengesinde bir takım dezavantajlar yaşatmaktadır. Bu nedenle kadın girişimciler erkeklere oranla ekonomik ve sosyal desteğe daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Kutanis ve Alparslan (2006), yaptıkları araştırmada, girişimcilik faaliyetlerinde bulunan kadınların ekonomik sebepler, ileride çocuklarına iş bırakma, aile içindeki bireylerin girişimci olması, kendilerinin risk alabilen, ikna kabiliyeti güçlü, sabırlı ve kendilerine güvenen bireyler olduğu şeklinde bulgular tespit etmişlerdir. Almanya’da Christian Scheiner ve diğerleri (2008), tarafından yapılan bir araştırmada ise kadın ve erkeklerin kendi iş yerlerini açma konusunda aralarında küçük farkların olduğu, kadınların iş aksatma meselesini erkeklere oranla daha çok problem ettikleri sonucuna varmışlardır. Başka bir araştırmada ise girişimcilikte bulunmak isteyen kadınların genelde orta yaş grubunda oldukları, yine kadınların büyük bir oranının girişimcilik kararını alırken evliyseler eşleriyle, bekârlarsa anne ve babalarıyla bu kararı aldıkları saptanmıştır (Yetim, 2004).

Sonuç olarak kadın girişimciliği, fikir ve sermayesi ile bir işletme kuran ve kendisi haricinde de kadınlara istihdam yaratan, kadınların aile gelirini destekleyen faaliyetler olarak adlandırılan bir kavram olarak tanımlanır.

Girişimcilikte, mobil bilgisayarlar, dijital/sosyal medya, bulut teknolojisi ve diğer iletişim teknolojilerinin kullanılarak girişimciliğin süreç ve çıktılarında yeni fırsatların yaratılmasıyla “dijital girişimcilik” adıyla yeni bir yaklaşım oluşmuştur (Yaghoubi vd., 2012). Günümüzde bilgi teknolojilerinin yenilenmesi, bilginin farklı şekillerde işlenip kullanılması, iletişim kanallarının değişimi ve gelişimi sonucu popüler hale gelen dijital girişimcilik, fikir, risk ya da iş yatınlığına karşı daha iyi bir duyarlılıkla ilişkilendirilen bir girişimcilik türü haline gelmiştir (Van Horne vd., 2016).

Pazara giriş kolaylığı, üretim, depolama ve dağıtım kolaylığı, esnek organizasyon yapısıyla geleneksel girişimcilikten farklı ve üstün yönleri olan dijital girişimcilik, rekabetçi üstünlüğü ile dünyada ve Türkiye’de büyük bir potansiyel güç haline gelmiştir. Çünkü dijital girişimcilik, küçük mekânlarla büyük etkiler yaratan temel ihtiyacı olarak sadece bir ekran ve klavyeyle bile ergonomik koşullar yaratan bir faaliyettir (Ünsal, 2014).

Dünya’da ve Türkiye’de her geçen gün pek çok dijital girişimcilik uygulaması gündeme gelmekte ve şirketler, müşteriler, değer zincirleri ve ekosistem bu uygulamalar sayesinde büyük bir değişim hızına maruz kalarak, gelişim göstermektedirler. Bunlar arasında Google, Facebook, Netflix, Alibaba, Uber vb. şirketler tüketicilere sağladığı çevrimiçi hizmetlerle ülke ekonomilerine katkı sağlamaktadırlar. Türkiye’de ise Trendyol.com, Yemeksepeti.com, Sahibinden.com gibi birçok şirket dijital teknolojilerdeki gelişmeleri, kendi hedef, yapı, kültür ve süreçlerinde kullanarak geliştirdikleri yeni iş modelleri ile beklentilerin ötesine geçmeyi başarmışlardır. Sonuç olarak dijital girişimcilik çağın getirdiği ihtiyaçlara ve değişimlere üretici ve tüketici açısından fayda sağlayıp cevap veren, ekonomik güç sağlayan önemli bir girişimcilik hareketidir.

DİJİTAL MEDYA / SOSYAL MEDYA PAZARLAMASI VE SOSYAL MEDYADA KURUMSAL KİMLİK YÖNETİMİ

Reklamcılık sektöründe kullanımı yoğun olan dijital medya; internet, mobil, sanal ve artırılmış gerçeklik platformlarının ortaya çıkışı ile var olmuştur. Dijital medya, bilginin geniş kitlelere yayılmasındaki kolaylık ve hızın geleneksel medyaya göre fazla olduğu ve verilerin sayısal olarak oluşturulduğu medya türüdür (Berthon, 2012). Dijital medyanın etkileşimli yapısı, kişiselleştirilebilmesi ve aynı zamanda yeniden yayımlanabilme özelliği, kitlelere çok yönlü iletişim olanağı sağlamasına neden olmuştur (Kürkçü, 2012). Bu özellik dünya sınırlarını daha da küçülterek pazarlama yöntemlerinin de değişmesini sağlamıştır.

İnteraktif pazarlama, çevrimiçi pazarlama şeklinde birçok ifadesi olan dijital pazarlama; internet, mobil ve interaktif platformlar kullanılarak markanın ya da yapılan işin tanıtımı için teknolojik yöntemlerle yapılan pazarlama faaliyetleridir. Dijital medya pazarlaması ise bir işin ya da ürünün tanıtımı ve bilinirliğini arttırmak için sosyal ağlar, bloglar, sosyal web araçları ile yapılan pazarlama türüdür (Gunelius, 2011). Günümüzde özellikle dijital medya pazarlaması, sosyal medya aracılığıyla yapılmaktadır. Sosyal medya, her yaşta grubun çevresini genişletmek, iletişim kurmak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmak için kullandıkları dijital ortamlardır. Her geçen gün kullanıcı kitlesinin artmasıyla kurumların pazarlama faaliyetleri yapmasına zemin hazırlayan sosyal medya, tüketicilere etki eden, sıcak ortamlar sunan sosyal alanlardır. Tutundurma faaliyetlerinde önemli olan sosyal medya, kullanıcılar arasındaki etkileşiminde etken olduğundan pazarlama aracı olarak kurum ve tüketici kitle arasında doğrudan bağlantı sağlayan, anında

ulaşılabilirlik sunan kanallardır (Barutçu ve Tomaş, 2013). Ürün ya da marka hakkında milyonlarca kişi sosyal medya sayesinde görüşlerini ortaya koyarak, ürünün ve markanın imajını etkilemektedir. Bu nedenle sosyal medya pazarlaması, sosyal medya siteleri aracılığıyla ürün ya da markanın tanıtımı ve satışıyla ilgili tüm dikkat çekme ve müşteri kazanma faaliyetlerinin gerçekleştirildiği pazarlama yöntemlerinden biri olarak tanımlanabilir. Dijital pazarlamanın gelişimi ile devamlı büyümekte olan pazarlara paralel olarak sosyal medya platformlarındaki tüketici kitle sayısı da sürekli artmaktadır.

Sosyal medya pazarlamasının, ürün ya da marka tanınırlığı yaratmak, takipçi sayısını arttırmak, ilgili linkler ile takipçiyi web sitesine yönlendirmek, marka ya da ürünün web sitesindeki trafiğini arttırmak ve müşteri iletişim potansiyelini yükselterek, yürütülmesini sağlamak gibi temel amaçları vardır (Ergin, 2015).

Sosyal medya pazarlaması ile fikir liderleri tanımlanabilir, marka farkındalığı yaratılabilir ve ürün için bir araya gelen müşteri grupları incelenebilir. Ayrıca viral olarak mesajlar yayınlanabilir, marka imajı desteklenebilir, ürün pazarlaması için oluşturulan web sitesine yönlendirilerek, site trafiği artırılabilir, pazarlama amaçları etkili kullanılarak müşteri sayısı artırılabilir (Akar, 2010).

Kurumlar ürün ve marka bilinirliklerini sosyal medya üzerinden yürütebilmeleri için kurum kimliklerini takipçilerine ekili bir şekilde sunmaları gerekmektedir. Bu nedenle sosyal medyada kurum sayfasının tanıtımında kurumsal kimlik yönetimi ürünün pazarlanma faaliyetleri açısından önemli bir konudur. Kurumlar sosyal medya kimliklerini yönetirken, sosyal medya ortamlarının özelliklerini bilmeleri gerekir.

Kastamo (2013) göre kurum kimliklerini sosyal medya ortamlarında oluşturabilmek ve yönetebilmek için kurumlar sosyal medyanın temel özelliklerine göre kurum kimlik inşasını yaratmaları gerekmektedir. Kurum kimlik yaratımında, kurum kültürü, teknolojik gelişimler, endüstriyel arka planının yansıtılması; kurum iletişimde özgün, kalıcı bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi de dikkate alınmalıdır. Melewar (2003) ise sosyal medya yönetiminde kurumların kurumsal iletişim ve kurumsal tasarımlarının en önemli unsurlar olduğunu ve bu unsurların göz ardı edilmemesi gerektiğini vurgulamıştır.

Günümüzde birçok kurum, kurumsal kimliklerini sosyal medya araçlarını kullanarak yönetmektedir. Sosyal medya, kurumsal iletişimin önemli bir fonksiyonunu yerine getirdiğinden, kurumlar esnek ve hoşgörülü bir iletişimle tüketicilere ulaşarak, onlarla etkili iletişim kurabilmektedir.

KURUMSAL KİMLİK ARACI OLARAK İNSTAGRAM VE GÖRSEL KİMLİK

Kurumların ve bireysel girişimcilerin en sık kullandığı popüler sosyal medya aracı olan Instagram, dünyanın en büyük fotoğraf paylaşım uygulamasıdır. Kurumlar ve bireysel girişimciler Instagram'da pazarlamak istedikleri ürünün fotoğrafını paylaşarak tanıtım yapabilmekte, ürünleri hakkındaki bilgileri

takipçilerine duyurarak beğeni ve paylaşım yoluyla daha çok insana ulaşarak sipariş alıp satış yapabilmektedirler. Kullanıcılarına fotoğraf ve içerik konusunda sunduğu imkânlar ve çok fazla sayıda kişiyle etkileşime geçebilme özelliği nedeniyle İnstagram, reklam verenler ve markalar için önemli bir sosyal medya uygulaması haline gelmiştir. İnternet kullanıcıları tarafından görsel odaklı bir uygulama olan İnstagram ile bireysel beceriler satılabileceği gibi ürün, hizmet alım, satım, sipariş ve ulaştırma faaliyetlerini de gerçekleştirebiliriz. Bu nedenle İnstagram bir sosyal ticaret türü olarak da tanımlanmaktadır. İnstagram'da görsel paylaşımlar daha etkili olduğu için İnstagram, ürün ya da markanın görsel sunum yoluyla pazarlanmasının daha kolay ve aktif gerçekleşmesini sağlar. Ayrıca takipçilerin sürekli olarak ürünün logo ya da amblemi ile karşılaşması markanın tanınırlık ve müşteri potansiyelini de arttıracaktır (Kırcova ve Enginkaya, 2015).

Türkiye'de İnstagram, ürün/marka pazarlaması için sıklıkla kullanıldığından İnstagram'da yer almaya başlayan markaların gün geçtikçe sayısı artmaktadır. Resim paylaşımı, kişi etiketleme, beğeni, yorum, hashtag, video ve hikâye paylaşımı gibi olanaklarıyla etkileşimi pozitif yönde etkileyen İnstagram, markalar için kısa sürede önemli bir alan haline gelmiştir. Bu nedenle İnstagram yeni medyadaki içerik paylaşımı kimliğini kaybetmiş, ürün alım, satım ve alışveriş gibi başka kimlikler edinen bir sosyal medya kanalına dönüşmüştür.

Kurumlar veya bireysel girişimcilerin amacı müşteri kazanmak ve müşteri bağlılığı yaratmaktır. Bunun için İnstagram'da müşterileri için değer yaratmanın yollarını keşfetmeleri gerekmektedir. Satın alma eylemini başlatmak için öncelikle ürün/marka hakkında bilgi vermek ve farkındalık yaratmak gerekmektedir. Tüketici tarafından farkındalık beğeni ve hoşlanma ile sağlanır. Bu nedenle bir ürün/marka için beğeni oluşturmada görsel kimlik, önemli bir tutundurma faaliyetidir. Tutundurma, ürün/markanın görselliğini ön planda tutarak, satın alma eylemini gerçekleştiren faaliyetler bütünüdür (İslamoğlu, 2013).

İnstagram görselliğin ön planda olduğu bir dijital platform olduğu için tutundurma faaliyetlerini diğer sosyal medya platformlarına göre daha etkin bir şekilde kullanmaktadır. Tutundurma faaliyetlerinden görsel kimlik, İnstagram'da hem reklam hem de yapılan diğer çalışmalarda büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı kurumların İnstagram'daki görsel kimlikleri, kullanıcıların görsellerden ilham alarak İnstagram'ı kullandıkları göz önünde bulundurularak görsel kimliklerini oluşturmalıdırlar. Görsel kimliğin başlıca aktörü logo ve amblemlerdir. Bu nedenle ürünlerin/markaların kendisini dış dünyaya tanıtmada ve görsel iletişim sağlamada logo/emblemlerin önemli bir işlevi vardır. Logo/emblemler ile oluşturulan doğru görsel kimlik, kullanıcının ürün/marka hakkında algısını olumlu etkileyeceği gibi ürün/marka ve kimlik arasındaki ilişkiyi de doğru ve etkili kılacaktır. Görsel kimlikte logonun/amblesinin sahip olduğu renk ve simgeler ürünün/markanın rakipleri arasından sıyrılarak akılda kalıcılığı ve bilinirlik düzeyini arttıracaktır.

GÖRSEL KİMLİK ELEMANLARINDAN LOGO VE AMBLEMELER

Kurumların dış dünya ile iletişimini gerçekleştiren görsel kimlikler, kurum hedefine uyumlu olan renk, tipografi ve simge/sembol gibi görülebilen unsurlardan oluşur. Görsellik, duyguları harekete geçiren önemli bir iletişim aracı olduğundan ve tüketiciyi, ürün/marka ile kendi aralarında daha kolay bir ilişki kurmalarını sağlayacağından, kurumlar görsel kimliklerini tipografi, renk simge/sembol gibi görsel ifadelerle ortaya koyarlar.

Görsel kimlik, kurumun insanlara ne söylediği, nasıl davrandığı, ne üretip ne sattığı ile ilgili bilgi veren ve görsel göstergelerle oluşan bileşenlerdir (Peltekoglu, 2007). Böylece renkler, biçimler, tipografi gibi tüm görsel göstergeler bir araya gelerek sözcüklerden daha etkili bir şekilde, kurumu temsil ederler. Kurumlar kendi kültür ve felsefelerini, görsel kimlik kavramı ile ortaya koyarlar ve görsel kimlikle tanınırlıklarını, hatırlanabilir olmalarını hedef kitleye yansıtırlar.

Bir kurumun en önemli görsel kimliği logo ve amblemeldir. Logo ve amblem renk, tipografi ve simge/semboller ile kurumu ifade eden görsel göstergelerdir. Bir kurumun kimliği, bir bakıma imzası olan logo ve amblem kurum hakkında dilsel ve görsel simgelerle bilgi veren iletişim araçlarıdır (Teker, 2002).

Logo ve amblem, kurum kimliğini görsel olarak açıklamada ne kadar etkili ve yaratıcı olursa, çevreye o kadar güçlü kurum imajı yansıtır. Logo ve amblem ait olduğu kurum hakkında tüketicide belirli bir his uyandırarak anlam ve çeşitli nitelikleri betimlemeli ve pozitif bir algı yaratabilmelidir (Ambrose ve Harris, 2017). Pozitif algı ile kurum için pozitif imaj yaratan logo ve amblem, satın alma davranışını etkilemektedir. Çünkü logo ve amblem, kurumun vermiş olduğu hizmet ve ürünlerin de kimlik imajını oluşturan görsellerdir. Etrafımızda aynı nitelikteki ürün ve hizmeti sunan birçok üretici vardır. Bu nedenle üretilen ürünlerin rakiplerinden farklılaşmış, pazarda yer edinebilmesi için yalnızca bir işaret üretmek yeterli değildir. Ürünün niteliğini, özelliklerini ve gücünü ortaya koyabilmek için renk, tipografi gibi yapıların her birini bir arada tutan logo ya da amblemlere ihtiyaç kaçınılmazdır.

Logo ve amblemeleri birbirinden ayıran ince detaylar vardır. Logolar bir kurumun kendini sözel dil ile ifade etme biçimidir (Meech, 2002). Logolar, bir markanın görsel görüntü ve isminin bir araya gelmesiyle oluşur (Ries, 2005). Amblem ise markanın kendisini somut ya da soyut görsellerle ifade etme biçimidir (Becer, 2018). Diğer bir ifade ile logoların içinde amblem olabilir fakat amblem tek başına bir simgedir. Bir de logo ve amblemelerin dışında kurumların kimliklerini yansıtırken genellikle kuruluşun isminin minimal eklemelerle fontlardan oluşan tasarımları vardır ve bu tasarımlara “Logotype” denir. Logo, Amblem ve Logotype arasındaki farklar Şekil 1’de gösterilmiştir.



a) Logo



b) Amblem



c) Logotype

Şekil 1. Logo, Amblem ve Logotype arasındaki farklar

Kaynak: [https://pazarlamaitisimi.com/amblem-logo-ve-logotype-arasindaki-farklar/\(URL-1\)](https://pazarlamaitisimi.com/amblem-logo-ve-logotype-arasindaki-farklar/(URL-1))

Logo ve amblemler bir kurumun marka olabilmesi için misyonunu ve mesajını ortaya koyması, tüketiciye güven vermesi, pazarda doğru şekilde konumlanması, tanınması, akılda kalıcı olması için tasarlanan önemli simge/sembollerdir (Kotler ve Pfoertsch). Teker ve Ulufer (2009) göre logo ve amblemler; sade, özgün, marka ve ürün arasındaki ilişkiyi yansıtabilmeli, dikkat çekici, karmaşadan uzak, anlaşılır ve estetik olmalı, basım ve çoğaltma tekniklerine uygun bir şekilde tasarlanmalı, büyütüldüğünde ya da küçültüldüğünde değer kaybetmemelidir.

Kurumların görsel kimliğini belirleyen logolarda tipografi ve renk önemliyken, amblemlerde ise renk ve simge/sembol seçimine dikkat etmek gerekir.

Tipografi

Kurum kimliğini ifade ederken yazı ile oluşturulan ve bir grafik iletişim biçimi olan tipografi duyu yaratma sürecinde önemli unsurlardan biridir. Logolarda kullanılan tipografinin öncelikle okunabilir olması logonun işlevselliğini arttıracığından yazı karakterini, biçimini/stilini dikkatli seçmek önemlidir. Çünkü seçilen yazı karakterinin anlamı, biçimi/stili kurum kimliğini yansıtmaya aracı olarak kullanılmaktadır (Tosun, 2017). Kurum kimliğini yansıtmaya amacından hareketle bir yazı karakterinin biçimi/stili çekici, otoriter, dinamik, eğlendirici, canlı, neşeli vb. gibi farklı sıfatlara sahiptir. Ayrıca yazı karakterlerinin modern, kaligrafik, tarihsel, fütüristik, el yazısı gibi çeşitli yapıları da bulunmakla birlikte logo tasarımlarının analizinde kurumların özelliğine göre bu yapıların temel alınması önemlidir. Örneğin dünyanın en büyük arama motoru olan Google, logosu için 'Product Sans' kullanırken, dünyanın en büyük sosyal medya sitesi olan Facebook, logosunda "Klavika Sans" kullanılmaktadır. Şekil 2'de logo tasarımı için kullanılacak yazı karakterlerinden bazıları örnek olarak verilmiştir.



Şekil 2. Logo tasarımları için en uygun yazı karakterleri

Kaynak: <https://www.sabah.com.tr/yasam/en-kullanisli-yazi-karakterleri-web-site-tasarimlari-icin-en-uygun-yazi-karakterleri-tk1-5107749> (URL-2)

Renk

Tasarımın en önemli unsurlarından biri olan renk, tek başına yüklendiği anlamlar nedeni ile mesaj olabilmektedir. (Uçar, 2017). İletişim gücü olan renklerin markanın konumlandırılmasındaki büyük rolü nedeniyle renk tercihi markalar açısından düşünülmesi ve dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Çünkü renklerin insanlar üzerinde şekil ve biçimlerden daha çok etkisi vardır. Okay (2013) göre kurumlar logo veya amblemlerinin renk seçimini yaparken, “rengin kurum için nasıl bir anlam ifade ettiği, ürünlerinin yapısına ve marka kimliğine uygun olup olmadığı ve diğer kurumların renklerine göre daha güçlü bir kontrastlık oluşturup oluşturmadıkları” gibi sorular üzerinde önemle durmalıdırlar.

Kurumların logo ve amblemlerinde renk kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle renklerin yaşanan kültürel ortamdaki ifade ettikleri anlamlarını bilmek, logo ve amblemleri tasarlayan tasarımcılar için hedef kitleyle daha iyi bir bağlantı kurulmasını sağlayacaktır.

Logo ve amblemler, hedef kitlenin karşılaştığı ilk görsel unsur ve marka kimliğinin doğru yansıtıcıları olduğundan renklerin de doğru kullanımına dikkat etmek gerekir. Şekil 3’te bazı markaların logo ve amblemlerinde kullanmış oldukları renkler gösterilmiştir. Örneğin mavi; huzur, sağlamlığı ve güveni simgeler. Kırmızı; dinamik, enerjik, dikkat çekici bir renktir. Yeşil; huzur, bereket ve doğallığı temsil eder. Sarı renk, canlılığı, sevimliliği, iletişimi; siyah renk, ölümü, cesareti, prestiji ve beyaz renk ise temizliği, masumiyeti, iyiliği temsil etmektedir (Ambrose ve Harris, 2013).

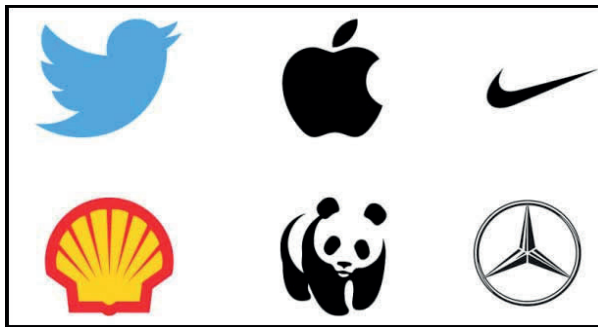


Şekil 3. Bazı markaların logo ve amblemlerinde kullandıkları renk tercihleri

Kaynak: <https://www.kobivadisi.com/markalar-ve-renkler/> (URL-3)

Simge/Semboller

Günümüzde en çok karşılaşılan iletişim araçlarından biri simge/sembollerdir. Kurumlar amblem tasarımlarında hedef kitleyle iletişim kurmak için simge/sembollerden yararlanırlar. Simge/sembolün türü, tarzı, niteliği, sunumu tasarıma yeni katmanlar ekleyerek onun içerisinde bulunduğu bağlama yeni anlamlar kazandırabilir. Düz yazıdan daha güçlü bir etkiye sahip olan simge ve semboller, markalar tarafından kimliklerini soyut ya da somut biçimde ifade etme aracı olarak kullanılmaktadır (Becer, 2018). Ayrıca simge ve semboller her zaman bireylerin dikkatlerini dilsele oranla daha kolay çekebilmekte ve algılarını yönlendirebilmektedir (Küçükeroğan, 2016). Şekil 4'te günümüzde bilinen "Twitter, Apple, Nike, Shell, WWF ve Mercedes" gibi markaların amblemlerinde kullandıkları semboller gösterilmiştir.



Şekil 4. Ünlü markaların amblemleri

Kaynak: <https://teknoloji-tasarim.com/marka-logo-amblem-slogan-ambalaj-nedir/> (URL-4)

Markalar kendi kimliklerini yansıtan ve hatırlanabilir simge/sembollerini seçerek oluşturdukları amblemleri ile tüketicilerle iletişime girdiğinde, tüketici, markanın ismini görmeden de amblemdeki simge/sembolün yarattığı güçle markayı

tanımlayabilir. Böylelikle tüketicinin algısında hatırlanabilir bir konuma sahip olan markalar, pazarda rakiplerine göre farklılaştırıcı bir güç elde etmiş olur.

YÖNTEM

Çalışmada kadın girişimcilerin Instagram üzerinden ürettikleri ürünlerin görsel kimliği olan logo ve amblem tasarımları, nitel araştırma yöntemleri içerisinde kullanılan betimsel araştırma modeli ile incelenmiştir.

Nitel araştırma keşfedici araştırmalarda temel düşünce, fikir oluşturma amacıyla kullanılan bir araştırma tekniğidir (Kavak, 2013). Nitel araştırma tekniklerinden biri olan betimsel araştırma modeli, bir durumu belli standartlar altında ele alarak olaylar arasındaki ilişkileri irdelemek ve aydınlatmak için kullanılır (Bal, 2013).

Çalışmanın evrenini sosyal medyadaki kadın girişimcilerin ürettikleri ürünlerin görsel kimliklerini yansıtmak için kullandıkları logo ve amblem tasarımları oluşturmaktadır. 27 marka bu kapsamda ele alınmış ve çalışmanın örneklemini Instagram’da ürettikleri ürünlerle ulusal tanınırlığa sahip olan 6 kadın girişimci markanın logo ve amblem tasarımları oluşturmuştur. Örneklem, göstergebilim yaklaşımının ilke ve kavramları göz önünde bulundurularak amaçlı örneklem tekniği ile belirlenmiştir.

Amaçlı örneklem evrenden seçilen örneklemin içindeki amaca en uygun olan alt grubun seçilmesidir (Yıldırım ve Şimşek 2013). Facebook, twitter, youtube gibi birçok sosyal medya platformu olmasına rağmen pazarlama ve tutundurma faaliyetleri Instagram üzerinden daha etkin bir şekilde gerçekleştirildiği için çalışma 6 kadın girişimci markanın Instagram hesapları ile sınırlandırılmıştır.

Amaçlı örneklemin seçiminde Türkiye’de modadan sürdürülebilir yaşama, sanattan eğitime üretimi odağına alan, hikâyeleri ile birçok kadına ilham vermiş olan kadın girişimcilerin markaları seçilmiştir (URL-5).

Çalışmanın verilerinin analizinde göstergebilimsel analiz yöntem, kullanılmıştır. Tasarımda temsil ettiği kelime ve imgelerden insanların nasıl anlamlar çıkardığını açıklamaya çalışan bir bilim dalı olan göstergebilim, nesnellik ilkesini sıklıkla kullanır. Göstergebilimin merkezinde gösterge yer alır ve gösterge, bir gösteren ile bir gösterilenden kuruludur (Barthes, 2009). Diğer bir deyişle gösterge fiziksel nesne (gösteren) ile zihinsel ürün (gösterilen) arasındaki bağıdır. Barthes (2009), göstergebilimin tanımını yaparken her gösterenin “düz anlam ve yan anlam” olarak iki boyutundan bahseder. Düz anlam gösterenin kendisiyken, yan anlam ise gösterileni ifade eder.

Çalışma kapsamında, Instagram’da ürettikleri ürünlerle ulusal tanınırlığa sahip olan kadın girişimci markalar hangi düzeyde logo ve amblem tasarımlarını yansıtmaktadır? Sorusuna yanıt aranacaktır.


BULGULAR

Çalışma kapsamında ulusal tanınırlığa sahip olan 6 kadın girişimci markanın logo ve amblem tasarımları seçilmiştir. Bu bölümde araştırma sorusuna bağlı olarak “Dodo Seramik Atölyesi, İkiKız, Miamano, Gaia’s Minies, Paraşüt Kitap, Bahar Oya” markalarına ait logo/amblemlerin gösteren ve gösterilen bağlamında çözümlenmeleri yapılmıştır.

Kadın Girişimci Marka Logo ve Amblemlerinin Göstergibilimsel İncelemesi

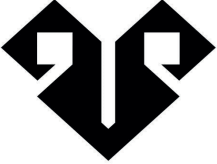
Dodo Seramik Atölyesi Logo Çözümlemesi

Tablo 1. Dodo Seramik Atölyesi Logosunun Gösterge Analizi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
 <p>Kaynak: https://www.instagram.com/dodose-ramik/ (URL-6)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yazı: Dodo seramik atölyesi 2. Renk: Siyah 3. Simge: Kare, 4. Sembol: Dodo kuşu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samimiyet, sadelik 2. Özgüven, güç 3. Eşit yaşam hakkı, adalet, sabitlik 4. Nesli Tükenen, sahip çıkma


Analiz: Dodo seramik atölyesi ismini –dünyada nesli tükenen kuşlardan biri olan- Dodo kuşundan almaktadır. Logo tasarımında ‘dodo seramik atölyesi’ yazısı için kenarları yumuşatılmış, tırnaksız (sans serif) bir yazı tipi tercih edilmiş ve samimiyet duygusu yansıtılmıştır. Simge olarak kare formu seçilmiş ve bu formla ‘dodo’ kelimesi vurgulanmıştır. Kare formu, sınırları belli eşit alan yapısından dolayı sabittir. Bu nedenle adaletin simgesidir. Dodo seramik atölyesinin misyonu doğaya, geri dönüşüme, nesli tükenmiş ve tükenmekte olan hayvanlara ve yaşam hakkına dikkat çekmek olduğu için kare formu ile bu anlayışına gönderme yapılmıştır. Ayrıca ‘dodo’ kelimesini oluşturan formlar, üretilen seramik ürünlerde kullanılan minimal tasarımların bir parçası olarak da algılanmaktadır. ‘Dodo kuşu’ yaşam hakkına sahip çıkma, doğayı ve canlıları koruma düşüncesini vurgulamak ve kurumun ismini tekrar etmek için logo tasarımında sembolik olarak gösterilmiştir.

Tablo 2. İkiKız Moda Ambleminin Gösterge Analizi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
 <p>Kaynak: https://www.instagram.com/ikikizcom/ (URL-7)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Renk: Siyah 2. Geometrik şekil: Kare 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sadelik, zarafet, güç 2. Eşitlik, aralarında ayırım olmayan, değişmezlik, başkası değil kendi olma

Analiz: İkiKız Moda ismini kurucusu olan iki kadın girişimciden almaktadır. Marka kendini geometrik bir biçimle ifade etmeye çalışmıştır ve tasarım amblem özelliği göstermektedir. Siyah renkle sadelik, zarafet ve güce vurgu yapılmıştır. Geometrik biçime bakıldığında ilk izlenim sırt sırta veren iki figürün birlikteliğidir. Bu birliktelik özellikle kare formunun eşit, adil olma ve yaşam alanını temsil etmesi üzerinde kurgulanmıştır. İkiKız moda markasının misyonu, doğaya, sürdürülebilirliğe, yalınlığa, doğa ile bütünleşmeye dikkat çekmek olduğu için kare formlarının birleşimi ile meydana gelen biçimde yaşamda biricik olma anlayışına gönderme yapmaktadır.


Tablo 4. MiaMano Logosunun Gösterge Analizi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
 <p>Kaynak: https://www.instagram.com/miamanocom/ (URL-8)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yazı: MiaMano Özgün Ürünlerin Adresi 2. Renk: Mavi 3. Simge: El 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yumuşaklık, hassasiyet, samimiyet, estetiklik 2. Cesaret, başarı, huzur 3. Emek, işçilik

Analiz: MiaMano markasının ismi ‘benim elim’ anlamına gelmektedir. İki kadın girişimcinin kurmuş olduğu markanın logosunda ‘el’ simgesi dikkat çekmektedir. ‘El’ simgesi ile ilk bakışta markanın ‘M’ harfi gösterilmiştir. Sembolik olarak iki elin birlikteliği ile ortaya çıkan emek anlamı markanın kuruluş amacına gönderme yapmaktadır. Çünkü MiaMano markası her türden özgün tasarımcıların ürettiği güzel ve orijinal ürünleri destekleyen ve tüketicisine özel olduğu hissini yaşatmak amacıyla kurulmuş bir alışveriş platformu markası olma özelliği taşımaktadır.


Ayrıca el simgesinin duruş şekli melek kanatları biçiminde de algılanmaktadır ve marka kendisinin faydalı ve güzel işler üreten girişimcileri koruma amacını görev edindiğini de yansıtmak istemiştir. Son olarak logo tasarımındaki ‘MiaMano Özgün Ürünlerin Adresi’ yazısı için yumuşak, tırnaksız (sans serif) bir yazı tipi seçilerek yaratıcılığa ve stil sahibi olmanın mesajını içten ve samimi bir biçimde ifade ederek dikkat çekmeyi başarmıştır.

Tablo 4. Kokopelli Şehirde Logosunun Gösterge Analizi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
 <p>Kaynak: https://www.instagram.com/gaiasminies/ (URL-9)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yazı: Kokopelli şehirde 2. Renk: Turkuaz, beyaz 3. Sembol: Bereket Tanrısı/Kokopelli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enerjik, canlı, doğal 2. Turkuaz; Samimiyet, mutluluk, hayattan zevk alma, umut, cesarettir. Beyaz; güven ve saflıktır. 3. Yaşam, doğa, ekoloji, sürdürülebilir yaşam


Analiz: ‘Kokopelli şehirde’ markası, ismini Kızılderili kültüründe ve birçok kültürde tarımı yöneten bereket tanrısı Kokopelli’den almıştır. Markada Kokopelli sembolü, elindeki flüt ve flütten süzülen tohum, filiz formlarıyla sürdürülebilir ve ekolojik yaşama gönderme yapmaktadır. Kokopelli’nin doğal yaşam misyonu, ‘şehirde’ kelimesiyle birleşerek günümüze uyarlanmıştır. İki kadın girişimcinin şehirlerin daha sürdürülebilir alanlar olması amacıyla yetişkin ve çocuklarla ekolojik yaşam pratiklerini paylaştıkları bir öğrenme ve deneyimleme alanı olan marka kurumsal rengini umut ve cesaretin simgesi olan turkuazdan almıştır. Logo tasarımında düz, kuyrukları olan tırnaklı (serifli) bir yazı tipi tercih edilerek hedef kitle üzerinde dostça ve insanca bir etki yaratmak istenmiş ve yazı bu haliyle tasarımda enerjik, canlı, hareketli bir atmosfer yaratmıştır.

Tablo 5. Paraşüt Kitap Logosunun Gösterge Analizi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
 <p>Kaynak: https://www.instagram.com/kokopellisehirde/ (URL-10)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yazı: Paraşüt Kitap 2. Renk: Mavi, turkuaz 3. Simge: Paraşüt 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yumuşaklık, samimiyet, sevgi 2. Özgürlük, güven 3. İlham, yaratıcılık, eğlence, neşe

Analiz: ‘Paraşüt kitap’ iki kadın girişimcinin hikâye ve illüstrasyonlarıyla çocuk kitapları üretmek için kurdukları bir markadır. Marka ismini paraşütten ilham almıştır. Paraşüt gökyüzünde ruhumuzu özgür hissedip bizi nasıl bir yerden bir yere alıp götürüyorsa, kitaplar da aynı şekilde okuyucusuna ilham vererek, onların bambaşka dünyalara açılmasını sağlar. Bu nedenle logoda kullanılan paraşüt, ilham ve neşeyi simgelemektedir. Logoda renk olarak, mavi ve turkuazın güven veren, özgür hissettiren anlamından yararlanılmıştır. Logonun ismi için kullanılan yazı karakterinin yuvarlak, tırnaksız (sans serif) ve yumuşak biçimde tercih edilmesi ise içtenlik ve samimiyet duygusunu yansıtmaktadır.

Tablo 6. Bahar Oya Logosunun Gösterge Analizi

Gösterge	Gösteren	Gösterilen
 <p>Kaynak: https://www.instagram.com/baharoya.tr/ (URL-11)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bahar oya / çiçeklerden ilhamla 2. Ara renkler 3. Simge: Lotus-Çiçek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sadelik, doğallık / Estetik, güzellik 2. Canlılık, hayat, sıcaklık, bütünlük 3. Bahar

Analiz: ‘Bahar oya’ ismini iğne oyasından takı tasarımı yapan girişimci kadınların çiçek motiflerinden almıştır ve sloganını da ‘çiçeklerden ilhamla’ olarak belirlemiştir. Markanın bütününde, ara renklerden lotus çiçeğine, bahar kelimesinin etkisi hissedilmektedir. Çünkü lotus-çiçek simgesinde sıcak tonlara sahip her bir renk doğadan örnek alınarak oluşturulmuştur. Başka bir ifadeyle baharın gelişi doğadan belli olmaktadır. Ayrıca bu çok renklilik markanın oluşumunu sağlayan kadın girişimcilerin el işçiliğindeki çeşitliliğe de gönderme yapmaktadır. Logoda ‘çiçeklerden ilhamla’ sloganı için tercih edilen el yazısı stili, markanın ürettiği el ürünlerinin estetikliğine vurgu yapmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kadınlar ekonomik açıdan özgür olmak, ideallerini gerçekleştirmek, iş kurarak geniş bir çevreye sahip olmak için girişimcilik faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Özellikle gelişen ve büyüyen endüstrileşmenin artması sonucu kadın girişimcilik faaliyetlerinin son yıllarda arttığı gözlemlenmiştir. Günümüzde sosyal medya kullanımının, teknoloji ve internetin gelişimi ile paralel hızda artışı, kadın girişimcilerin de kendi yapılarına uygun sosyal medya platformlarından sosyal medya hesapları oluşturmalarına ve faaliyetlerini bu platformlardan yürütmelerine olanak sağlamıştır. Kadın girişimciler, sosyal medya platformlarını doğru kullanılabilirlerse doğru zaman yönetimini sağlayabilir ve pazarlama faaliyetlerini arttırabilirler. Bunun için satışta kullanılan yöntemlere göre sosyal medya platformlarında içerik oluşturulmasına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Sosyal medya platformlarından Instagram diğerlerine göre görselliğin daha çok ön planda olduğu bir iletişim kanalıdır ve günümüzde büyük bir tüketici kitle tarafından alış veriş yapmak amacıyla kullanılmaktadır. Rekabet koşulları altında tercih edilir olmak isteyen birçok girişimci kadın, ürettikleri ürünleri, marka değeri haline getirebilmek için görsel kimliklerini oluşturma çabasına girmişlerdir. Çünkü görsel kimlik bir ürün veya hizmetin mevcut pazar ortamlarında benzerlerinden ayırt edilmesini sağlayan, akılda kalıcılığı sağlayarak tüketicinin satın alma kararını ve tercihini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Görsel kimliğin önemli parçalarından biri olan logo ve amblemler tipografi, renk ve diğer unsurların biraraya gelmesiyle şekillenir. Fakat bu şekillenme sadece bir işaret ya da şekil olmanın ötesinde üretilen ürün ya da hizmete özgü birtakım karakteristik özelliklere sahip olup kimliği olan bir bütünsel yapı içinde ortaya çıkmalıdır. Diğer bir ifadeyle logo ve amblemler sadece bir isimden ibaret olmayıp arkasında bir hikâye, bir deneyim sunan, ilgili ürün ya da hizmete değer katan işlevde olmalıdır.

Çalışmada, kadın girişimcilerin üretimini yaptıkları ürünlerin dijital platformda görsel kimliklerinin nasıl yansıtıldığına dair 6 kadın girişimci markanın logo ve amblem tasarımlarının göstergebilimsel analizi yapılmıştır. Amaçlı örneklem yöntemi ile seçilen kadın girişimci markaların logo ve amblem tasarımları analiz edilirken aralarında her ne kadar bir karşılaştırma yapılmamış olsa da markaların logo ve amblem tasarımlarında bir ilişkiler ağı durumu saptanmıştır. Bunun nedeni göstergebilimsel yöntem ile inceleme sonucunda her bir logo ve amblemin göstereni ve gösterileni arasındaki ilişkiden elde edilen anlamların birbiriyle olan tutarlılığıdır.

Çalışma kapsamında göstergebilimsel analiz çerçevesinde giyim, takı, yaşam, yayıncılık gibi alanlarda el emeği ürünlerin üretildiği; MiaMano, İkiKız, Bahar Oya, Dodo Seramik Atölyesi, Kokopelli şehirde ve Paraşüt Kitap markalarının logo ve amblemleri ele alınmıştır. Markaların yapılan göstergebilimsel analizi çerçevesinde logo ve amblemlerinde özgünlük, güç, özgüven gibi anlamlar ön

plana çıkmıştır. Markaların logo çalışmalarında simge/sembollerini tercih etmeleri kendi kuruluş misyonlarına referans veren göstergeler olarak belirlenmiştir. Ayrıca markalarda kullanılan simge/sembol çalışmalarının yer alması veya bir sloganın (Bahar oya markasının ‘çiçeklerden ilhamla’ ya da MiaMano markasının ‘özgün ürünlerin adresi’ sloganları) marka logosuna ilham olması hem yerel hem de kültürel olgulara vurgulama yapan göstergeler olarak belirlenmiştir.

Markalarda kullanılan yazı biçimi ve renk logo ve amblemlerin akılda kalıcılığını etkilemektedir. Çalışmada markaların genelinde hakim olan renk mavi, turkuaz ve siyahtır. Mavi ve turkuaz, güven ve huzur veren, başarıyı ve cesareti temsil eden renkler olarak bilinmektedir. Bununla birlikte siyah rengin güç olgusuna referans vermesi amblem ve logolarda enerjiyi ve disiplini de ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca markaların genelinde (MiaMano, Kokopelli şehirde, Paraşüt kitap, Bahar oya) küçük (miniskül) yazıların ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Bu da logo ve amblemlerde markaların samimi ve içten algılanmasını sağlamak üzere yapıldığını göstermektedir. Markaların genelinde (Dodo seramik Atölyesi, MiaMano, Bahar oya, Paraşüt Kitap) marka isimlerinin tırnaksız (sans serif) yazı karakterleri ile oluşturulması, esnek, kullanımı kolay, açık ve okunaklı şekilde markanın somutlaştırılmasını ve desteklenmesini sağlamıştır.

Çalışma kapsamında ele alınan markaların yerel ve kültürel özellikler taşıdıkları, ilhama, emeğe, doğaya, özgünlüğe referans veren görseller ile kurumsal misyonlarına vurgu yapan simge/sembollerini kullandıkları ortaya konulmuştur. Markaların kimliklerinin logo ve amblem tasarımlarında güçlü şekilde temsil edildiği saptanmıştır. Bu durum markaların kuruluş amacına veya kurucularına referans veren unsurlar taşıyarak görünürlüklerini ve samimi çabalarını hedef kitleye sunduklarını göstermektedir.

Yapılan çalışma göstermiştir ki logo ve amblem tasarımları yapılırken özenli çalışılmalı, markanın kimliğini yansıtan doğru renk, tipografi ve görsel unsur (simge/sembol) seçilerek tasarıma uygulanmalı ve bu tasarım elemanları içeriğe göre etkin ve işlevsel tasarlanmalıdır. Ayrıca markalar kuruluş misyonlarına uygun olarak tüketicinin değer verdiği olguları, kültürel referansları logo ve amblemlerinde yansıtarak rasyonel bir anlayışla tasarlanmalıdır. Bu şekilde logo ve amblemleri tasarlanan markaların alışverişte önemli bir pay edindireceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akar, E. (2010). *Sosyal Medya Pazarlaması Sosyal Webde Pazarlama Stratejileri*. İstanbul: Efil Yayınevi.
- Ambrose, G., Harris, P. (2013). *Grafik Tasarımda Tasarım Fikri*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ambrose, G., Harris, P. (2017) *Grafik Tasarımın Temelleri*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Barthes, R. (2009). *Göstergebilimsel Serüven*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Barutçu, S., Tomaş, M. (2013). Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü. *IUYD*, 4(1), 5-24.
- Becer, E. (2018). *İletişim ve Grafik Tasarım*. İstanbul: Dost Kitabevi Yayınları.
- Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K., Shapiro, D. (2012). Marketing Meets Web 2.0, Social Media and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy. *Business Horizons*, 55(3), 261-71.
- Constance, V.H., Zhang, Y. (2016). Young Entrepreneurs and the Digital Space: Case Studies from the UAE. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 293-300.
- Ergin, E. (2015). Sosyal Medyada Reklam Kullanımı Örneği Olarak Yerli Reklamın İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Gunelius, S. (2011). *30-Minute Social Media Marketing: Step-by-step Techniques to Spread the Word About Your Business*. New York: McGraw-Hill.
- İslamoğlu, A. H. (2013). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kavak, B. (2013). *Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Tasarım ve Analiz*. İstanbul: Detay Yayıncılık.
- Kırcova, İ., Enginkaya, E. (2015). *Sosyal Medya Pazarlama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kostamo, U. (2013). The New Era of Corporate Marketing: Building and Managing Corporate Identity in Social Media. Master's Thesis. Finland: Aalto University
- Kotler, P., Pfoertsch, W. (2010). *B2B Marka Yönetimi - Firmadan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?*. (çev. Nezhir Orhon). İstanbul: Mediacat Yayıncılık.
- Küçükerdoğan, R. (2016). Anlatsal Yapı Çözümlemesi ve Reklam İletişiminde Anlatı Yerlemleri. *Dilbilim*, 30(2), 05-18.
- Kürkçü, D. D. (2016). *Yeni Medya ve Gençlik*. İstanbul: Kriter Yayınları.
- Meech, Peter (2002). Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj. İçinde G. Isıt vd. (Editör), *Halkla İlişkilerde Eleştirel Yaklaşımlar* (127-151). Ankara: Vadi Yayınları.
- Melewar T.C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Nour-Mohammad, Y., Salehi, M., Eftekharian, A., Samipourgırı E. (2012). Identification of the Effective Structural Factors on Creating and Developing Digital Entrepreneurship in the Agricultural Sector. *African Journal of Agricultural Research*, 7(6), 1047-1053.
- Okay, A. (2013). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Özen Kutanis, R., Alpaslan, S. (2006). Girişimci ve Yönetici Kadınların Profilleri Farklı Mıdır?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(2), 139-153.
- Peltekoğlu, F. (2011). *Halkla İlişkiler Nedir*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ries, A., Ries, L. (2005). *Markaların Evrimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Scheiner, C., Laspita, S., Brem, A., Chlosta, S., Voigt, K. (2008). Founding Intentions: A Gender Perspective. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 4(4), 15-35
- Soysal, A. (2010). Türkiye'de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 83-114.
- Teker, U. (2009). *Grafik Tasarım ve Reklam*. İstanbul: Yorum Sanat Yayınevi.

- Tosun, N. (2017). *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünsal, S. (2014). *Dijital Girişimcilik 101*. İstanbul: BKM – Bankalararası Kart Merkezi,
- Yetim, N. (2002). Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği. *Ege Academic Review*, 2(2), 79-92.
- Yıldırım A., Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- URL-1: <https://pazarlamaitisimi.com/amblem-logo-ve-logotype-arasindakifarklar/> (E.T.:17.10.2021)
- URL-2: <https://www.sabah.com.tr/yasam/en-kullanisli-yazi-karakterleri-web-site-tasarimlari-icin-en-uygun-yazi-karakterleri-tk1-5107749> (E.T.:20.10.2021).
- URL-3: <https://www.kobivadisi.com/markalar-ve-renkler/> (E.T.:20.10.2021).
- URL-4: <https://teknoloji-tasarim.com/marka-logo-amblem-slogan-ambalaj-nedir/> (E.T.:06.11.2021).
- URL-5: <https://www.uplifers.com/kadin-girisimcilere-ait-yerel-markalar-ve-ilham-dolu-hikayeleri/> (E.T.:20.01.2022).
- URL-6: <https://www.instagram.com/dodoseramik/> (E.T.:11.02.2022).
- URL-7: <https://www.instagram.com/ikikizcom/> (E.T.:11.02.2022).
- URL-8: <https://www.instagram.com/miamanocom/> (E.T.:13.02.2022).
- URL-9: <https://www.instagram.com/gaiasminies/> (E.T.:13.02.2022).
- URL-10: <https://www.instagram.com/kokopellisehirde/> (E.T.:17.02.2022).
- URL-11: <https://www.instagram.com/baharoya.tr/> (E.T.:17.02.2022).

KAVRAMSAL BİR BAKIŞ: DEĞİŞTİRME MALİYETİ (SWITCHING COST) VE ALTERNATİFLERİN ÇEKİCİLİĞİ (ALTERNATIVE ATTRACTIVENESS)

Adem UYSAL¹

GİRİŞ

İşletmelerin faaliyet içerisinde bulunmak isteyecekleri veya mevcut olarak faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet koşulların analize tabi tutulması ve elde edilen sonuçlara dayalı olarak stratejiler koyması işletmenin süregelen pazar payını koruması ve artırması için önem arz etmektedir. Bu konuda en önemli modellerden biri Michael Porter tarafından geliştirilen “Beş Güç Yaklaşımı”dır. Değişirme maliyeti, Porter bahsettiği stratejik yönetimde ilk olarak bahsedilen değişkenler biri olmuştur. Porter, stratejik yönetim odaklı beş güç analiziyle, yöneticilerin en önemli işlerinin bu güçlerin temel kaynaklarını anlamak olduğunu iddia etmiştir. Sosyal bilimlerde de adından sıklıkla söz ettiren değişirme maliyeti, Porter (1985) tarafından, ürün/hizmetleri ayırt etmeye ve alıcıyı rakiplerin çekiciliğinden yeterince uzaklaştırmaya yardımcı olan anahtar koruma mekanizması olarak tanımlanmaktadır (Porter, 1989). Bu, şirketlerin mevcut rakiplerden dolayı karşılaştığı zorlukların üstesinden gelmek, yeni firmaların yarattığı tehditleri azaltmak, ikame ürün veya hizmetlerden kaynaklanan tehditler karşısında daha fazla zaman kazanmalarına ve alıcı ve tedarikçilerden pazarlık güçlerini dengelemelerine yardımcı olmaktadır.

Değişirme maliyeti, müşterinin bir firmayı ya da ürünü değiştirmek istemesiyle ne gibi maliyetlere katlanacağıının ifadesidir (Porter, 1998). Patterson ve Smith (2003), değişirme maliyetini, bir ilişkiyi sona erdirmek ve alternatif birini güvenceye almak için gereken ek maliyetlerin büyüklüğü olarak tanımlamaktadır

Alternatiflerin çekiciliği, müşteri karar verme aşamasında ön plana çıkmaktadır (Yim vd., 2007). Literatürde bu kavramı tanımlamayan çeşitli tanımlar aşağıdaki

¹ Res. Assist. Dr., Muş Alparslan University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business, a.uysal@alparslan.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7381-3852.

gibidir: Alternatiflerin çekiciliği, “en iyi kullanıma hazır alternatif ilişkide mevcut ilişkiyi karşılamanın global değerlendirmesi” olarak tanımlanmaktadır (Ping, 2003). Jones vd. (2000) tarafından bu kavram, “piyasadaki mevcut çeşitli alternatiflere ilişkin müşterilerin algıları” olarak tanımlanmıştır. Bendapudi ve Berry (1997) göre, alternatiflerin çekiciliği; ikame servis sağlayıcının itibarı, imajı ve hizmet kalitesi anlamına gelmektedir. Bunların, mevcut hizmet sağlayıcıdan daha iyi ve daha uygun olması beklenir.

Bu çalışmamızda, değiştirme maliyeti ve alternatiflerinin çekiciliği değişkenin kavramsal olarak neleri ifade ettikleri, literatürde nasıl tanımladıklarına değineceğiz. Bununla birlikte, literatürde her iki kavramın, sıklıkla ilişkilerinin ölçüldüğü marka sadakati ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiği detaylı bir şekilde ortaya konulacaktır.

DEĞİŞTİRME MALİYETİ

Jackson’a (1985) göre, ürün veya hizmet tercihinin tüketici tarafından değiştirilmesi halinde, tüketiciye yansıyan ekonomik, psikolojik ve fizyolojik maliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Parasal değer olarak ifade edilen bu maliyetler, yeni bir firmaya müşteri olmanın neden olduğu belirsizlikten kaynaklanan psikolojik etki (Ibanez vd, 2006), yeni olan bir ürünü satın alma için gösterilen çaba ve harcanan vakit de olabilmektedir. (Dick ve Basu, 1994). Bütün bu maliyetler, tüketicide bırakacağı etki kişinin algılarına bağlı olarak, parasal değerle birlikte, kişisel ölçütlere bağlıdır (Shy, 2002).

Değiştirme maliyeti, algılanan riskle de ilgili olabilmektedir; bu, müşterilerin belirsizlik algısı olarak da tanımlanabilmekte ve satın alınan ürünler veya başka hizmetlere bağlı olumsuz sonuçları da ifade etmektedir. Değiştirme maliyeti, başka bir servis sağlayıcıya geçmemek için önemli bir neden gibi görünmektedir (Dwyer ve Tanner, 1999). Değiştirme maliyetinin artmasına neden olan, algılanan risk, rekabet durumu ve pazar yapısı tüketicinin yaşayacağı belirsizliğe bağlı olarak da alternatiflere geçişi zorlaştırmaktadır (Ibanez vd., 2006). Risklerin yoğunluğu, müşteri tarafından düşünülen değişime engel olmaktadır (Fornell, 1992).

Değiştirme maliyetleri, müşterinin mevcut firmasından alışveriş yapmasını da sağlamaktadır (Beggs ve Klemperer, 1992). Yani, işletme müşteri portföyü üzerinde tekel gücü sağlayarak, mevcut pazar payının korumasına ve dolayısıyla gelecekte oluşabilecek gelir kayıplarının önüne geçmektedir (Klemperer, 1987b). Aynı zamanda, değiştirme maliyetleri ürün kalitesinde yaşanabilecek kısa dönemli dalgalamalardan işletmeyi koruyarak müşterinin elde tutulmasına olanak tanımaktadır (Fornell, 1992).

Değiştirme maliyeti, mevcut firma ile ilişkileri sürdürmede katkıda bulunan bir faktör olarak gösterilmektedir (Colgate ve Lang, 2001). Değiştirme maliyeti, müşterinin daha önce deneyimlemediği ürün/hizmet sağlayıcılara geçişi nedeniyle maruz kaldığı maliyettir, böylece müşteriler ürün/hizmet sağlayıcılara sadık

kalmakla katlanmak zorunda oldukları maliyetlerden kendilerini alıkoymaktadır (Lee vd., 2001). Dolayısıyla, değiştirme maliyeti, özellikle fiyata karşı duyarlıklara bağlı olarak, sadakatin oluşmasına doğrudan etki etmektedir (Burnham vd., 2003). Diğer bir ifade ile, müşteriler yeni bir hizmet sağlayıcıyı ya da markayı tercih ederken değiştirme maliyetleri konusunda değerlendirme yapmaktadır. Müşteri değerlendirme yaptıktan sonra ürünü değiştirmenin maliyetli ve riskli olduğuna karar verirse aynı markayı satın almaya devam eder (Demiray, 2010). Ayrıca, değiştirme maliyetleri öneri ve tekrarlı satın alma gibi davranışsal sadakat üzerinde olumlu ve belirgin bir etkiye sahiptir (Lam vd. 2004).

Değiştirme Maliyetinin Sınıflandırılması

Çoğu araştırmada, değiştirme maliyetinin tek boyutlu olarak kavramsallaştırmış olsa da bazı araştırmacılar, değiştirme maliyetlerini açıklamak için tek bir genel önermenin doğruluğunu sorgulamışlardır (Ghazali vd., 2016). Bundan dolayı, literatürde değiştirme maliyetleriyle ilgili farklı boyutlar veya sınıflandırmalar görmek mümkündür.

Tablo 1. Değiştirme Maliyetinin Alt Boyutları

İkincil Boyut	Birincil Boyut	Etkileyen Faktörler
Finansal Maliyet	Parasal Maliyet	- Ürün fiyatı - Ürün geçişlerindeki ek maliyetler
	Fayda Kaybı Maliyeti	- Firmanın sağladığı yararlar
İlişkisel Maliyet	Marka ile ilişki	- Marka imajı ve markaya duyulan güven - Marka üretimine müşterinin katılım derecesi
	Firma ile ilişki	- Firmaya ve/veya personele duyulan güven - İlişkinin süresi
Prosedürel Maliyet	Değerlendirme Maliyeti	- Sektörün yapısı - Alternatiflerin azlığı/çokluğu - Ürün/servisle ilgili bilgiye erişim zorluğu - Değerlendirme süresi
	Belirsizlik Maliyeti	- Ürün/firma imajı - Firmaya/personele duyulan güven - İlişkinin süresi - Ürün performansı
	Kurulum (Set-up) Maliyeti	- Ürünün teknik yapısı - Ürünün mevcut sistem/müşteri ile uyumu
	Öğrenme Maliyeti	- Ürünün teknik yapısı - Heterojen/homojenlik derecesi - Müşteriye/fimaya uygunluğu - Ürüne yönelik tecrübe

Kaynak: Burnham vd., 2003; Jones vd., 2002; Porter 1998(a)

Klemperer (1995) değiştirme maliyetini üç farklı sınıflandırmayla açıklar. Bunlar: işlem maliyeti, anlaşmaya dayalı maliyet ve öğrenme maliyetidir. İşlem maliyeti, parasal bir maliyet olup, yeni bir işlemde doğmaktadır. Müşterinin kendi bankasından ilişkisini sonlandırarak başka bir bankasında hesap açtırmak için katlanacağı parasal maliyet işlem maliyetine örnek verilebilir. Anlaşmaya dayalı maliyet, firma ve müşterisi arasında gerçekleşecek sözleşmeden doğan masraflar olup, banka müşteri arasındaki kredi sözleşmesine buna örnek oluşturabilir. Öğrenme maliyeti, yeni olan bir ürün/hizmetin kullanılmasında harcanan zaman ve emeğin doğuracağı maliyetleri kapsamaktadır. Örneğin, A banka müşterisinin B bankasına geçiş yaptıktan sonra dijital bankacılıkta farklı fonksiyonlar öneren uygulamasını öğrenmesi gerekebilecektir. Dwyer ve Tanner (1999) aynı zamanda değiştirme maliyetini yatırımın değer kaybı, para cezaları ve ilgili araştırmalar ve değerlendirmelerden kaynaklanan diğer finansal maliyetler ve diğer ürün/hizmet sağlayıcıları kullanmaktan doğan hizmet maliyet olarak sınıflandırmaktadır.

Değiştirme maliyeti, değişen servis sağlayıcıları nedeniyle müşterilerin katlanmak zorunda olduğu risk ve yatırım kayıplarını da ifade etmektedir. Bazı çalışmalar, değiştirme maliyetlerini finansman, zaman, psikoloji ve ilişki kaybı maliyetleri gibi farklı şekilde ayırmıştır (Whitten ve Wakefield, 2006). Sharma ve Patterson (2000) yeni bir işletme seçerken değiştirme maliyetini; bilgi edinme maliyeti, finansal maliyet ve risklerden oluşan ekonomik ve psikolojik maliyet olarak sınıflandırmıştır. Bloemer ve diğerleri (2003) ise değiştirme maliyetini; (1) prosedürel maliyet (değerlendirme, kurma, öğrenme ve ekonomik risk), (2) finansal maliyet (parasal maliyet ve fayda kaybı maliyeti) ve 3) ilişki maliyeti (kişisel ilişkinin kaybı ve marka ilişkisinin kaybı) biçiminde sınıflandırmaktadır. Literatür taraması ve odak grup görüşmesi ile, Burnham, vd. (2003), risk maliyeti, değerlendirme maliyeti, öğrenme maliyeti, kurulum maliyeti, fayda kaybı maliyeti, parasal kayıp maliyeti, kişisel ilişki kaybı maliyeti ve marka ilişki kaybı maliyeti gibi değiştirme maliyetinin sekiz boyut altında genelleştirmiştir ve daha sonra bu bileşenleri üç kategoriye ayırmışlardır. Bunlar: prosedürel geçiş maliyeti, finansal değişim maliyeti ve ilişki maliyetidir. Prosedürle ilgili değiştirme maliyeti; öğrenme, risk, kurulum ve değerlendirme maliyetlerini içeren zaman ve gayret giderlerini ihtiva eder. Finansal değiştirme maliyeti, parasal kayıp ve fayda kaybı maliyetlerini içeren finansal kayıp kaynaklarını ihtiva eder. İlişki maliyeti, kişisel ilişki kaybı maliyeti ve marka ilişkisi kaybını içeren özdeşleştirme kaybı ve ilişkinin kopmasından kaynaklanan duygusal veya psikolojik huzursuzluğu ihtiva eder (Bruner vd., 2003)

Aydın, (2005) konuyla ilişkili alını yazında yer alan çalışmalara atfen değiştirme maliyetinin sınıflandırılmasına ilişkin genel kabul gören sınıflandırma ve ölçüm modeli şu şekilde ifade etmektedir. Değiştirme maliyeti, finansal, psikolojik ve prosedürel maliyetlerden oluşmaktadır. Finansal maliyetlerin parasal ve fayda kaybı maliyetlerinden, prosedürel maliyetlerin değerlendirme, kurulum ve öğrenme

maliyetlerinden, psikolojik maliyetlerin ise ilişkisel ve belirsizlik maliyetlerinden oluştuğunu ifade etmektedir.

Finansal Maliyet: Parasal maliyet ve fayda kaybı maliyeti olarak iki alt boyut altında incelenmektedir. Parasal maliyet, mevcut işletmeden alışveriş yapmaktan vazgeçip yeni işletmeye geçişte katılan parasal maliyeti ifade ederken, mevcut işletme ile ilişkileri koparmaktan kaynaklı imkânları kaybetmekten doğan maliyetler ise fayda kaybı maliyeti olarak adlandırılmaktadır.

Parasal Maliyet: Ürün/hizmet sağlayıcısının değiştirilmesinden kaynaklanan tek seferlik olarak ifade edilen maddi maliyetlerdir (Burnham vd., 2003). Çankaya ve Çilingir (2008), bunları komisyon ve faiz gideri olarak örneklendirirken, Gultinan, (1989) ise müşterinin ilk seferde ödeyeceği finansal maliyetleri başlangıç ücreti ve depozit olarak ifade etmektedir.

Fayda Kaybı Maliyeti: Fayda kaybı maliyeti, öncesinde tercih edilen işletmeden elde edilen birtakım kazanımların, yeni işletmeye geçişte kaybedilmesinden doğan maliyetleri ifade etmektedir (Burnham, vd. 2002). Çünkü mevcut işletmeyle devam etmeyen müşteri, ekstra indirimler, bedava eğitim ve teknik servis desteği, kuponlar, gibi ekonomik avantajlarından vazgeçeceği anlamına gelmektedir (Gultinan, 1989). Özer ve Aydın, (2004) bunlara artı olarak, işletmenin müşteri portföyünü korumak adına üyelik programının yarattığı ek faydalardan müşterinin vazgeçtiğini ifade etmektedir. Örneğin, bir banka işletmecisinin televizyon reklamlarında emeklilere 3 yıl boyunca maaş alımlarında kendisinin tercih edilmesi durumunda, yıllık 1000 liraya varan promosyon imkânı sunması müşterinin fayda kaybı maliyetlerini azaltmaya yöneliktir.

Prosedürel Maliyet: Üç alt başlık altında (değerlendirme, kurulum ve öğrenme maliyeti) incelenen prosedürel maliyet, tüketicinin satın alma sürecinin neden olduğu zaman ve çaba gerektiren işlemlerden kaynaklanan maliyet algısını ifade eder (Özer ve Aydın, 2004).

Değerlendirme Maliyeti: Tüketicinin tercih ettiği firmaya alternatif olacak başka bir firmaya geçişte gerekli olan bilgilerin toplanmasından kaynaklanan maliyettir. (Çankaya ve Çilingir, 2008). Bu bilgilerin toplanmasında harcanacak zaman ve emek değerlendirme maliyeti olarak görülmektedir (Jones vd., 2002). Bu maliyet, ürün satın alma karar sürecinin (ihtiyacın farkına varılması, ihtiyacın belirlenmesi, alternatiflerin değerlendirmesi, satın alma kararı, satın alma sonrası değerlendirme) her aşamasında kendisini tüketiciye hissettirmektedir (Özer ve Aydın, 2004).

Kurulum Maliyeti: Müşterinin tercih ettiği firmayı değiştirmek amacıyla farklı bir firmayla ilişki içine girmesinden kaynaklanan maliyetler olarak tanımlanmaktadır. (Burnham vd., 2003). Emek ve çaba gerektiren bu süreç ürünlerin satın alınmasına kadar ki maliyetleri kapsamaktadır (Sharma ve Patterson, 2000).

Öğrenme Maliyeti: Bir ürün/hizmetin kullanımı için gereken bilgiler başka bir ürün/hizmetin kullanılmasında işe yaramayabilir, dolayısıyla kişi yeni tercihinde yeni/ürün/hizmete yönelik kullanım biçimlerini öğrenmesi gerekmektedir. Gerekli olan bu bilgi ve yeteneklerinin kazanılmasında harcanacak olan emek ve zaman maliyeti öğrenme maliyeti olarak ifade edilmektedir (Burnham vd., 2003; Jones vd. 2002). Klemperer'e (1987) rakip firma ürün/hizmetleri genellikle benzer kullanımlara sahip olsa bile işlevsel olarak birbirinde farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, kişi bu durumda yeni ürün/hizmetin kullanıma ilişkin öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Öğrenme maliyetine bir örnek vermek gerekirse, yeni bir yazılım programı kullanıcısı, yeni üreticisinden programa ilişkin bilgi ihtiyacını karşılamak adına bazı eğitimlere ihtiyaç duyabilmektedir.

Psikolojik Maliyet: Bilişsel maliyet olarak da ifade edilen psikolojik maliyet, kişinin yeni ürün/hizmet kullanımında beğenme/beğenmeme ve ihtiyacı giderici olma/olmama ikilemleri arasında kalmasından kaynaklanan maliyetleri ifade etmektedir. Bu maliyet aşağıdaki gibi iki başlık altında incelenmektedir (Aydın, 2005).

İlişkisel Maliyet: Firma değişikliğinden sonra, kişi ve önceki firma arasındaki ilişkisinden doğan güvenin kaybolmasından kaynaklanan maliyetler olarak ifade edilmektedir (Jones vd., 2002). Bu maliyet, firma/müşteri arasındaki ilişki kopukluğunda doğabildiği gibi kişi, ve firma çalışanları arasında gerçekleşen uzun süreli ilişki kaybından da kaynaklanabilmektedir. Aaker (1992), buna ek olarak, marka ve kişi arasındaki kopukluğunu marka ilişki kaybı adı altında ilişki maliyetler kapsamına dahil etmektedir.

Belirsizlik Maliyeti: Kişinin çok iyi bildiği bir firmayı değiştirmek istemesinden kaynaklanan belirsizliği, riski ifade etmektedir (Arasıl vd., 2004). Bu durumda kaynaklanan maliyetler, bu belirsizlikler yeni firma tarafından sona erdirilene kadar veya kişisel çabalar sonucu giderilene kadar devam edecektir (Aydın, 2005).

Değiştirme Maliyeti ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler

Literatürde, değiştirme maliyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara raslanmak mümkündür. Bateson ve Hoffman (1999), müşteri memnuniyetinin performans izlenimine güçlü bir şekilde bağlı olduğunu ve bu nedenle memnuniyet ve değiştirme maliyetlerinin tekrar satın alma davranışlarının en önemli öncülü olduğunun kabul edildiğini ileri sürmektedir. Hauser vd., (1994)' da müşterilerin değiştirme maliyetleri arttıkça memnuniyet seviyesine karşı daha az duyarlı olduklarını ifade etmiştir.

Memnuniyet düşük olduğunda, tüketiciler değiştirme maliyetini rasyonel olarak göz önünde bulundurmayacaklardır. Tüketiciler daha düşük memnuniyete sahip olduklarında, bu onlarda negatif bir duygu ve daha güçlü bir değiştirme motivasyonu meydana getirecektir. Olumsuz motivasyonla birlikte tüketiciler değiştirme maliyetini dikkatli bir şekilde hesaba katmayacak ve irrasyonel olmaya

daha meyilli olacaktırlar. Genellikle mevcut ilişkilerini duygusal reaksiyonla sonlandıracak ve yeni bir hizmet sağlayıcıya geçecektir. Dolayısıyla, düşük memnuniyete sahip tüketiciler için değiştirme maliyeti ve tekrar satın alma arasındaki ilişki zayıftır (Chaiken, 1980).

Ancak, tüketici bir servis sağlayıcıyı değiştirmeye ilişkin maliyetin, tüketicilerin yaşadığı memnuniyetsizliğin negatif etkilerinden daha ağır bastığı yönünde bir bulgu bulunmaktadır ki bu durum da memnuniyetsiz tüketicinin hizmetleri satın almaya devam etmesi ile sonuçlanmaktadır (Yanamandram ve White 2006).

Değiştirme Maliyeti ve Marka Sadakati Arasındaki İlişkiler

Literatür birçok çalışma, değiştirme maliyeti ile müşteri/marka sadakati arasındaki ilişkiye değinmiştir. Fornell (1992)'e göre değiştirme maliyeti, müşterinin servis sağlayıcısını değiştirmesini maliyetli kılarak kritik bir rol oynamaktadır. Bir şirket veya tedarikçi ile öğrenme ilişkisine yatırım yapmış bir müşteri, rakip bir tedarikçiye başvurmayı düşünürken psikolojik bir engel ve uygulama ile karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla, değiştirme maliyeti, müşteriler için alternatif hizmet sağlayıcılarına geçiş yapmayı daha maliyetli ve zor kılmaktadır (Doreén ve Eisend, 2014).

Jones ve Sasser (1995) değiştirme maliyetlerinden, market ortamının rekabetçiliğini belirleyen bir faktör olarak bahsetmektedir. Çünkü yüksek değiştirme maliyetleri mevcut hizmet sağlayıcıyı değiştirmekten vazgeçirir ve dolayısıyla firmaların aktif olarak rekabet etmelerine daha az teşvik sağlamaktadır. Fornell (1992), ayrıca finansal, sosyal ve psikolojik riske değinmektedir. Bu riskler, mevcut tedarikçiden elde ettikleriniz ile başka bir tedarikçiden aynı hizmeti alma olasılığınızın bir karşılaştırması olarak meydana gelir. Dolayısıyla, eğer bir kişi tedarikçiyi değiştirmede yüksek bir risk algırsa bu kişinin sadık kalması daha muhtemeldir.

Heide ve Weiss (1995) 'a göre, diğer tüm koşullar sabitken, bir müşteri, değiştirme maliyetinden (örneğin ilişki üzerine yaptığı işleme özgü yatırımlar gibi) tasarruf etmek için hâlihazırdaki ilişkisini devam ettirme yönünde bir motivasyonu olacaktır. Yeni bir ilişki kurmak, bir nevi gayret, zaman ve para yatırımını ifade eder ki bu durum müşteri, bir tedarikçisinin hizmetlerinden memnun olmadığında başka bir servis sağlayıcısına geçmenin önünde önemli bir engel teşkil eder. Rekabet ortamında müşteri kazanmak isteyen şirketler, değiştirme maliyetlerini azaltacak veya telafi edecek tedbirler uygulayabilir. Firmalar, algılanan değiştirme maliyetini yeni müşteriler için düşürdüğü (onları değiştirmeye teşvik eder) ve eski müşteriler için artırdığında değiştirme kolaydır (Doreén ve Martin, 2014).

Değiştirme maliyeti üzerine yapılan çalışmaların çoğunluğu müşteri sadakatine önemli derecede doğrudan bir etkisinin bulgusuna ulaşmaktadır (Heide ve Weiss, 1995; Fornell, 1992; Jones ve Sasser, 1995; Joseph ve Joachim, 2009; Oliver, 1996). Joseph ve Joachim (2009), Nijerya'daki cep telefonu piyasası ile ilgili

çalışmalarında, değiştirme maliyetinin müşteriye elde tutma seviyesini önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Willys (2018) çalışmasında, değiştirme maliyetleri, alıcıların bir satıcı ile devam etmeleri veya değiştirmelerinin ana nedeni olduklarını, değiştirme maliyetleri, cep telefonu hizmetlerinde müşterilerin sadakatli davranmasında önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşmıştır.

Oliver (1996)'in değiştirme maliyeti ile marka sadakati bileşenleri arasındaki ilişkiye ele aldığı çalışmasında, sadece bilişsel seviyede faaliyet gösteren müşterilerin pazarlama önerilerinden kaynaklı değiştirmeye en fazla duyarlı olduğu varsayılırken, eylemsel sadakat seviyesindeki “tam entegre” müşterilerin ise en az duyarlı olduğunun varsayıldığını ileri sürmektedir. Çünkü, eylem sadakatinin, rutinleri ve alışkanlık haline gelmiş davranışları içerdiğini kabul etmektedir. Müşterilerin üzerindeki zaman kısıtından dolayı meydana gelen atalet, değiştirmeyi engellemektedir.

Xuelin ve Jian (2015), B2C E-ticaret ortamında değiştirme maliyetinin E-sadakat üzerine etkisine ilişkin çalışmalarında, finansal ve ilişkisel değiştirme maliyetinin müşteri sadakati üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu ve bunlardan ilişkisel değiştirme maliyetinin etkisinin en fazla olduğunu ortaya koymuştur. Sonrasında ise müşteri sadakatini geliştirmek için bir plan yaparken, işletmelerin değiştirme maliyeti üzerine odaklanması ve özellikle finansal değiştirme maliyeti ve ilişkisel değiştirme maliyetini kusursuz hale getirmesi gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

ALTERNATİFLERİN ÇEKİCİLİĞİ

Alternatiflerin çekiciliği, alternatif bir ilişkide bulunan muhtemel memnuniyete dair müşteri tahmini olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu kavram, alternatif hizmetlerin kalitesine ilişkin müşteri algılarını ifade eder (Ping, 1993). Alternatiflerin çekiciliği kavramı, hizmet farklılaştırmasına, rakip firmaların sunmadığı eşsiz ve değerli hizmet sunmaya da bağlanabilir (Yanamandram vd., 2007).

Ghazali vd. (2016) müşterilerin alternatiflerin çekiciliğine ilişkin değerlendirmesinin; alternatif mevcudiyeti, aralarındaki farkın derecesi ve alternatifleri değiştirmenin maliyetinden etkilendiğini ileri sürmüştür. Alternatifler, müşterinin mevcut servis sağlayıcısının alternatiflerin benzer olduğunu düşündüğü ve alternatiflerin daha kötü olmasından korktuğu durumları da içermektedir (Colgate vd., 2007)

Anderson ve Narus (1984) alternatif hizmet sağlayıcıların etkisini ele aldıkları çalışmalarında, bunu etkileyen dört hususu belirtmişlerdir, bunlar: (1) mevcut alternatiflerin sayısı, (2) alternatif hizmet sağlayıcılar arasındaki farklılıkların derecesi, (3) çeşitli alternatifleri anlamadaki zorluk derecesi, ve (4) alternatifleri karşılaştırmanın zorluk derecesidir (Yanamandram ve White 2006; Wu, 2011).

Olumlu olarak algılanan alternatiflerin çekiciliği, olumlu düşünceleri ve müşterilerin yeni marka tarafından sağlanan hizmetlere olan pozitif memnuniyetini büyütmede ve bu durum odakta olan firma için olumsuz bir durum olurken

(Bansal vd., 2005; Jones vd., 2011), müşterilerin cazip alternatif seçeneklerin olmadığı yönündeki algıları ise genellikle firmaların lehinedir (Ping, 1993; Picón vd., 2013). Patterson ve Smith (2003), aynı şekilde alternatif hizmet sağlayıcıların mevcut hizmet sağlayıcıdan çok farklı hizmet sunmadığı durumlarda, müşterilerin mevcut ilişkilerini korumaya devam etmesinin muhtemel olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla, alternatifler mevcut ilişkiden daha iyi net fayda sunmadığı zaman müşteride, mevcudu değiştirmeye değer olmadığı şeklinde bir algı oluşmaktadır.

Alternatiflerin çekiciliği, hizmet farklılaştırması ve endüstriyel organizasyonla yakından ilişkilidir. Eğer bir şirket, rakipleri tarafından aynıının veya benzerinin yapılması zor olan farklı hizmetler sunuyorsa veya piyasada az sayıda alternatif rakipler varsa, müşteriler mevcut şirketle devam etmeye eğilimli olmaktadır (Bendapudi ve Berry, 1997, akt: Charles, 2011). Düşük alternatiflerin çekiciliği, müşterileri hâlihazırdaki hizmetleri değiştirmekten vazgeçirir. Benzer şekilde, eğer müşteriler cazip alternatif tedarikçilerin farkında değilse, tatmin edici seviyenin altında olduğu algılanan bir ilişkiyi dahi devam ettirebilirler (Ping, 1993). Ayrıca, cazip alternatiflerin farkında olmayan müşteriler mevcut firma lehine çalışmış olurlar. Çünkü onunla çalışmaya devam etmeleri muhtemeldir (Mannan vd., 2017).

Ancak, eğer müşteriler daha iyi hizmet, konumun yakınlığı, geniş hizmet yelpazesi ve düşük fiyat veya yüksek finansal gelir vaat eden bir alternatifi cazip olarak algılasa, mevcut ilişkiyi sonlandırıp yeni bir tedarikçiye gidebilir (Sharma ve Patterson, 1999). Müşteriler ille de mevcut hizmet sağlayıcıdan memnuniyetsizlik nedeniyle değiştirme davranışı sergilemezler, daha ziyade alternatif hizmet sağlayıcının cezbetme ve hazır bulunma kabiliyetinden dolayı değişime giderler. Örneğin, aboneleri cezbetmek için daha fazla katma değerli hizmetler sunan çok fazla rakip firma veya diğer hizmet sağlayıcılar olabilir (Chuang, 2011).

Bununla birlikte, rekabetçi piyasalarda piyasadaki temel arz ve talebe göre alternatiflerin sayısı artacaktır. Bu şu anlama gelmektedir; müşteriler kişisel tercihlerini ve ihtiyaçlarını karşılayan ürün veya hizmetleri seçmektedirler. Piyasa rekabetçi oldukça, alternatiflerin ortaya çıkma olasılığı da yüksek olacaktır ve bunun sonucunda müşterinin mevcut hizmet sağlayıcıyı değiştirme ihtimali yüksek olacaktır. Eğer düşük rekabet varsa veya alternatif servis sağlayıcılar arasında algılanan fark az ise, memnun olmamasına rağmen müşterinin mevcut hizmet sağlayıcı ile devam etmeyi tercih etme ihtimali bulunmaktadır (Sharma ve Patterson, 2000).

Benzer şekilde, Lee vd. (2008), piyasa rekabeti arttıkça yeni alternatiflerin çıkma olasılığının yüksek olabileceğini ve müşterilerin hizmet sağlayıcılar arasında geçiş yapmasının muhtemel olduğunu gözlemlemiştir. Dolayısıyla, hizmet sağlayıcıları sundukları hizmetlerin valanslarını (en yüksek değerler veya birleşim değerleri) müşterilere sağlamalıdır. Çünkü alternatifler arasında seçim yapmak valansların bir fonksiyonudur.

Alternatiflerin Çekiciliği ve Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkiler

Literatürde, alternatiflerin çekiciliği ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bansal vd. (2005), alternatif çekiciliği derecesini, alternatif bir ilişkiden memnun olma ihtimaline yönelik müşteri tahminine bağlamaktadır. Ping (2003) göre, alternatiflerin çekiciliğinin memnuniyetten önce geldiğini ve alternatiflerin çekiciliği genel memnuniyeti artırdığı zaman mevcut ilişkinin zorunluluğu da azalmaktadır.

Johnson (1982), memnuniyetin, mevcut ilişkinin ödül ve maliyetlerine ve ilişkinin ortakları arasında göreceli ödemeleri veya özkaynaklarına ilave olarak, bir ilişkinin ödül ve maliyetlerinin başka bir ilişkiyle karşılaştırılmasının bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla, alışıl gelmiş tedarikçilerinin performansından memnun olan müşteriler, piyasada bulunan diğerlerinin sunduğu hizmetin mevcut olandan daha az çekici olduğunu algılayacaktır. Müşteriler kendi tedarikçilerini alternatif rakip firmalara nispeten, fayda-maliyet analizi vasıtasıyla (müşterinin, mevcut tedarikçinin daha iyi olduğunu algılaması durumunda değiştirmenin faydasının daha az olacaktır) değerlendirecektir (Antón vd., 2007). Ping (2003) alternatiflerin çekiciliğinin memnuniyeti düşürdüğünü belirtmiştir. Alternatiflerin çekiciliğinin daha yüksek derecede olması, mevcut ilişkiden duyulan memnuniyeti azaltmaktadır (Johnson, 1982; Yen ve Horng. 2010). Bu nedenle, müşteri yüksek seviyede alternatif çekiciliği algırsa ilişkinin devamlılığı ve memnuniyeti azalacaktır. (Feng ve Yanru, 2013).

Diğer taraftan, müşteriler uygun alternatiflerin farkında olmadığı veya onları mevcut ilişkiden daha cazip olarak algılamadığı zaman, ne kadar memnun olduklarına bakmaksızın aynı tedarikçi ile devam ederler (Sharma ve Patterson, 2000).

Alternatiflerin Çekiciliği ve Marka Sadakati Arasındaki İlişkiler

Literatürde, müşteri memnuniyetinin alternatiflerin çekiciliği olan ilişkisiyle birlikte marka sadakati arasındaki ilişki de incelenmiştir. Alternatiflerin çekiciliğinin, alıcıların sadık olma eğiliminde bir rolü vardır. Sadakat ölçümlerinin, doğrudan rakiplerle karşılaştırılarak yapılması gerektiği ileri sürülmüştür (Dick ve Basu 1994). Rekabetçi baskıları göz ardı eden sadakat modelleri, firmanın bir boşlukta faaliyet gösterdiğini varsayarlar ve bu gerçekçi değildir.

Alternatiflerin çekiciliği kavramı ile marka sadakati arasındaki ilişki, genellikle marka sadakatini artırıcı veya azaltıcı etkiler bağlamında incelenmiştir. Alternatiflerin çekiciliği, alternatif hizmetlerin kalitesine ilişkin müşteri algılarını ifade etmektedir. Düşük alternatiflerin çekiciliği müşterileri mevcut hizmetleri değiştirmekten vazgeçirir. Çünkü daha iyi bir seçenekleri yoktur (Lee vd., 2008, Yanamandram ve White 2010). Ping (1993), rekabet eden alternatiflerin yokluğunda hizmet sağlayıcı ile mevcut ilişkiyi sonlandırma ihtimalinin azaldığını ileri sürmektedir. Bu şu anlama gelir; eğer müşteri, alternatiflerin yokluğunun

farkında ise hizmet sağlayıcı ile ilişkisini sonlandırmama yönünde bir baskı altında kalır. Bu durum da ilişkiyi devam ettirme eğilimini artırmaktadır.

Aynı şekilde, müşteriler, çeşitli alternatiflerin veya hizmet seviyesinin olmadığını düşündüklerinde, alternatiflerin ayırt edici imajının mevcut hizmet sağlayıcıdan daha iyi olduğunda, müşterinin hizmet sağlayıcıyı değiştirme ihtimali düşüktür (Jones vd., 2000). Benzer şekilde, müşteriler uygun alternatiflerin farkında olmadığı veya onları mevcut ilişkiden daha cazip olarak algılamadığı zaman, aynı tedarikçi ile devam ederler (Sharma ve Patterson, 2000). Diğer bir ifadeyle, hizmet sağlayıcı, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor farklı hizmetler sunduğunda alternatiflerin çekiciliği azalmaktadır. Dolayısıyla alternatiflerin çekiciliği bu durumda sadakati artırıcı pozitif etkisi söz konusu olmaktadır.

Patterson ve Smith (2003) de, müşteriler alternatiflerin mevcut hizmet sağlayıcıdan farklı olmadığını algıladıklarında veya onları mevcut ilişkiden “artık daha cazip” olarak algılamadıklarında, hâlihazırdaki hizmet sağlayıcılarına sadık kalma eğiliminde olurlar. Bu durumda, müşterinin algısı değiştirmeye değmeyeceği yönünde olur (Colgate ve Lang, 2001). Çünkü alternatif ilişkiden elde edeceği net fayda mevcut ilişkiden daha fazla değildir. Bununla birlikte, az sayıda uygun alternatif olduğunda veya hizmet sağlayıcıyı değiştirmenin algılanan faydası düşük olduğunda, alternatiflerin çekiciliği azalmakta ve müşterilerin aynı hizmetle devam etmesi muhtemel olmaktadır (Cheong vd., 2004).

Diğer taraftan, literatürde alternatiflerin çekiciliği mevcut hizmet sağlayıcıya karşı sadakati azaltan unsur olarak ele almaktadır. Yim vd. (2007) göre, alternatiflerin çekiciliğinin sadakat üzerinde negatif etkisi vardır. Müşteri parasının karşılığını almadığında, alternatif aramakta ve bu durum da onun sadakatini azaltmaktadır (Valvi ve Fragkos, 2012). Algılanan alternatiflerin çekiciliği arttıkça müşterilerin problemleri çözmeye dâhil olma olasılığı daha yüksek, sadık kalma olasılığı daha düşük olacak (Rusbult vd. 1982) ve değiştirme olasılığı artacaktır (Bendapudi ve Berry 1997; Jones vd., 2000; Sharma ve Patterson 2000). Kang, vd. (2013) göre, alternatiflerin çekiciliği, ilişkiyi sonlandırmaya yönlendiren ve devamında sadakat seviyesini ve müşteri tutma oranını azaltan bir negatif değer vazifesi görebilmektedir. Ne kadar fazla seçenek olursa veya rakip hizmet sağlayıcı tarafından sunulan alternatifler ne kadar cazip olursa, müşterinin mevcut hizmet sağlayıcıdan ayrılma ihtimali de o kadar yüksek olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmamızda alternatiflerin çekiciliği ve değiştirme maliyeti değişkenleri detaylı olarak incelenmiş, bu değişkenlerin müşteri memnuniyeti ve marka sadakati olan ilişkileri ayrı ayrı gösterilmiştir. Değiştirme maliyeti ve alternatiflerin çekiciliği tüketicilerin tekrar değerlendirme ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisi bilindiğinden, iki değişkeninin müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakati ilişkilerinin ortaya konulması önem arz etmektedir.

Değiştirme maliyeti, müşterinin mevcut firmasından alışveriş yapmasını sağlamaktadır (Beggs ve Klemperer, 1992). Yani, işletme müşteri portföyü üzerinde tekel gücü sağlayarak, mevcut pazar payının korumasına ve dolayısıyla gelecekte oluşabilecek gelir kayıplarının önüne geçmektedir (Klemperer, 1987b). Aynı zamanda, değiştirme maliyetleri ürün kalitesinde yaşanabilecek kısa dönemli dalgalanmalardan işletmeyi koruyarak müşterinin elde tutulmasına imkân tanımaktadır (Fornell, 1992). Ancak, tüketicilerin karar verme süreçlerinin çok hızlı değiştiği günümüz pazarlama dünyasında, tüketiciler ürün veya hizmet değiştirme maliyetlerini çok fazla önemsemeyerek kararlarını değiştirebilmektedir. Sadakat oluşturduğu markaya karşı tüm maliyetleri göz önüne alarak farklı bir tercihe yönelebilmektedir. Çünkü, günümüzde dikkatleri çekebilecek aynı düzeyde yüzlerce ürün bulunmakla birlikte, tüketici yoğun bir şekilde rakip markaların iletişim ve pazarlama mesajlarıyla karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla bunlar, oluşabilecek maliyetleri minimize edilmesine ve tercihlerinin değişmesine olanak tanımaktadır. Bu durumda, ürün ve hizmet sağlayıcıların tüketici davranışlarını güçlü bir şekilde çözümlenmeleri, tüketicilerin satın alma davranışlarındaki değişimi sürekli izlemeleri, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına gözlemlemeli ve onların değişime gitmelerini engellemeleri açısından sürekli yeni değerler oluşturmalıdır.

Alternatiflerin cazibesi, özet anlamıyla piyasadaki çeşitli alternatiflere ilişkin tüketici algılarını olarak ifade etmektedir. Günümüz yoğun rekabetçi piyasasında, alternatif ürün ve hizmet sağlayıcılarının sayısı artmaktadır. Her gün tüketici daha fazla alternatif markalar ile karşılaşabilmekte ve bunun sonucunda mevcut ürün ve hizmet sağlayıcısını değiştirme ihtimali yüksek olmaktadır. Bu durumda, markamızın piyasada mevcut alternatif ürünlerden etkilenmemesi için, kendisini bu alternatiflerden farklı kılmalı, benimsediği ve onu rakiplerinden ayırtıracak temel ilke ve prensiplerden asla ödün vermemelidir. Ayrıca, ürün ve hizmet sağlayıcıları tüketicilere sundukları ek değerler (kalite, önemsenme, güven, iyi ilişkiler, düşük maliyet vb.) memnun kalan müşteri kitlesini artıracaktır. Memnun kalan müşteri ise; aynı ürün ve hizmet sağlayıcıdan satın almaya devam edecektir, böylece zaman içinde o aynı ürün ve hizmet sağlayıcı veya markaya karşı memnuniyet ve sadakati devam edecektir.

Gelecekte her iki kavram yer alacağı çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunmak gerekirse hem değiştirme maliyeti ve hem de alternatiflerin çekiciliği değişkeninin marka sadakati ve müşteri memnuniyeti ile ilişkileri ürün ve hizmet sektöründe markalar seçilerek istatistiksel olarak tespit edilmelidir. Böylece, ürün ve hizmet sağlayıcılara, pazarlama yöneticilerine kanıtlamış, yapıcı önermeler sunabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. A. (1992), The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*.13 (2), 27-32.
- Antón, C., Camarero, C., & Carrero, M. (2007). The Mediating Effect of Satisfaction on Consumers' Switching Intention. *Psychology and Marketing*, 24, 511–538.
- Arasıl, Ö., Karaçuha, E., Özer, G. ve Aydın, S. (2004). Türk GSM Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Güven ve Değişirme Maliyeti Arasındaki Dinamik İlişkiler. *İktisat İşletme ve Finans*, 46-61.
- Aydın, S. (2005). Türk GSM Sektöründe Müşteri Sadakatının Belirleyicileri ve Değişirme Maliyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Aydın S., Ozer, G., (2007), "Customer Switching Costs and its Correlates in The Turkish Credit Card Market", *Yapı Kredi Economic Review*, 18 (2), 109-126.
- Bansal, D., Evans, D. J., and Jones, B. (2005). A Real-Time Predictive Maintenance System For Machine Systems-An Alternative To Expensive Motion Sensing Technology", *Sensors For Industry Conference*, February, (39-44). IEEE.
- Bateson, J. E. G. and Hoffman, K. D. (1999). *Managing Services Marketing Text and Readings*, 4th Edition, the Dryden Press, Fort Worth
- Beggs, A., & Klemperer, P. (1992). Multi-period Competition with Switching Costs. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 651-666.
- Bendapudi, N. and Berry, L. L. (1997). Customers' Motivations For Maintaining Relationships With Service Providers. *Journal of Retailing*, 73(1): 15-37.
- Bloemer, J.M.M and H.D.P. Kasper, (1995). The Complex Relationship Between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 16(2), 311-330.
- Bruner, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 109-126.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., Mahajan, V. (2003). Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Chaiken, S. (1980). Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Versus Message Cues in Persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 752-766.
- Chuang, Y. (2011). Pull-and-Suck Effects in Taiwan Mobile Phone Subscribers Switching Intentions. *Journal of Telecommunications Policy*, 35(2). 128-140.
- Colgate, M. R., & Lang, B. (2001). Switching Barriers in Consumer Markets: an Investigation of the Financial Services Industry. *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), 332–347.
- Colgate, M., Tong, V. T. U., Lee, C. K. C., & Farley, J. U. (2007). Back from the Brink: Why Customers Stay. *Journal of Service Research*, 9(3), 211-228.
- Çankaya F. ve Çilingir Z. (2008). Hizmet Sadakatının Geliştirilmesinde Bir Fayda Maliyet Yaklaşımı: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 25–46.
- Demiray, Ö. (2010). Sanal Alışveriş Mağazalarının Şikâyet Yönetiminin Müşteri Bağlılığına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi.
- Dick, Alan S ve Basu, Kunal. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- Doreén, P. and Martin Eisend, J. (2014). Switching Is Easy Service Firm Communications to Encourage Customer Switching. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 502-5
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schuur dan Sejo Oh. (1987). Developing Buyer – Seller Relationship. *Journal of Marketing*, Vol. 51

- Feng, JI ve Yavru HE (2013). Study on the Relationships Among Customer Satisfaction, Brand Loyalty and Repurchase Intention. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 49(1), 180-186
- Fornell, C. (1992). A National Consumer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, January, pp. 6–21.
- Ghazali, E., Nguyen, B., Mutum, D. S., & Mohd-Any, A. A. (2016). Constructing Online Switching Barriers: Examining the Effects of Switching Costs and Alternative Attractiveness on E-Store Loyalty in Online Pure-Play Retailers. *Electronic Markets*, 26(2), 157-171
- Guiltinan, I. P. (1989). A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing. Bagozzi, R.P. (Editör), Winter Educators' Conference: *Marketing Theory and Practice*, Chicago, 216-20.
- Hauser, J.R., Simester, D.I. and Wernerfelt, B. (1994). Customer Satisfaction Incentives. *Marketing Science*, 13 (4), 327-50.
- Ibáñez, V. A., Hartmann, P., & Calvo, P. Z. (2006). Antecedents of Customer Loyalty in Residential Energy Markets: Service Quality, Satisfaction, Trust and Switching Costs. *The Service Industries Journal*, 26(6), 633-650.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259–274.
- Jones, T. O. and Sasser, W. E. (1995). Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, 73(1), 88–99.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., Betty, S. E. (2002). Why customers stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes. *Journal of Business Research*, 55, 441–450.
- Johnson, Michael P. (1982). Social and Cognitive Features of the Dissolution of Commitment to Relationships. pp. 51–74 in S. Duck (Ed.), *Personal Relationships: Dissolving Personal Relationships*. London: Academic Press.
- Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E., (2013). Beyond Relationship Quality: Examining Relationship Management Effectiveness. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(3). 273–287
- Klemperer, P. (1995). Compenetion When Consumer Have Switching Cost: An over View with Applications and International Trade. *Rewiew of Economic Studues*, 62, 515-539.
- Klemperer, P. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. *The Quarterly Journal of Economics*, 102, 375-394.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, And Switching Costs: An Illustration from A Business-To-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (2001). The Impact of Switching Costs on The Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Lee, Y. K., Ahn, W. K., & Kim, K. (2008). A Study on the Moderating Role of Alternative Attractiveness in the Relationship Between Relational Benefits and Customer Loyalty. *International Journal of hospitality & tourism administration*, 9(1), 52-70.
- Mannan, M., Mohiuddin, M. F., Chowdhury, N., & Sarker, P. (2017). Customer Satisfaction, Switching Intentions, Perceived Switching Costs, and Perceived Alternative Attractiveness in Bangladesh Mobile Telecommunications Market. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(2), 142-160.
- Özer, G., ve Aydın, S. (2004). GSM Sektöründe Müşteri Sadakati, Memnuniyeti, Değiştirme Maliyeti ve Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 157-179.

- Picón, A., Castro, I., & Roldán, J. L. (2013). The Relationship between Satisfaction and Loyalty: A Mediator Analysis. *Journal of Business Research*, 67(5), 746-751.
- Ping, R. A. Jr. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailing Exiting, Voice, Loyalty Opportunism and Neglect. *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 3, pp. 320–352.
- Ping Jr, R. A. (2003). Antecedents of Satisfaction in a Marketing Channel. *Journal of Retailing*, 79(4), 237-248
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: FreePress.
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A Cross-Cultural study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230–1242.
- Shy, O. (2002). A Quick-and-Easy Method for Estimating Switching Costs. *International Journal of Industrial organization*, 20(1), 71-87.
- Sharma N., Patterson P.G., (2000). Switching Costs, Alternative Attractiveness, and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5) 470-490.
- Sharma N., (2003). The Role Pure and Quasi-Moderators in Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer-Service-Provider Relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (4), 253-262.
- Valvi, A. C., and Fragkos, K. C. (2012). Critical Review of the E-Loyalty Literature: A Purchase-Centred Framework. *Electronic Commerce Research*, 12(3), 331-378
- Yanamandram, V. K and White, L. (2006). A Model of Customer Retention Dissatisfied Business Services Customer. *Journal of Managing Service Quality*, 17(3), 298-316
- Yanamandram, V and White, L. (2010). An Empirical Analysis of the Retention of Dissatisfied Business Services Customers Using Structural Equation Modelling. *Australasian Marketing Journal*, 18(4),222-232.
- Yen, Y and Horng, D. (2010). Effects of Satisfaction, Trust and Alternative Attractiveness on Switching Intentions in Industrial Customers. *International Journal of Management and Enterprise Development*. 8(1), 82-101.
- Yim, C. K. B., Chan, K. W. and Hung, K. (2007). Multiple Reference Effects in Service Evaluations: Roles of Alternative Attractiveness and Self-Image Congruity. *Journal of Retailing*, 83(1): 147-157
- Whitten D. ve Wakefield R. L. (2006). Measuring Switching Cost in IT Outsourcing Services. *The Journal Of Strategic Information Systems*, 15, 219-248.
- Wu, L. (2011). Satisfaction, Inertia, and Customer Loyalty in the Varying Levels of the Zone of Tolerance and Alternative Attractiveness. *Journal of Services Marketing*, 25(5), 310-322.

KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL İLKELERİNİN MUHASEBENİN TEMEL KAVRAMLARI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Merve UYSAL¹, Muhammed ARDIÇ²

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerde rekabetin yaygınlaşması, tüketici istek ve bilgi seviyesinin artması, örgüt harcamalarının ciddi boyutlara ulaşması gibi birçok nedenden dolayı verimlilik, etkililik ve ekonomiklik gibi faktörler önem kazanmıştır (Filiz ve Karagöz, 2020:107; Filiz, 2021:79). Sınırlı kaynaklarla artan ihtiyaçların tatmin edilmesi için kaynakların dikkatli kullanılması zorunlu bir hale gelmiştir. Birçok ülkede bu duruma ayak uydurmak için finansal, insan kaynakları, yönetim gibi alanlarda çeşitli çalışmalar ve uygulamalar gerçekleştirilmiş ve giderek daha çok önem kazanmaya başlamıştır (Filiz, 2020:277). Bu durum tüm örgütlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de büyük önem arz etmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde 80’li yıllarda yaşanan bankacılık krizlerinde çarpıcı bir artış yaşanmıştır. Krizlerin mali ve ekonomik maliyetleri şaşırtıcı olmuştur. Uluslararası finansal krizlere katkıda bulunan faktörlerden biri olarak şeffaflık eksikliği öne sürülmüştür (Vishwanath ve Kaufmann, 1999: 9). Yaşanan krizlerin sonucu olarak birçok yeni kavram literatürde kendine yer bulmuştur. Bu kavramlardan biri olan kurumsal yönetim de içinde genel kabul görmüş olarak 4 ana ilkeyi barındırmaktadır. Ancak bu ilkelerin uygulanması için bilginin de doğru ve güvenilir olması gerekmektedir. Finansal veya finansal olmayan olayların matematiksel karşılığını ifade eden muhasebede bilginin gerçeğe uygun gerçekleşmesi için de birtakım ilke ve standartlara uyum gerekmektedir. Sonuçta gerçeğe uygun olmayan bilgilerin şeffaflık gereği kamuya açıklanması, bilgi doğru olmadığı için yanlış kararlara sebep olacak ve aynı zamanda sorumluluk, adillik ve hesap verilebilirlik ilkelerine de aykırı olacaktır (Aydın, 2020:4).

1 Doktora Öğrencisi, Artvin Çoruh Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-7315-5682, merve280889@hotmail.com
2 Dr.Öğr.Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-2439-7247, ardic@artvin.edu.tr

Kurumsal yönetimin dünya geneline bakıldığında temelde ortak olan iki amacı bulunmaktadır (Aydın, 2020:5).

Birinci amacı; işletme varlık ve kaynakları ile sahip olunan gücün kötü niyetli kullanımını önlemek ve yönetim hakkına sahip kişilerin adil olmayan tavırlarının önüne geçmek, kısaca yolsuzluğu önlemektir.

İkinci amacı ise; işletme yönetici ve girişimcilerine iyi bir iş ortamı sağlayarak şirketlerin performanslarını yükseltmektir.

LİTERATÜR TARAMASI

Dinç, E. & Abdioğlu, H. (2009) çalışmalarında işletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ile muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişkiyi istatistiki olarak açıklamayı amaçlamıştır. Bu amaçla, İMKB-100 endeksteki şirketlerin yöneticileri üzerinde anket gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, muhasebe bilgi sistemi ile kurumsal yönetim anlayışı arasında istatistiki olarak pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Gökgöz, A.(2012), çalışmasında küresel finansal krizin yapısını ele alarak krizin muhasebe temelli nedenlerini incelemiştir. Ayrıca CEO'ların sorumsuz davranışlarını engelleyeceği düşünülen kurumsal yönetim ve muhasebe meslek etiği kavramlarını açıklamıştır.

Kaderli, Y. ve Köroğlu, Ç. (2014), Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren ve kurumsal yönetim anlayışını benimseyen işletmeler üzerinde, anket çalışması gerçekleştirmiştir. Muhasebe bilgi sisteminin raporlama, açık ve anlaşılabilir olma, veri biriktirme ve işleme ilkeleri ile kurumsal yönetim anlayışının şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkeleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Muhasebe mesleği ve muhasebe bilgi sisteminin kurumsal yönetim anlayışına etkileri anlatmaya çalışan Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2014), çalışmalarında TRB1 bölgesinde üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal yönetim anlayışı üzerine, muhasebe fonksiyonunu yerine getiren bağımlı ve bağımsız meslek mensuplarına yüz yüze anket gerçekleştirmiştir. Elde edilen sonuçlar çalışanların kurumsal yönetimin farkındalığına sahip ve kurumsal yönetim kavramlarına yoğun şekilde katılım gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur.

Burak ve Öztaş (2015) yaptıkları çalışmada işletmelerin etkin ve verimli olmasının sürdürülebilir hale getirilebilmesi adına kurumsal yönetim ilkeleri ile muhasebenin temel kavramları arasındaki ilişkiyi değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetimine sağladığı faydayı belirtmek amacıyla çalışma yapan Daştan, A.(2019), öncelikle kriz kavram ve türlerinden bahsederek, kriz dönemlerinde işletme yönetimine muhasebe bilgi sisteminin sağlayabileceği katkıları alt başlıklar halinde incelemiştir.

Yürekli, E. ve Faydalı, F. (2020), çalışmalarında Borsa İstanbul'daki üretim işletmelerinde yer alan şirketlere kurumsal yönetim kavramlarına ilişkin sorular sorarak, alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, muhasebe mes-

leğini yürütenlerin kurumsal yönetim kavramına önem vermeleri ile finansal tablolara olan güvenin artmasının kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ve kamuyu aydınlatmada doğrudan muhasebe uygulamaları ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde genel olarak kurumsal yönetim ve muhasebe bilgi sistemi arasındaki ilişki ile ilgili çalışmalar bulunduğu görülmektedir. Literatürde bulunan bazı çalışmalar aşağıda verilmektedir. Muhasebenin temel kavramları ile kurumsal yönetimin ilkeleri arasındaki ilişkiyi anlatan çalışmalar kısıtlı olmakla beraber, literatürdeki bu boşluğu gidermek adına bu çalışma yapılmıştır.

MUHASEBENİN TEMEL KAVRAMLARI

Muhasebe kavramı ölçme, değerlendirme ve iletişim aracı niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda muhasebe(Kaderli ve Köroğlu, 2014: 26);

- İşletmede finansal sonuçlar meydana getiren olay ve işlemlere ait verilerin parasal tutarlar olarak ifade eden ve gerektiğinde sayısal veriler halinde toplayan,
- Bahsi geçen bu verileri, işletme için “kayıt, sınıflandırma ve analiz” yoluyla gerçekleştiren,
- Elde edilen sonuçları dönemsel olarak ele alan ve özetleyici “raporlar” halinde ilgililere sunan sistematik bir bilgi sağlama düzenidir.

Muhasebe sisteminde işlem ve olaylar kayıtlara geçirilirken birtakım kural ve kaidelere uyulmalıdır. Böylece, muhasebe uygulamaları belli kurallara bağlanarak, uygulamada karşılaşılabilecek karışıkların önüne geçilmiş olunur. Muhasebenin temel kavramları da muhasebenin bir kurala dayanması ve buna bağlı olarak bilgi kullanıcılarına güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgilerin sunulmasına fayda sağlamaktadır. Muhasebenin 1 sıra no.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği’nde belirtildiği üzere 12 temel kavramı bulunmaktadır(Okay, 2011: 9).



Şekil 1: Muhasebenin Temel Kavramları

Kişilik Kavramı

Bu kavram özünde işletme ile işletmenin ilgili kişilerinin ayrı birer kişiliğe sahip olduğunu ve işletme muhasebe işlemlerinin işletmenin kişiliği adına yürütülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Daha anlaşılır bir tabirle örnek vermek gerekirse, işletmenin sahibi işletme kasasından para alsaydı bile, “ bu benim işletmem nasılsa” diyemez ve ayrı kişilik olarak bu borç muhasebe kayıtlarında gösterilmelidir.

Bununla ilgili olarak Türk Ticaret Kanunu 358. maddesindeki ilgili hükme göre pay sahiplerinin şirkete borçlanma yasağı “Pay sahipleri, sermaye taahhüdünden doğan vadesi gelmiş borçlarını ifa etmedikçe ve şirketin serbest yedek akçelerle birlikte karı geçmiş yıl zararlarını karşılayacak düzeyde olmadıkça şirkete borçlanamaz” şeklindedir (Türk Ticaret Kanunu [TTK], Md.: 358).

İşletmenin Sürekliliği

İşletme kuruluş sözleşmelerinde sınırlı amaç veya sınırlı süre ile kurulmuş olma istisnaları bulunmadıkça, işletmelerin ömrünün sahibinin ömründen bağımsız olarak sürekli ve devamlı olacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda amortisman uygulamaları veya maliyet esasları gibi kavramlar aslında işletmenin sürekliliği kavramının doğal bir sonucudur. Dolayısıyla işletmenin sürekli olmayacağı varsayılırsa, işletme varlıkları tasfiye değerleri ile muhasebe kayıtlarına alınır. Ancak bu kavram ile beraber objektif kayıt gereği maliyet değeri üzerinden kayıt yapılmaktadır (Cüre, 2015: 17).

Para ile Ölçülme

Tüm ticari işlemler para cinsinden kaydedilmektedir. Bu kavram para ölçüsü olarak tabir edilmektedir. Finansal olmayan bilgiler de kaydedilebilir, ancak bir ticari işlem ve faaliyetler parasal tutarların kaydedilmesiyle ölçülür. Bir işletmenin kullandığı para birimi, işletmenin bulunduğu ülkeye bağlıdır (Needles vd., 2013: 3).

Parayla ölçülme, parayla ölçülebilen iktisadi olay ve işlemlerin muhasebeye ortak bir ölçü olarak para birimiyle kaydedilmesini ifade etmektedir. Muhasebe işlemleri ulusal para birimine göre yapılmalıdır (Muhasebe Sistemi Uygulamaları Genel Tebliği Sıra No:1).

Maliyet Esası

Maliyet işletmenin faaliyetlerinin konusunu oluşturan her türlü mal ve hizmetlerin elde edilmesinde katlanılan etkenlerin para ile ifade edilen değerlerinin toplamıdır. İşletmelerde mal ve hizmetler ya da diğer adıyla varlıklar muhasebe kayıtlarına alınırken, bunların maliyet değerleri esas alınmaktadır (Şenol, 2018: 53).

Sosyal Sorumluluk

Bu kavram ile beraber muhasebenin işlevlerini yerine getirmede bütün toplumun çıkarlarının göz önünde bulundurulması ve gerçeğe uygun, dürüst ve

tarafsız davranılması gereği ifade edilmektedir. Sosyal sorumluluk, muhasebenin anlam ve amacını gösterdiği ve sorumluluğunu belirttiği için oldukça önemli bir kavramdır (Can vd., 2015: 41).

Dönemsellik

Muhasebeye tüm işlemler başlangıç ve bitiş tarihi belirlenmiş zaman dilimleri olarak tarif edilen dönemler itibariyle tespit edilmektedir. Muhasebe dönemi de bir takvim yılı yani 1 yıl içinde gerçekleşir. Bir muhasebe dönemini ifade eden ve bu sayede karı ve zararı tespit edebildiğimiz bu kavram dönemsellik olarak tanımlanmaktadır (Tanış, 2016: 8,9).

Tarafsızlık ve Belgelendirme

Muhasebe kayıtları yapılırken, kayıtların gerçek durumu yansıtması ve usulüne uygun olarak hazırlanmış tarafsız belgelere dayandırılması ile belge olmadan kayıtların gerçekleştirilmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Ticari işlem ve olaylarda önemli etkiye sahip bulunan muhasebe kayıtlarına esas alınacak yöntemlerin belirlenmesinde tarafsız ve ön yargısız davranılması gerekmektedir (Can vd., 2015: 45).

Tutarlılık

Tutarlılık kavramı, muhasebe uygulamalarında seçilen muhasebe politikalarının, dönemler itibariyle değiştirilmeden uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Mali tablolarda açıklanan ilgili bilgilerin dönemler arasında karşılaştırılma yapılabilmesi için uygulanması önemli bir ilkedir (Cüre, 2015: 18,19).

Tam Açıklama

Bu kavram, kullanılan mali tabloların açık ve anlaşılır olarak, kullanıcıların doğru karar vermelerine yardımcı olacak şekilde düzenlenmesidir. Mali tablolarda tam açıklama yeterli olarak gösterilemezse bu durum, dipnotlarda ek bilgiler olarak verilmektedir.

İhtiyatlılık

İhtiyatlılık kavramı adından da anlaşılacağı üzere temkinli davranmaktır. İşletmeler doğası gereği her zaman kar elde edemezler, zarar da edebilmektedirler. Bu nedenle işletmeler gelecekte ortaya çıkması muhtemel zararları önceden tahmin etmek ve gerekli önlemleri almaları gerekmektedir. Bunun için de elde edilen karlardan yedek akçe ayrılması ve bunu zarar edilen dönemlerde zararı kapatmak için kullanması ayrıca varlıklara ilişkin zarar tespitleri yaparak gerekli karşılıkların ayrılması, bu kavramın en iyi örneklerindedir (Tanış, 2016: 7).

Önemlilik

Finansal bilgiler hazırlanırken genelde çok fazla detay kullanılabilir ancak fazla detay veya az bilgi yatırım veya diğer kararlarda yanılmalara sebebiyet verebilmektedir. Bu noktada finansal bilgilerin sunulmasında bilginin karmaşıklığının önüne geçmek için finansal bilgi kullanıcıları açısından anlamlı

olacak şekilde özetlenmelidir (Cemalçılar ve Erdoğan, 2000: 446). Önemlilik kavramı da bir hesap kalemi veya mâli bir olayın nispi ağırlık ve değerinin mali tablolara dayanılarak yapılacak hesaplamaları veya alınacak kararları etkileyebilecek oranda olmasını ifade etmektedir (Muhasebe Sistemi Uygulamaları Genel Tebliği Sıra No:1).

Özün Önceliği

Özün önceliği kavramı muhasebede yapılan işlemlerin biçimlerinden önce ne ifade ettiklerinin, özünün ne olduğunun esas alınarak, muhasebe kayıtlarında gösterilmesini ifade etmektedir. Bu kavrama örnek olarak, işletmenin elindeki vadeli müşteri çeklerinin alacak senetlerine aktarılması hususu verilebilir (Kaygusuz vd., 2012: 12).

KURUMSAL YÖNETİM VE MUHASEBE İLİŞKİSİ

Finansal Krizlerin Muhasebenin Temel Kavramları ve Kurumsal Yönetim İlkeleri İle İlişkisi

Ekonomik krizler doğrudan finans sektöründe ortaya çıkabildiği gibi, bazen de reel sektörde ortaya çıkarak, buradan finans sektöründe kendini göstermektedir. Finans sektöründe ortaya çıkan krizler “finansal kriz” olarak adlandırılmaktadır ve bu krizlerin ortaya çıkmasında birçok neden bulunmaktadır (Gökgöz, 2012: 314).

Bu bağlamda finansal krizlerin ortaya çıkmasına sebep olan bazı nedenlerin muhasebenin temel kavramlarına aykırılığı aşağıda ayrı ayrı sayılmaktadır (Can, 2010: 27,28; Kaygusuzoğlu, 2011:144).

- Kişilik kavramı; işletmenin kasa hesabının işletme sahip ya da ilgili kişilerinden ayrı tutulmaması,
- İşletmenin sürekliliği; yüksek risk bulunan işlere veya yatırımlara katılma, spekülatif davranışlar gösterme gibi hırslı davranışlarla işletme varlığını tehlikeye sokulması,
- Para ile ölçülme; kur farklılık ve arbitraj yöntemlerini kullanma,
- Maliyet esası kavramı; piyasa değeri yöntemi kullanarak varlıkların gerçeği yansıtmayan değeri ile değerlendirme,
- Sosyal sorumluluk; muhasebe işlemlerinde toplum çıkarlarının arka plana atılması ve bir grubun çıkarlarına göre hareket edilmesi,
- Dönemsellik kavramı; zararların sürekli ertelenmesi,
- Tarafsızlık kavramı; işletme yönetiminin finansal raporlarının manipüle edilmesi isteğine uygun olarak yanlış işlemler gerçekleştirme,
- Tutarlılık kavramı; muhasebe uygulamalarında seçilen politika ve yöntemlere ilişkin farklı amaç gösteren tercihlerin yapılması,
- Tam açıklama kavramı; şeffaf olmayan uygulamalar örneğin, işletmeyi hak sahibi yapan veya yükümlülük altına sokan işlemlerin, alındıkları veya satıldıkları tarihte nazım hesaplarda izlenmemesi,

- İhtiyatlılık kavramı; var olmayan gelirleri varmış gibi kayıt altına almak, elde edilen karlardan yedek akçe ayrılmaması veya varlıklara ilişkin zararlar için gerekli karşılıkların ayrılmaması,
- Önemlilik kavramı; finansal tablo kullanıcılarının kararlarını etkileyen hususların gizlenmesi,
- Özün önceliği; görünürde muhasebe kurallarına uygun ancak özünde farklı olan işlem ve uygulamalar.

Yaşanan finansal krizlerde aşağıda sayılan eylemlerin kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ilkelerine olan aykırılıkları sayılmaktadır (Gökgöz, 2012: 324, 325);

- Eşitlik ilkesine, üst düzey yöneticilerin sadece kendi menfaat ve yararlarını düşünerek hareket etmesi,
- Şeffaflık ilkesine, yaratıcı muhasebe uygulamalarından yararlanarak işletmenin gerçek durumunun olduğundan farklı göstererek gizlenmesi,
- Hesap verilebilirlik ilkesine, denetim ve kontrolden uzak yapılan faaliyet ve kayıtlar,
- Sorumluluk ilkesine, yürürlükte olan mevzuata, sözleşme hükümlerine vb. düzenlemelere kendi menfaatleri yararına, aykırı davranarak hareket etmeleri.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Muhasebenin Temel Kavramlarıyla İlişkisi

İngilizce literatürde “corporate governance” olarak tanımlanan kurumsal yönetim kavramı, yönetim kavramı ile ilişkili geniş bir kavramdır. Literatürde birden çok tanımı bulunmaktadır. Basel Bankacılık Denetim Komitesi’ne göre kurumsal yönetim kavramı, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri içermektedir (Basel Bankacılık Denetim Komitesi, 2006:87).

Kurumsal yönetim süreci, temel ilkeleri ile bağlantılı olarak dört ana unsurdan oluşur. Bu unsurlar (Sheikh ve William, 2002: 6,7);

- Uzun vadede işletmenin geleceği için stratejik yönleri planlamak,
- Önemli yürütme kararlarına katılım uygulamalarını yönetmek,
- Yönetimin izlenmesi ve gözetimini içeren denetim uygulamaları,
- Hesap verilebilir, sorumluluklarını tanıyabilir olmak.

İyi bir kurumsal yönetim yapısı, yönetimin işletmelerin kaynaklarını sahiplerinin yararına en iyi şekilde kullanmasını sağlamaya yardımcı olur ve işletmenin finansal durumunu ve işletme performansını adil bir şekilde rapor eder. Kısaca bir şirketin etkin bir kurumsal yönetim sürecine sahip olması, şirketin hedeflerine ulaşmasındaki yapılandırması, işletilmesi ve kontrol edilmesi ile ilgilidir (Sheikh ve William, 2002: 7; Paulinus vd., 2017: 118).

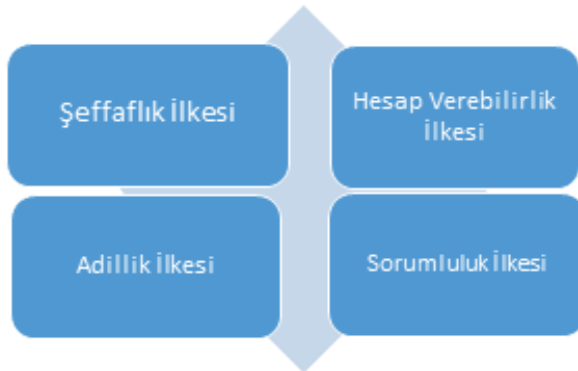
Kurumsal yönetim oluşumunun işlevi finansal raporlama, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumu sağlamak ve finansal raporlamadaki güvenilirliği, şeffaflığı ve tekdüzeliği korumaktır (Paulinus vd., 2017: 118). Bu bağlamda muhasebenin temel kavramlarının uygun kullanımı, kurumsal yönetiminin elde edeceği doğru ve güvenilir bilgi ile doğrudan ilişkilidir. Finansal tablo kullanıcıların karşılaştırma yaparak yatırım kararları verebilmeleri için muhasebe sistemindeki finansal raporların şeffaf, hesap verebilir ve karşılaştırılabilir olması gerekmektedir. Bu noktada muhasebeden beklentilerin gerçekleşmesi aynı zamanda geçerli bir kurumsal yönetim anlayışı ile bağlantılıdır (Kalaycı ve Özpeynirci, 2014: 5).

Muhasebenin amacı, kullanıcı karar verme süreci için ilgili ve zamanında bilgi sağlamaktır. Muhasebeciler, kullanıcılara sağladıkları bilgilerin karar vermede yararlı olabilmesi için güvenilir ve etik bir şekilde davranmalıdır (Warren vd., 2012: 4).

Muhasebe mesleğinin İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ilkelerindeki rolü, başta çoğunluk ve azınlık pay sahipleri olmak üzere yerli ve yabancı pay sahipleri arasındaki eşitliği ve çıkarlarını korumanın yanı sıra; kurumsal yönetim stratejisi ve revizyonu, risk değerlendirmesi, iş planı ve bütçe kabulü, şirket başarı kontrolü, sermaye yatırım kontrolü, satın alma kontrolü ve şirket satış kontrolü gibi ilgili tüm muhasebe bilgilerinin sağlanmasıdır (Aničić vd., 2017: 48).

Kurumsal yönetim kavramının küresel çerçevede genel kabul görmüş 4 temel kavramı mevcuttur. Bu ilkeler (Dinç ve Abdioğlu, 2009:160);

- Şeffaflık,
- Hesap verilebilirlik,
- Eşitlik/Adillik,
- Sorumluluk, olarak sayılmaktadır.



Şekil 2: Kurumsal Yönetim İlkeleri

Muhasebenin Temel Kavramlarının Şeffaflık İlkesi ile İlişkisi

Birleşmiş Milletler üyeleri şeffaflık kavramını, kamu sektöründeki performans ve kararlarda uygun ve güvenilir bilgiye erişimin engellenmemesi olarak tanımlamaktadır (Burak vd., 2017:10). Şeffaflık, herhangi bir kişinin yönetim, politika oluşturma süreci, uygulanması ve elde edilen sonuçlar hakkında bilgi edinmesini garanti eden bir ilkedir (Taufig, 2015: 77).

Şeffaflık, kurumsal yönetimin ayrılmaz bir parçasıdır. Şeffaflığın artması, işletme yönetimi ile paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisini azaltır ve kurumsal yönetimdeki vekâlet sorunlarını hafifletir (Rogers, 2008: 4). Şeffaflık ilkesinde ulaşılmak istenen hedef, uygulanmakta olan muhasebe politika ve raporlamanın gerçeğe uygun şekilde kamuya açıklanmasıdır. Bu anlamda kurumsal yönetim muhasebenin ürettiği bilgiyi daha kaliteli hale getirmektedir (Kalaycı ve Özpeynirci,2014: 5). Ancak kurumsal yönetim ilkesi olan şeffaflık tek başına yeterli olmayıp ayrıca standart muhasebe kurallarına da ihtiyaç vardır. Bilginin doğru ve güvenilir olması etkin kural ve standartlara uygun muhasebe uygulamaları ile yakından ilişkilidir (Mortaş ve Şamil, 2020:343).

Şeffaflık ilkesi kapsamında kamuoyuna açıklanacak bilgilerin aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Çetinkaya, 2014: 8). Bu özelliklerin muhasebenin temel ilkeleri ile ilişkisi aşağıda belirtilmektedir.

- Bilgilerin açık ve anlaşılabilir olması gerekir (Tam açıklama kavramı).
- Açıklanan bilgi doğru olmalıdır (Tarafsızlık ve belgelendirme, sosyal sorumluluk kavramı).
- Bilginin objektif olarak sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir (Tarafsızlık ve belgelendirme).
- Bilgi eksiksiz olmalıdır (Tam açıklama).
- Bilgi kullanıcıları tarafından karşılaştırma yapmaya olanak sağlayacak özellikleri bulunmalıdır (Tutarlılık ve dönemsellik).
- Bilginin sunumu düşük maliyetle gerçekleşmelidir.
- Bilgiye erişim kolay ve zamanında olmalıdır.

Görüldüğü üzere kamuya paylaşılacak bilgilerin özellikleri; tam açıklama, sosyal sorumluluk, tarafsızlık ve belgelendirme, tutarlılık ve dönemsellik kavramları ile ilişki halindedir.

OECD şeffaflık ve kamuyu aydınlatma ilkesi için, “şirket tarafından yapılan açıklamaların şirketin gerçek finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını içermesi gerektiğini” belirtmektedir. Bu konudaki en doğru bilgi kaynağı; bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu ve finansal tablo dipnotları ve açıklamaları gibi denetimden geçmiş mali tablolardır. Bu mali tablolara Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ve Uluslararası Muhasebe Standartlarına göre hazırlanarak,

doğru zamanda kamuoyuna sunma sorumluluğu muhasebe departmanına aittir (Dölen, 2012: 145).

Ayrıca şeffaflık ilkesinin tanımı, TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı ile de yakın ilişki içerisinde. Standartta finansal tabloların gerçeğe uygun yansıtılması gerektiği ifadesi kullanılmaktadır. Açıklamak gerekirse, Finansal tabloların performansının gerçeğe uygun sunuluşu esasta şeffaflık ilkesinin dürüstlük ve güvenilirliğine yöneliktir. Ayrıca finansal tabloların hazırlanışı ve sunuluşu şirketin yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu için bu standardın aynı zamanda kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verilebilirlik ilkesiyle de bağlantısı belirlenmiş olup yönetim kurulunun şirket paydaşlarına karşı hesap verme zorunluluğu bulunmaktadır (Yalçın ve Yoluk, 2019: 530).

Muhasebenin Temel Kavramlarının Hesap Verilebilirlik İlkesi İle İlişkisi

Hesap verilebilirlik ilkesi, işletme faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata, kurallara, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması olarak ifade edilmektedir (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği [TÜSİAD], 2002: 35). Şeffaflığın ve hesap verebilirliğin varlığı, yönetimde etkinliğe, verimliliğe ve eşitliğe katkıda bulunmaktadır (Taufiq, 2015: 76).

Hesap verilebilirlik ilkesi, aynı zamanda yöneticilerin şirketteki diğer paydaşlara karşı sorumluluğunu da ifade etmektedir. Bu paydaşlar; şirketin çalışanları, tüketicileri, tedarikçileri, alacaklıları ve daha geniş bir topluluğu içermektedir (Sheikh ve William, 2002: 6). Kısacası tüm toplumdan oluşan çıkar gruplarına karşı, yaptığı her türlü faaliyetten dolayı sorumluluğunu ifade etmektedir.

Muhasebenin kişilik kavramı gereği işletmenin ayrı bir kişiliğinin olması, hesap verilebilirlik ilkesini etkilemektedir. Çünkü kişilik kavramındaki işletme kişiliğinden tek bir kimse sorumlu değildir. Ayrıca hesap verilebilirlik gereği işletme belirli dönemlerde menfaat sahiplerine açıklama yapmaktadır, bu da dönersellik ilkesi ile ilgilidir. Söz konusu ilke işletmenin devamlılığını sağlama amacı ile de işletmenin sürekliliği kavramıyla yakından ilişkilidir. İşletmenin sürekliliği de maliyet esası ile bağlantılı bir kavramdır. İşletmenin sürekli olacağı varsayımıyla değerlendirme maliyet esası üzerinden yapılmakta ve çok riskli işlere girmekten kaçınılmaktadır. Bütün bunların yanında ilke, sosyal sorumluluk ile tarafsızlık ve belgelendirme kavramları ile de direkt olarak ilişkilendirilebilir (Burak ve Öztaş, 2015: 12, 13).

Muhasebenin Temel Kavramlarının Adillik/ Eşitlik İlkesi İle İlişkisi

İşletme iş ve faaliyetlerinin çalışanlar gibi şirketle ilgisi olan veya bundan herhangi bir şekilde etkilenen tüm paydaşların eşit yararı için yürütülmesi gerekmektedir. Bu çıkarları göz önünde bulundurmanın temel argümanı adalete dayalı ahlaki bir zorunluluktur, çünkü işletme sadece ekonomik bir varlıktan daha fazlasıdır (Keiser, 2020: 14).

Adillik ilkesinde tüm tarafların haklarının eşit bir şekilde muamele yapılarak gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için finansal ve finansal olmayan bilgilere ihtiyaç vardır. Tam açıklama kavramı gereği bilgilerin anlaşılabilir olması, finansal olmayan bilgiler bulunuyorsa dipnotlarda gösterilmesi gerekmektedir. Başka bir deyişle finansal tabloların anlaşılması için gerekli açıklamalar dipnotlarda veya diğer açıklayıcı notlarda sunulmalıdır. Ayrıca tutarlılık kavramına istinaden uygulanan muhasebe politikalarının dönemler itibariyle farklılık göstermemesi de adillik ilkesi ile bir ilişki içerisindedir. Ayrıca sosyal sorumluluk, işletmenin sürekliliği kavramları ile de bağlantı içerisindedir. Muhasebe, işletme faaliyetleri hakkında verilerin toplanmasından ve kaydedilmesinden sorumlu olmaktadır, işletme yönetimi de planlama, uygulama ve kontrol için gerekli bilgileri muhasebeden sağlamaktadır. Dolayısıyla bu bilginin doğru ve güvenilir olması, işletme içerisinde tüm tarafların haklarının adil davranma ilkesi gereğince eşit olmasına olanak sağlanacaktır (Dölen, 2012: 141; Yürekli ve Faydalı, 2020: 649).

Muhasebenin Temel Kavramlarının Sorumluluk İlkesi ile İlişkisi

Bir işletmenin resmi belgeleri, işletmenin iç işlerini yöneten politika ve prosedürleri içermektedir. Bunlar, yöneticilerin yetki, rol ve davranışlarına ilişkin konuları içerir ve bazı şirketlerde hissedarların hak ve sorumluluklarını belirleyen ve azınlık hissedarlarının korunmasını sağlayan hissedar anlaşmalarına kadar uzanabilir. Karar verme ve sorumlulukların tanımlanması için güçlü, hesap verebilir sistemler, şirketin kilit hissedarlarının, yönetim kurulunun ve üst yönetiminin açıkça tanımlanmış rollere ve karar verme yetkilerine sahip olmasını ve çıkar çatışmalarının uygun şekilde yönetilmesini sağlar (Council, 2018:10).

Yönetim kurulu, işgücü de dahil olmak üzere paydaşlarla anlamlı etkileşimi denetlemekten ve karar alırken görüşlerini dikkate almaktan sorumludur (Keiser, 2020: 23,24).

Kanunlara ve toplumsal değerlere uygunluğu sağlama amacıyla doğru ve uygun hedefler oluşturarak, bunları uygulamayı amaçlayan sorumluluk ilkesi en geniş anlamda şirket faaliyetlerinin yasal mevzuata, toplumsal ve etik değerlere uygun olması olarak tanımlanmaktadır (Yazgan, 2017:14; Dinç ve Abdioğlu, 2009:161).

Uygulanmakta olan muhasebe standartlarının amacı finansal tablo kullanıcılarına şeffaf, tutarlı, tam ve güvenilir bilgi sağlamaktır. Mali tabloların makyajlanması veya kısmen de olsa gizlenmesi, şeffaflık ve güvenilirlikten uzaklaşma anlamına gelmektedir. Mevzuata ve kurallara aykırılık sonucu olan zararlar topluma mal olmaktadır. Bu da sosyal sorumluluk kavramına aykırılık teşkil etmektedir. Aynı zamanda sorumluluk ilkesine de uygun düşmemektedir (Can vd., 2015:42).

Muhasebenin temel kavramlarından biri olan sosyal sorumluluk, ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara karşı sorumluluğun bulunması, bu sorumluluğun yerine getirilmesinde muhasebe işlemleri, finansal tabloların düzenlenmesi ve

sunulmasında tüm toplumun çıkarlarının göz önüne alınmasını gerektirir. Bu da bilgi üretiminde gerçeğe uygun ve tarafsız davranılmasını gerektirir. Muhasebe uygulamaları da sosyal sorumluluk bilinci ile yapılmalıdır. İşletmenin sosyal sorumluluğunu yerine getirirken kurumsal yönetim ilkeleri ışığında yararlanacağı açıktır. Bu bağlamda kurumsal yönetim sorumluluk ve diğer ilkeleri muhasebenin sosyal sorumluluk kavramı ile aynı amacı taşımaktadır ki bu amaç, yönetim kararlarını iyileştirmektir (Yılmaz ve Alkan, 2006: 732; Yılmaz vd., 2016: 93).

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere sorumluluk ilkesi muhasebenin 12 temel kavramını da doğrudan içinde barındırmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim, insanlık tarihi boyunca ilgi duyulmuş ve merak konusu olmuştur. Günümüz teknoloji, rekabet, finansal zorluklar gibi birçok nedenden dolayı yöntem kavramı giderek önem kazanmıştır (Durna vd., 2022: 2). Yönetim kavramıyla geniş bir ilişki içinde olan kurumsal yönetim kavramının literatürde pek çok anlamı bulunmaktadır. Ancak genel olarak “bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkiler bütünü” olarak tanımlanabilir. Şeffaflık, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve eşitlik üzere 4 temel ilkesi bulunmaktadır. Bu ilkelerin kurumsal yönetimin yapı taşları olduğu da söylenebilir. Ancak bu ilkelerin uygulama alanı muhasebe ile de ilişki içerisindedir. Bu ilişki kurumsal yönetimin sağladığı bilgileri muhasebe bilgi sisteminden almasından kaynaklanmaktadır. Bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği ne kadar makul ise kurumsal yönetimin ilkelerinin işleyişi de o noktada artmaktadır.

Finans sektöründe ortaya çıkan krizlerin sonuçlarına bakıldığında ise hem kurumsal yönetim kavramı hem de muhasebenin temel ilkeleri ile ilişkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin sadece kendi menfaat ve yararlarını düşünerek hareket etmesi ya da yüksek risk bulunan işlere veya yatırımlara katılma, spekülatif davranışlar gösterme gibi hırslı davranışlarla işletme varlığını tehlikeye sokulması gibi davranışlar kurumsal yönetimde eşitlik, muhasebenin temel kavramlarında ise işletmenin sürekliliği ilkelerine aykırı olarak gerçekleşmektedir.

Ölçme, değerlendirme ve iletişim aracı niteliği taşıyan muhasebede temel kavramlar, muhasebenin bir kurala dayanması ve buna bağlı olarak bilgi kullanıcılarına güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgilerin sunulmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesi ise özünde finansal bilgi kullanıcılarına uygulanmakta olan muhasebe politika ve raporlamanın gerçeğe uygun şekilde açıklanmasıdır. Bu açıklamada yer alan bilgilerin tam açıklama kavramı gereği açık, anlaşılır ve eksiksiz olması gerekmektedir. Ayrıca tarafsızlık ve belgelendirme kavramında açıklandığı üzere bilginin objektif olarak sunulması ve bu bilgileri kullanacakları yanıltmaması gerekir. Görüldüğü üzere en basit şekliyle

tanımladığımız şeffaflık ilkesinde sunulması gerekli bilgilerin muhasebenin temel kavramlarının tanımlamaları ile bağlantı içerisinde olduğu açıktır.

Muhasebe, işletme ya da kurumların faaliyetleri hakkında verilerin toplanması ve kaydedilmesi görevini üstlenmekteyken, yönetim de planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleri için gerekli bilgileri muhasebeden sağlamaktadır. Dolayısıyla bu bilginin doğru ve güvenilir olması sorumluluk, adillik(eşitlik) ve hesap verilebilirlik ilkeleri ile de bağlantılıdır. Bu bağlantı kısaca muhasebenin temel kavramları ne kadar kural ve kaidelere uygun yürütülüyorsa şeffaflık gereği finansal bilgi kullanıcıları da bu bilgilerden doğru faydalanır, doğru kararlar alır. Mevzuata ve yasalara uygunluk sorumluluk, bilgilerin anlaşılabilir olması eşitlik ve işletmenin ayrı bir kişilik olmasını ifade eden süreklilik kavramı da hesap verilebilirliği etkilemektedir.

Sonuç olarak her kurum veya işletmede muhasebe bulunmaktadır. Kurumsal yönetim de günümüzde uygulama alanı bulmuş ve yönetimi yakından ilgilendiren bir kavramdır. Bu 2 temel kavramın da etkin ve doğru şekilde işleyişi işletmelerin devamlılığı, verimliliği, etkinlik ve sürdürülebilirliği için gerekli ve önemlidir.

KAYNAKÇA

- Aničić, J., Aničić, D. ve Majstorović, A. (2017). Accounting and financial reports in the function of corporate governance., *Journal of Process Management. New Technologies*, 5(2), 45-54.
- Aydın, Ş. (2020). Kurumsal Yönetim İle Bankaların Finansal Performansı Arasındaki İlişki: BIST Kurumsal Yönetim Endeksindeki Bankalar Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi.
- Basel Bankacılık Denetim Komitesi (2006). Bankalarda Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesi, (Çev.: G. Açık). *Bankacılar Dergisi*, 57, 85-104.
- Burak, E., Erdil, O., ve Altındag, E. (2017). Effect of corporate governance principles on business performance, *Australian Journal of Business and Management Research*, 5(7), 8-21.
- Can, A. V. (2010). Krizin Muhasebesi ve Muhasebenin Krizi, *Mali Çözüm Dergisi*, 20(97), 21-47.
- Can, A. V., Kıvraklar, M. K. ve Demirci, Ş.D. (2015). Muhasebe Temel Kavramlarının Küresel İktisadi Olaylar Açısından İrdelenmesi. İçinde M. Mıynat, A. V. Can, H. Aktaş, A. Nuredin ve C. Çılbant (Editörler). 1. Uluslararası Ekonomi ve İşletme Kongresi (ss. 40-51). Makedonya: 10- 14 Haziran 2015.
- Cemalcılar, Ö. ve N. Erdoğan. (2000). *Genel Muhasebe*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Council, F. R. (2018). The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies.
- Cüre, S. (2015). Muhasebenin Temel Kavramlarının İslam Dini Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Daştan, A. (2009). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü ve Kriz Yönetimine Katkısı, *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, (28), 57-72.
- Demir, Ö. ve Sezgin, E. E. (2014). Kurumsal Yönetim Anlayışında Muhasebenin Yeri ve Önemi: TRB1 Bölgesinde Yapılan Bir Uygulama, *The Journal of Academic Social Science Studies*, (28), 207-223
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: IMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Baltkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Dölen, T. (2012). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kurumsal Yönetim Konusundaki Sorumlulukları. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Durna, B.D., Çetin, İ., ve Filiz, M. (2022). Sağlık çalışanlarında stres ve stres yönetimi üzerine bir algı çalışması: Sivas Numune Hastanesi örneği. *Van Sag Bil Derg*, 15(1),1-12. <https://doi.org/10.52976/vansaglik.808956>.
- Filiz, M. (2020). Sağlık kurumlarında liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sistematik derlemesi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 276-296.
- Filiz, M. (2021). Türkiye’de hemşirelik bölümünün eğitsel ve akademik yapısı. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 11(2), 78-95. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/buyasambid/issue/67359/1003411>
- Filiz, M. ve Karagöz, N. (2020). Kamu hastane birliklerinin ülke sağlık politikalarına katkısını belirlemede sağlık personelinin algısı [Sivas İli Örneği]. *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 105-127.
- Gökgöz, A. (2012). Küresel Finansal Krizin Muhasebe Temelli Nedenleri Bağlamında Kurumsal Yönetim ve Muhasebe Meslek Etiğinin Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 313-331.
- Kalaycı, E. ve Özpeynirci, R. (2014). Kurumsal Yönetim Anlayışı Temelinde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkelerinin Muhasebe Bilgi Sistemine Yansımaları. İçinde Z. Özdemir(Editör). International Conference on Eurasian Economies (ss. 1-9). Makedonya: 1-2 Temmuz 2014.
- Kaderli, Y. ve Köroğlu, Ç. (2014). İşletmelerde Muhasebe Bilgi Sistemi İle Kurumsal Yönetim Anlayışı Arasındaki İlişki, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (63), 21-38.

- Kaygusuz, S. Y., Aslan, Ü. ve Kepçe, N. (2012). *Genel Muhasebe*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kaygusuzoğlu, M. (2011). Finansal Türev Ürünlerden Forward Sözleşmeleri ve Muhasebe İşlemleri, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 137-149.
- Keiser, M. (2020). The Wates Corporate Governance Principles for Large Private Companies: A Weak Compromise at the Expense of Employees?. *King's College London Law School Graduate Student Research Paper*, (2018/9_9).
- Mortaş, M. ve Şamil, S. (2020). Şeffaflığı Arttırmaya Yönelik Mekanizmalar ve Finansal Başarımın Şeffaflık Üzerindeki Etkisi: BİST XKURY' de Bir Araştırma, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 342-359.
- Needles, B. E., Powers, M. ve Crosson, S. V. (2013). *Principles of accounting*. Cengage Learning.
- Okay, S. (2011). Muhasebe Hata ve Hilelerinin Meslek Etiği Açısından İrdelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Paulinus, E. C., Oluchukwu, N. ve Somtochukwu, O. (2017). Empirical investigation of corporate governance and financial reporting quality of quoted companies in Nigeria. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(5), 117-137.
- Rogers, M. (2006). Corporate governance and financial performance of selected commercial banks in Uganda. Makerere University Business School, Faculty of Commerce. East Africa: Kampala Uganda.
- Şenol, M. M. (2018). Muhasebe Temel Kavramları Açısından Muhasebe Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Sivas İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Sheikh, S., & William, R. (2002). *Corporate governance and Corporate Control*. Routledge-Cavendish Publishing Ltd
- Tanış, V. N. (2016). *Genel Muhasebe*. Adana: Karahan Kitabevi.
- Taufiq, I. (2015). Transparency and accountability in the qur'an and its role in building good governance. *International Journal of Business, Economics and Law*, 6(4), 73-81.
- Türk Ticaret Kanunu, 14.02.2011 Tarih ve 27846 Sayılı Resmi Gazete. (E.T.: 18.12. 2021).
- TÜSİAD - Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi. İstanbul: TÜSİAD.
- Vishwanath, T. ve Kaufmann, D. (1999). Towards transparency in finance and governance. *Available at SSRN 258978*.
- Warren, C. S., Reeve, J. M. ve Duchac, J. (2012). *Accounting*. Cengage Learning.
- Yalçın, Z., & Yoluk, M. (2019). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) ve Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) İçindeki Yeri, *İzmir İktisat Dergisi*, 34(4), 527-543.
- Yazgan, K.F. (2017). Kurumsal Yönetim Derecelendirmesinin Hisse Senedi Performansına Etkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Üzerine Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Yılmaz, B., & Alkan, A. T. (2006). Muhasebenin Sosyal Sorumluluk Kavramı Açısından Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde, Kurumsal Yönetim Anlayışının Algılanma Biçimi Üzerine Bir Araştırma, *Şelçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 729-738.
- Yılmaz, B., Yılmaz, O., & Akmese, H. (2016). The Role of Accounting Information System in Business in Terms of Corporate Governance and Social Responsibility of Accounting in Crisis Periods and a Research, *RSEP International Conferences on Social Issues and Economic Studies*, 16, 90- 100.
- Yürekli, E., & Faydalı, F. (2020). Muhasebe Meslek Mensuplarının Kurumsal Yönetim ile İlgili Kavramlara İlişkin Düşünceleri: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (20), 647-655.
- Muhasebe Sistemi Uygulamaları Genel Tebliği Sıra No:1, 26. 12. 1992 Tarih ve 21447 Sayılı Resmi Gazete. (E.T.:18.12. 2021).

PAZARLAMADA YENİ TREND FİJİTAL PAZARLAMA

Ömer AYDIN¹, Aziz ÖZTÜRK²

GİRİŞ

1990 ve 2000’li yıllarda dijital pazarlamanın gelişimi, markaların ve işletmelerin pazarlama için teknolojiyi kullanma şeklini değiştirmiştir. Dijital ortamlar pazarlama planlarına ve günlük hayata giderek daha fazla dahil oldukça insanlar fiziksel mağazaları ziyaret etmek yerine dijital cihazları daha fazla kullanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, içerik pazarlaması, etkileyici pazarlama, içerik otomasyonu, kampanya pazarlaması, veriye dayalı pazarlama, e-ticaret pazarlaması, sosyal medya pazarlaması, sosyal medya optimizasyonu, e- posta doğrudan pazarlama, görüntülü reklamcılık, e-kitaplar ve optik diskler, oyunlar gibi birçok dijital alan ortaya çıkmıştır (Mustaphi, 2020: 376).

Fiziksel pazarlama son yıllarda yükselen e-ticaret dalgasına karşı olumsuz etkilenmiş ve 2019 yılında ortaya çıkan COVID-19 krizi sonrasında özellikle de 2020’de durağan bir hal almıştır. Günümüz dünyasında inovatif firmalar pandemi kısıtlamalarının gevşemesi sonucu müşteri taleplerindeki değişimleri de göz önünde bulundurarak dijital pazarlama yöntemlerinin fiziksel bir çıktısı olmadan çok da işe yaramadığını fark etmişler ve dijital ve klasik pazarlama yöntemlerini harmanlayarak fijital pazarlamaya yönelmişlerdir. Fijital pazarlama, tüketiciye fayda sağlamak amacıyla bir araya getirilen dijital ve gerçek yaşam deneyimlerinin birleşiminden oluşmaktadır. Fijital pazarlama, fiziksel ve sanal ortamları sorunsuz bir şekilde entegre eder. Fijital pazarlama, fiziksel pazarlamanın varlığını sürdürülebilmesi için gerekli zemini de hazırlar. (Mustaphi, 2020: 376; Çapan, 2019; Şeker, 2021: 188). Bu bağlamda fiziksel pazarlama fijital ile yeniden yükselişe geçmiştir.

1 Yüksek Lisans Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri, Konya, Türkiye.
ORCID: 0000-0001-9787-8298 E-posta: omr.aydin@hotmail.com

2 Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Konya, Türkiye.
ORCID: 0000-0003-1355-6078 E-posta: azizozturk@selcuk.edu.tr

Oldukça yeni bir kavram olan fijital, tüm dünyada gelişim trendine girmiş olup her geçen gün farklı alanlarda kullanılarak büyümektedir. Google Trends 'de "phygital" kelimesinin arama sayılarına bakılarak çok yeni bir kavram olduğu ve günden güne arama sayılarının arttığı tespit edilmiştir. Araştırmacılar, uygulayıcılar ve firmalar için fiziksel pazarlamanın pratik boyutlarına ilişkin yol gösterici ve gelecekteki araştırmalar için temel oluşturacağı düşünülen bu çalışmada, fiziksel pazarlama, dijital pazarlama ve fijital (phygital) pazarlama kavramları açıklanmış, dünyadan örnekler yer verilerek, sonuç ve öneriler bölümü ile sonlandırılmıştır.

FİZİKSEL PAZARLAMA

Pazarlama, insanlar arası sosyalleşmenin başlaması ile mal takası (değiş-tokuş) şeklinde ortaya çıkan bir kavramdır. Sosyalleşen insan istek ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla ürettiği ürünleri diğer insanların ürettiği ürünler ile değiş-tokuş yoluna gitmiştir. Zamanla altın da pazarlamanın içinde yer almış, sonra ise paranın kullanılması ile pazarlama koşullara göre, mal, altın ve para değiş-tokuşu şeklinde gerçekleşmiştir (Öndoğan, 2010: 3).

Pazarlama, kelime olarak Türk Dil Kurumu sözlüklerinde "bir ürünün, bir malın, bir hizmetin satışını geliştirmek amacıyla tanıtmayı, paketlemeyi, satış elemanlarının yetişmesini, piyasa gereksinimlerini belirlemeyi ve karşılamayı içeren etkinliklerin bütünü" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2021). Altınışik, pazarlama kelimesinin İngilizce karşılığı olan "marketing" kelimesinin Latince kökenli olduğunu, ticaret yapmak, ticaretle uğraşmak gibi anlamlara geldiğini ifade etmiştir (Öztürk, 2017: 2).

Doyle, pazarlama kavramının herkes tarafından kabul görmüş, amaçları net ve açık olarak ifade edilmiş bir tanımının bulunmadığını ifade etmektedir. Ayrıca Taşkın'a göre pazarlama kavramının, toplum arasında genellikle karıştırılan ve cevabı tam olarak ifade edilemeyen bir kavramdır (İnan, 2019: 3). Bu bağlamda literatürde kabul gören bazı pazarlama tanımları şöyledir;

American Marketing Association (AMA)'a göre pazarlama, "kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimi meydana çıkarabilmek için mal, hizmet ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtımı ve tutundurulmasına yönelik planlama ve uygulama sürecidir" (AMA, 2007).

Kotler, pazarlamanın insan ve sosyal ihtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması ile ilgilendiğini aktarmış, pazarlamayı kısaca "ihtiyaçların kârlı bir şekilde karşılanmasıdır" diye ifade etmiştir (Kotler, 2000: 1).

Öztürk, pazarlamayı "üretim öncesinden başlayıp, satış sonrası da devam eden ve bu arada mal, hizmet ve fikirlerin üretilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımını içeren, müşteri odaklı, çok çeşitli ve kapsamlı bir faaliyetler bütünüdür" diye tanımlamıştır (Öztürk, 2017: 3).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşıldığı üzere farklı yazarlar farklı pazarlama tanımı yapmışlardır. Bu bağlamda pazarlama kavramının zaman içerisinde gelişim

ve değişim geçirdiği aşıkardır. Arpacı ve diğerlerinin aktardığı üzere bu değişimleri 1960 öncesi, 1960-1970 arası, 1970-1980 arası ve 1980'den sonrası şekilde ifade etmek mümkündür. Pazarlamanın zaman içerisindeki içeriksel değişimi Tablo 1.'de gösterilmiştir (İnan, 2019: 4).

Tablo 1. Pazarlama Kavramının İçeriksel Değişimi

Pazarlama	1960 öncesi	1960-1970 arası	1970-1980 arası	1980 sonrası
Hareket Noktası	Üretici	Tüketici	Kaynaklar	Birey
Niçin	Satış	Pazarlama	Pazarlama	Mega Pazarlama
Amaç	Tüketim	Tüketici Tatmini	Tüketici Tatminini Artırma	Bireyin Mutluluğu
Yöntem	Reklam	Manuel Gelişme	Talebi Yönlendirme	Uyum Arayışı

Kaynak: (İnan, 2019: 4).

Zaman içerisinde fiziksel pazarlamanın giderek işlevini kaybetmesi ve dijital yöne doğru evrilmesi, yüksek maliyetler, iletişimin tek taraflılığı, tüketici ile aradaki mesafe, ölçümün yapılamaması gibi olumsuzluklar işletmeler tarafında giderek fiziksel pazarlama yöntemlerinin geçerliliğini yitirmesine sebep olmuştur. İşletmeler bu değişim karşısında başarı sağlamak amacıyla fiziksel pazarlamadan dijital pazarlamaya doğru bir geçiş sürecine başlamıştır (Kırmızıbiber, 2021: 4). Bu bağlamda Kotler, fiziksel pazarlamanın hayatta kalabilmesi için firmaların yapması gerekenleri aşağıda sıralanmıştır (Kotler, 2017);

1. Mağazanın çevrim içi satın almanın yanı sıra mağaza içi satın alma olanağı olmalıdır. Fiziki pazarlama yapan işletmeler, daha fazla mağazaya sahip olarak, müşterilerini mutlu etmek, daha büyük bir veri tabanı oluşturmak ve yeni müşteriler çekmek için çevrim içi yetenekler kazanmalıdır. Böylece mağaza içi satışlar ölürsün, mağaza çevrim içi satış yaparak hayatta kalabilmesi sağlanmış olur,

2. Fiziksel mağazalarda satın alımlar için puan veren bir sadakat programı başlatılmalıdır. Müşterilerin tekrar tekrar alışveriş yapması için sadakat programı eklemek akıllıca olacaktır,

3. Müşterilerin mağazaları ziyaret etmeleri için mağazaları ilginç hale getirmek gerekir. Ürünleri sunacak uzmanlığa sahip daha ilgi çekici satış görevlilerini işe almak önemlidir. Daha iyi ürün teşhirleri düzenlemek gerekir. İşini sevmeyen ve müşteriye gerekli değeri göstermeyen düşük maliyetli satış elemanlarını işe almaktan vazgeçilmelidir,

4. Hizmetler özelleştirilmiş olarak sunulmalıdır. Günümüzde giderek artan sayıda erkek ve kadın, giyim ihtiyaçlarını özelleştirecek mağazalar arıyor. Örnek olarak bir giyim mağazası, müşterilerinin vücut ölçülerini tutacak ve ilginç kumaşlar bulundurmalı ve bünyesinde yetenekli terziler barındırılmalıdır. Ayrıca kadınları istedikleri özellik ve renklerle kendi çantalarını kişiselleştirmeye davet eden çanta mağazalarının olması fiziki pazarlamanın başarılarından sayılabilir,

5. Topluluklar oluşturulmalıdır. Giyim, saat, elektronik, mutfak aletleri gibi bazı alanlarda benzer ilgi alanları nedeniyle birbirleriyle tanışmak isteyen bir müşteri grubu geliştirilmez. Firmalar, benzer tarzdaki gruplara ortak faaliyetler düzenleyerek müşterini davet etmeli, sergiler açmalı, geziler gibi birçok etkinlik planlamalıdır,

6. Sunulan mallar için bir “showroom” olmalıdır,

7. Çevrim içi müşterilerin ürünleri teslim alabileceği bir depoya sahip olmak gerekir. Büyük bir zincir mağaza, sipariş edilen malların müşteriler tarafından alınabileceği farklı konumlarda küçük fiziksel mağazalar kurabilir.

İşletmelerin dijital pazarlama faaliyetlerine önem vermesi ve fiziksel pazarlamayı da ayakta tutmak için Kotler’in bu tavsiyelerine uyması değişime ayak uydurmaları açısından önemlidir. Aslında Kotler’in ifade ettiği fiziksel pazarlama ile dijital pazarlamanın birlikte ele alınması çalışmamızın ana temasını oluşturan dijital pazarlamayı anlatmaktadır. Bu açıdan bakıldığında öncelikle dijital pazarlama kavramına değinmekte fayda vardır.

DİJİTAL PAZARLAMA

Dijital pazarlama, cep telefonu uygulamaları, görüntülü reklamcılık ve diğer dijital ortamlar aracılığıyla internette dijital teknolojileri kullanan ürün veya hizmetlerin pazarlanmasıdır. Dijital pazarlama kanalları, dijital ağlar aracılığıyla üreticiden tüketiciye ürün değeri yaratabilen internete dayalı sistemlerdir (Mustaphi, 2020: 376).

Günümüzde bir mağazaya gitmek için, arabaya binmek, park etmek, fiziksel olarak yürümek, sırada beklemek gibi istenmeyen durumlar müşterilerin hoşuna gitmediğinden çevrim içi satın almayı tercih ettikleri görülmektedir. Müşteriler, evde kalıp istediği ürünü internetten seçip çok uğraşmadan teslim almanın daha kolay olduğunu düşünürler. Bunu bilen çevrim içi satıcılar teslimat hızlarını artırma yoluna gitmişlerdir. Ayrıca iadeleri kabul etmiş ve bazı durumlarda iade maliyetini üstlenmişlerdir (Kotler, 2017). Bu gibi avantajlı durumlar müşterileri fizikselden dijital doğru itmiştir.

İşletmeler yoğun rekabet ortamında serbest piyasa koşullarında pazar paylarını artırmak, konumlarını güçlendirmek, ürün ve hizmet satışları artırmak amacıyla dijitalleşme ile gelen yeni pazarlama stratejilerini benimsemek zorundadırlar. Teknolojinin bu hızlı ilerlemesine ayak uydurmada güçlük çeken veya uyum sağlayamayan işletmeler unutulmaya ve kaybolmaya mahkûmdur. O yüzden pazarlama stratejisi oluşturmanın en etkili yolu hiç şüphesiz teknolojiden geçer (Çakın & Yaman, 2020: 3). Ancak, günümüzde tüketiciler dijital ortamın sunduğu imkanlara rağmen fiziksel alışverişteki bazı aktivitelerin de olmasını istemekte ve dijital pazarlama faaliyetlerine az da olsa mesafe koyabilmektedir. Bunu fark eden işletmeler, müşterilerine hem dijital hem fiziksel dünyayı bir arada sunabilmek

için arayışa girmişler ve böylece fiziksel ve dijitalin harmanlanmasıyla oluşan yeni bir disiplin olan fijital pazarlama ortaya çıkmıştır (Şeker, 2021: 189).

FIJİTAL (PHYGİTAL) PAZARLAMA

Tüketiciler satın alma kararlarında çevrim içi ortama güvenmemektedir. Bunun nedeni karar vermeden önce ürünleri incelemek, karşılaştırmak ve en önemlisi de ürünü hissetmek istemeleridir. Dijital veya fiziksel tek başına tüketicilerin bu talepleri karşılayamaz. Bu yüzden insanlar artık çevrim içi kolaylık ve çevrim dışının somut yönü hakkında bütünleşik bir deneyim aramaktadır (Pulp Strategy, 2019). Günümüzde çoğu işletme, bütünleşmiş bir pazarlamaya ihtiyaç duyduklarında yetersiz kalmaktadır. Çünkü genelde ya çevrim içi ya da çevrimdışı pazarlamaya odaklanırlar. Bu bağlamda işletmelerin hem çevrim içi hem de çevrimdışı alanını birleştiren fijital pazarlama yardımlarına koşar. Fijital, fiziksel ve dijitalin birleşmesinden oluşan oldukça yeni bir kavramdır. Yani, Fijital=Fiziksel + Dijital’ dir (Gotter, 2021).

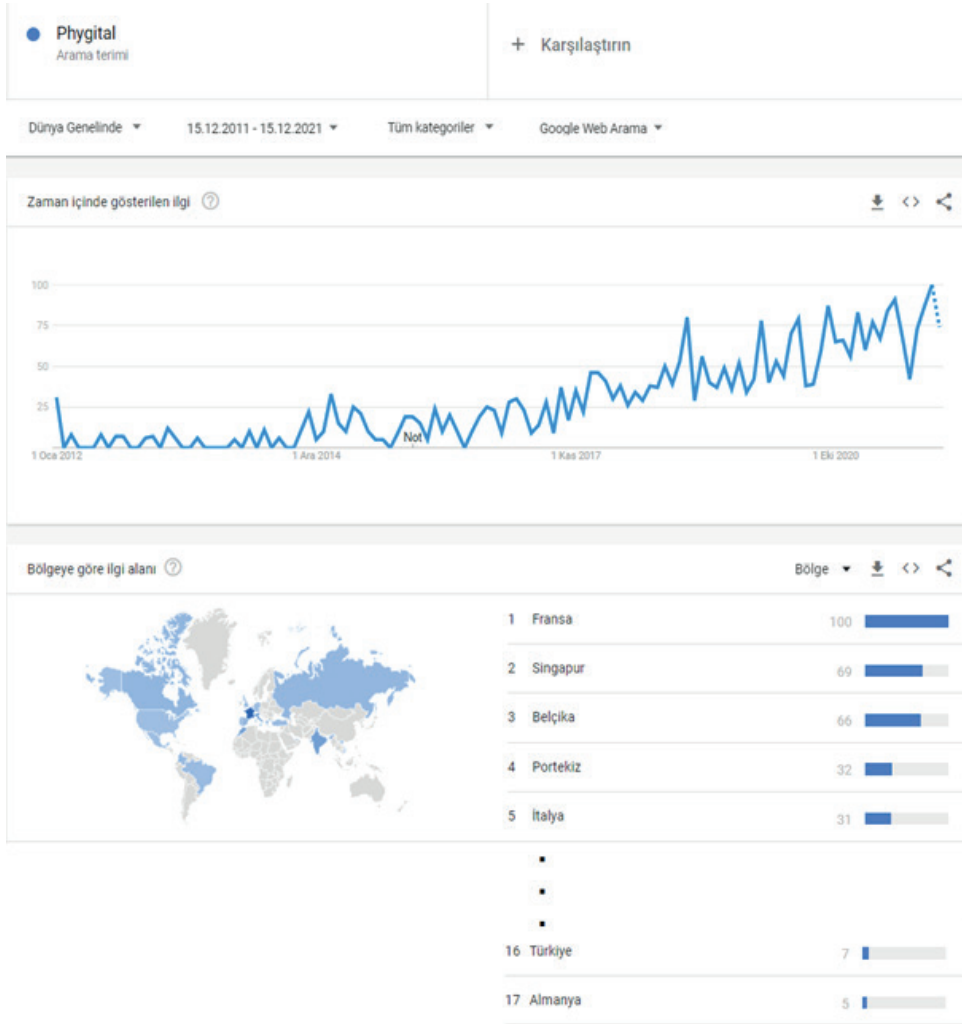
Fijital (Phygital) Pazarlama Kavramı

Fijital, alışveriş yapanlara tamamen sorunsuz bir deneyim sunmak için tüm pazarlama kanallarının birlikte çalıştığı çok kanallı pazarlama için türetilmiş bir terimdir. Fiziksel ve dijital deneyimini birleştirmenin ardındaki amaç, her iki deneyimden en iyi şekilde yararlanarak, müşterilere kalıcı bir izlenim bırakan benzersiz, son derece kişiselleştirilmiş deneyimler sunmaktır (Sorensen, 2020).

“Fijital” terimi ilk defa 2007 yılında Amerikan Reklam Ajansları Birliği Başkanı tarafından yıllık toplantıda kullanılmıştır (Gül, 2019). Ayrıca 2013 yılında Avustralyalı bir pazarlama ajansı olan Momentum kendini “figital dünya için bir ajans” olarak adlandırmaya başlamıştır. 2016 yılında Belghiti ve Badot tarafından incelenen ve tanımlanan bu kavramın, dijital aktiviteler ile fiziksel aktiviteler arasında gerçekleşen füzyonu temsil ettiği ifade edilmiştir. Ancak fijital kelimesini ilk kimin kullandığı konusunda farklı bilgiler bulunmaktadır (Le Livre Blanc, 2020). Bugün, fijital kelimesinin kullanımı oldukça yaygınlaşmaya başlamıştır. Perakende sektöründe, dokunmatik kiosklar, dokunmatik ekranlar, bağlantılı aynalar, işaretçiler, artırılmış gerçeklik (Augmented Reality) ve NFC (Near Field Communication) kartları gibi dijital teknolojileri içeren mağazalar için çoklu ve çapraz kanallardan çok kanallı bir mantığa geçişten bahsederken, fijital (phygital) sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak fijital (phygital), çok kanallı (omnichannel) sistemin çok ötesine geçerek, eğitim, bankacılık, havayolları, sağlık, konaklama gibi birçok sektörde kendini göstermeye başlamıştır (Batat, 2021a).

Fijital kavramı, tüm dünyada dijital ortamlarda aranmaya başlamış ve “phygital” sözcüğünün genel kabul gören web sitesi Google Trends ’de arama sayıları sorgulandığında çok yeni bir terim olduğu ve günden güne aramanın arttığı görülmüştür (Şekil 1). Phygital teriminin tüm dünyada son on yıldaki aranma oranları sorgulanmış ve sonuçlara göre zaman içerisinde gösterilen ilgi giderek

artmıştır. Genel olarak “phygital” teriminin 2014 yılından itibaren günümüze doğru tutarlı bir yükseliş sergilediği görülmektedir. Özellikle 2017 yılından sonra dikkat çeken bir artış olmuştur. Bu artışlar firmaların gözünden kaçmadığı ve dünyanın farklı ülkelerinde fijital pazarlama faaliyetlerine başladığı görülmektedir. Phygital teriminin en fazla arandığı 5 ülke sırasıyla: Fransa, Singapur, Belçika, Portekiz ve İtalya olmuştur. Bu sıralamada Türkiye 16. sırada görülmüştür (Google Trend, 2021).



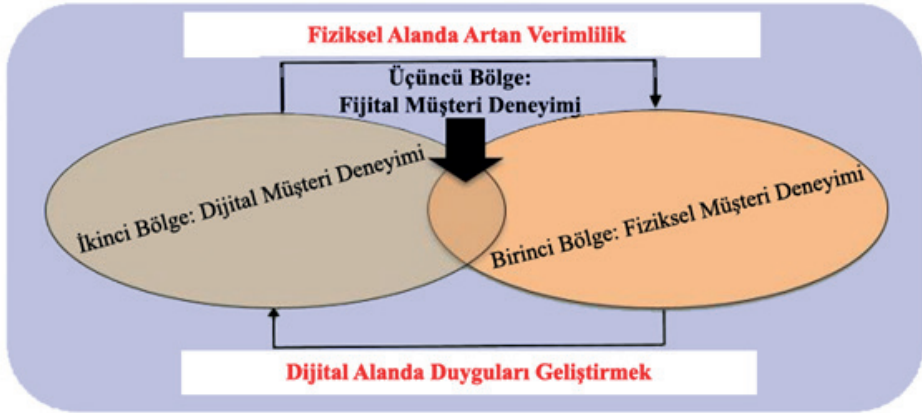
Şekil 1: Phygital Terimi Arama Trendi

Kaynak: (Google Trend, 2021).

Fiziksel, Dijital ve Fijital Müşteri Deneyimi

Fiziksel dünyada müşteri deneyimi satın alma kararlarında ve müşteri sadakatinde önemli rol oynayan duyguları geliştirmekle ilgilidir. Dijital alan ise şirketlerin verimliliği artırmak ve alışveriş deneyimini geliştirmek için çeşitli sanal

temas noktalarında teknolojileri kullanır. Şekil 2’de görüldüğü gibi, fijital alan, fiziksel yerlerin ve dijital alanların kesişiminde bulunur ve hem verimli hem de duygusal olarak yüklü üstün bir müşteri deneyimi tasarlama fırsatı yaratır. Her müşteri alanı farklı bir müşteri deneyimi sunmaktadır (Batat, 2021a).



Şekil 2: Müşteri Deneyiminin Üçüncü Alanı Fijital
Kaynak: (Batat, 2021a).

Fijital alan deneyimi, bireyler arasındaki duygusal etkileşimlerden fiziksel mekânın farklı bir biçiminden ve diğer kullanıcılar ve markalarla ilgili sosyal etkileşimlerden kaynaklanmaktadır. Fiziksel olarak bir yerde olma duygusu, bireysel tüketim ve alışveriş deneyimleriyle anlamlı ve duygusal bağlantılar kurarak bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturur. Buna karşılık, dijital müşteri deneyimleri, tüketicilerin eylemlerini kontrol etmesine, özelleştirmesine, optimize etmesine ve izlemesine yardımcı olan teknolojilerin entegrasyonunu içerir. Bu duruma örnek olarak sağlık bilincine sahip bir tüketicinin akıllı telefonuna yüklediği bir adımsayar uygulaması ile kilolarını kontrol etmesi verilebilir. Fiziksel deneyimler duygular oluştururken dijital ise genellikle işlevseldir. Ancak Şekil 3’te görüldüğü üzere fijital alan tüketicileri hem duygusal hem de işlevsel olarak bağlar (Batat, 2021a).



Şekil 3: Fiziksel, Dijital ve Fijital Müşteri Deneyimi

Kaynak: (Batat, 2021a).

Fijital, fiziksel ve dijital pazarlamada tüketici davranışları kapsamında Batat, Samir, Miller, Belghiti, Arora, Soloviov ve Duhan gibi araştırmacıların yapmış olduğu analizlerden derlenen karşılaştırma Tablo 2.'de gösterilmiştir (Mikheev, Krasnov, Griffith, & Draganov, 2021: 3).

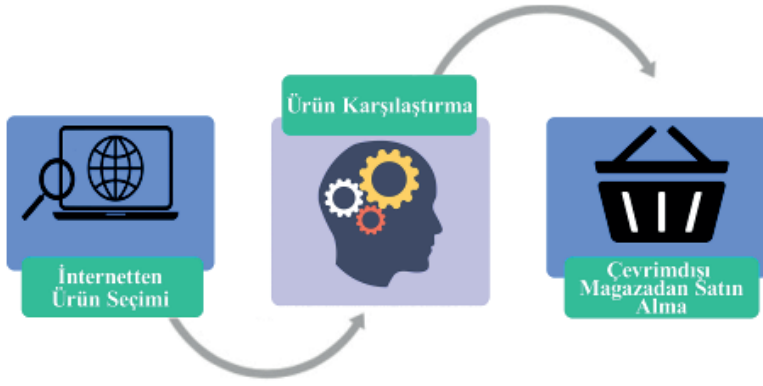
Tablo 2: Fijital, fiziksel ve dijital ortamların karşılaştırılması

	Fijital (Phygital)	Fiziksel (Physical)	Dijital (Digital)
Ürün Satış Yeri	Çevrimdışı + Çevrim içi Mağazalar	Çevrim dışı Mağazalar	Çevrim içi mağazalar
Ürün Seçim Süreci	Bir ürünü kontrol etmek için çevrim içi mağazaları kullanmak, ancak gerçek bir mağazadan satın almak (veya tam tersi)	Doğrudan mağazada, ürünle temas gereklidir	Çevrim içi katalogları kullanarak ürün parametrelerinin karşılaştırılması
Ödeme Yöntemi	Banka Kartı	Çoğunlukla Nakit	Banka Kartı, E-Para Birimi vb.
Temsil Kuşağı³	Y Kuşağı	X Kuşağı	Z Kuşağı
Etkileşim Modeli	Geniş bir seçenekte kişisel teklif oluşturma (çevrim içi + çevrimdışı analiz)	Herhangi bir alıcı kategorisi için geniş bir seçim oluşturma	Dijital ayak izi analizine dayalı kişiselleştirilmiş bir teklif oluşturma

Kaynak: (Mikheev, Krasnov, Griffith, & Draganov, 2021: 3).

3 Solomon, 1965-1979 yılları arasında doğanları X Kuşağı olarak, Brodahl ve Carpenter, 1980-1994 yılları arasında doğanları Y Kuşağı olarak adlandırmıştır. Posnick-Goodwin ise 1995 ve sonrası doğanlara Z Kuşağı adını vermiştir (Karaman, 2021: 111).

İnternetin her yerde yaygın olmaması, malları teslim etmenin zorluğu, internet ticaretinde değişen derecelerde güven vb. sebeplerle her iki taraf için de en tatmin edici sonuca ulaşmak için alıcı ve satıcıların birbirleriyle etkileşime girdiği yeni bir ortama gereksinim duyulmaktadır. İnternette en fazla faydayı sağlamak için çaba sarf eden kişiler günümüzde çevrim içi alışveriş ile fiziksel etkileşimi bırakmaya henüz tam olarak hazır olmadığına bir geçiş gerçekleşmektedir. Çoğu zaman bu, internette bir ön araştırma olur, ancak satın alma, kişisel etkileşimden sonra doğrudan bir çevrim dışı (fiziksel) mağazada gerçekleşir. Bu durum, Şekil 4’ te gösterilmiştir (Mikheev, Krasnov, Griffith, & Draganov, 2021: 3). Kısacası, tüketici talep ettiği herhangi bir ürünü önce internette araştırır sonra mağazaya gidip alır.



Şekil 4: Fijital bir ortamda ürün seçim süreci

Kaynak: (Mikheev, Krasnov, Griffith, & Draganov, 2021: 3).

Fijital (Phygital) Pazarlama Örnekleri

Literatüre bakıldığında ülkemizde fijital kavramı çok yeni bir kavram olduğundan az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlardan Çakın & Yaman, makalesinde “Amazon Go” örneğini ele almış (Çakın & Yaman, 2020: 6-8), Şeker, Türkiye’de fijital pazarlama uygulaması üzerine “Bref”le Hijyene Yolculuk Projesi Örneği” ile nitel bir araştırma yapmış (Şeker, 2021), Gedik ise fijital pazarlama örneklerini derlemiş ve tablo halinde aktarmıştır (Gedik, 2021: 119-121). Bu örnekler Tablo 3’ deki gibidir.

Tablo 3: Fijital Pazarlama Örnekleri

Firma/Marka	Ülke	Sektör	Kullandığı Teknoloji	Açıklama
KFC	ABD	Restoran/ Fast food	Dokunmatik Ekran, Yüz Tanıma, Artırılmış Gerçeklik	Çin'deki fijital işyerinde, müşteriler siparişlerini dokunmatik ekrandan verir ve ödemeyi yüz tanıma sistemi ile gerçekleştirir. Ayrıca müşterilerine yemek seçimi sunan tahmini taleplerini yansıtan bir kioks sistemi ile artırılmış gerçekliği sunar.
Amazon Go	ABD	Perakende Alışveriş Mağazası	QR optik okuyucu Kioks, Turnike, Dijital Ödeme Sistemleri	Amazon uygulamasını akıllı telefonlarına yükleyen müşteri mağaza girişinde akıllı telefonundaki QR kodu okutarak içeriye girer. Raflardan istediği ürünü alıp çıkar gider. Sistem müşterinin kredi kartından otomatik olarak ödemesini alır.
Nike	ABD	Ayakkabı, Giyim	Dokunmatik Ekran ve Entegre Yazılım	Müşteri hayalindeki ayakkabıları dokunmatik ekranlı bir ara yüzden oluşturur ve mağazada 90 dakikadan kısa bir zamanda tasarlanarak mağazada yerini alır.
San Jose Orchard Supply Store	ABD	Perakende	Perakende Hizmet Robotları	Perakende hizmet robotları, müşterileri karşılar ve ürünleri bulmalarına yardımcı olur.
Uniqlo	Japonya	Giyim Perakende	RFID	14 Ülkede faaliyeti olan Uniqlo, radyo frekansı tanımlama (RFID) etiketlerini kullanır. Etiketler 2X7,5 cm boyutundadır. Kendi kendine ödeme sistemi, her bir ürünü ayrı ayrı okumak yerine alışveriş sepetindeki bütün ürünlerin tek seferde taranıp ödeme sürecini hızlandırmış olur.
Rebecca Minkoff	ABD	Giyim Perakende	İnteraktif Dokunmatik Ekranlar	Mağazada bulunan interaktif dokunmatik ekranlar ile müşteriler denemek istedikleri ürünleri ekrandan seçer. Seçilen ürünler soyunma odasına gönderilir. Ayrıca müşteriler, soyunma odasındaki ekranlar üzerinden ürünlerin farklı ortamlarda nasıl görüldüğünü veya farklı bedenleri seçerler.
Timberland	ABD		Tabletler, NFC, TouchWall	Mağazada müşterilerin ürünleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmasına yardımcı olan tabletler yakın alan iletişimi (NFC) ve işaret teknolojisi ile desteklenmiştir. Kayıt, uygulama yükleme olmadan mağazada her ürün ile dijital ve sosyal olarak etkileşimde bulunulur. Ayrıca mağaza içi alışveriş yapan müşterilere etkileşimli dokunmatik ekranlar (TouchWall) verilmektedir.
Nike	ABD	Spor Giyim	Veri analizi, Pop-up mağazalar, QR	SNKRS adlı uygulamanın veri analizine göre, müşterilerinin gitme eğiliminde olduğu yerleri tespit edip buralara pop-up mağazalar açmaya başlamıştır. Sınırlı sayıda üretilen bazı ayakkabıları pop-up mağazalarda kullanıma sunarak müşterilerin dışarı çıkmalarını teşvik etmektedir. SNKRS uygulaması müşterilere ayakkabı durumları hakkında ve nerelere yerleştirildiği hakkında bilgiler göndermektedir. Ayrıca Nike mağaza içindeki mankenlerin müşterileri tarayarak satış görevlisinin istediği ürünü getirmesini sağlar. Mağazada Amazon Go'daki gibi bir ödeme uygulaması da vardır.

Firma/Marka	Ülke	Sektör	Kullandığı Teknoloji	Açıklama
STM Goods	ABD	Çanta ve Teknoloji Aksesuarları	3B Grafikler, artırılmış gerçeklik, 2B ekran	STM Goods'un mobil uygulaması, ürünleri daha önce hiç görülmemiş bir şekilde deneyimlemeyi sağlamaktadır. Etkileşimli 3B grafikler, animasyonlar ve video içeren entegre artırılmış gerçeklik teknolojisi, müşteriyi tipik 2B ekran deneyimlerinin çok ötesine geçen bir hale getirmektedir.
MAC Cosmetics	Kanada	Kozmetik	YouCam, Virtual Try-On, artırılmış gerçeklik	YouCam resim düzleme yazılımı ile satış öncesi ürünleri resim ve canlı video ile deneme imkânı olan Virtual Try-On özelliği sunar. Artırılmış gerçeklikle cilt rengini test edilebilen ve 200'den fazla dudak ya da göz rengi seçeneği sunan farklı şekillere uyarlanabilen gerçekçi simülasyonlar oluşturur.
Loreal	Fransa	Güzellik, Kozmetik	Virtual Makeup Try-On teknolojisi, Artırılmış Gerçeklik	Web sitesi aracılığı ile kullanılan bir uygulama ile müşterinin cep telefonundan makyaj ürünlerini deneme imkânı verilerek müşteri nasıl görüldüğünden emin olarak alışveriş yapar Virtual Try-On teknolojisi yüz sanal kozmetikler uygulayan gelişmiş bir yüz izleme algoritması kullanır.
Sephora	Fransa	Güzellik, Kozmetik	Artırılmış Gerçeklik, Yapay Zekâ	"Sephora, müşterilerinin ruj, göz farı ve diğer birçok makyaj ürününü denemelerine olanak tanıyan bir AR aracı olan Sephora Virtual Artist'i kullanmaktadır. Ayrıca, Color Match adlı yeni bir özellik, müşterilerin yüklenen bir fotoğraf aracılığıyla cilt tonları için doğru renk tonunu bulmalarına yardımcı olmak için yapay zekâyı kullanır"
SK-II	Japonya	Güzellik, Kozmetik, Görüntü Tanıma Teknolojisi	Akıllı Ayna	Mağazada müşteri ciltleri analizi için akıllı ayna bulunur. Kullanıcıları ürüne yönlendirmek için Görüntü tanıma teknolojisi Smart Product Scan aracı sayesinde müşteriler akıllı telefonlarından belli yönlendirmeleri alabilmektedirler.
Walgreens	ABD	İlaç Sektörü	Hareket Sensörleri ve Yüz Algılama Yazılımı, Cooler Doors Ekranlar	Hareket Sensörleri ve Yüz Algılama Yazılımı kullanan Walgreens eczane zincir mağazaları ekranlarla müşteri demografik bilgilerini toplar. Ekranlar sadece promosyon ve reklam aracılığı ile kullanılır. Örneğin, yirmili yaşlardaki bir müşteri soğutucunun önünde durursa, teknoloji ona bir Red Bull reklamı gösterebilir.

Kaynak: (Gedik, 2021).

Fijital pazarlama, işletmelerin daha önce hayal edilmemiş deneyimler ortaya koymasına imkân verir. Bu bağlamda farkı bir fijital tasarımı olan "Le Petit Chef" yani "küçük şef" restoranlarda uygulanması örneği en son üç boyut (3D) teknolojisini ve görsel hikâyeye anlatımını kullanan restoranlar, müşterilerine eğlence ve mutfağı birleştiren benzersiz bir fiziksel deneyim sunmaktadır. Yemeklerin gelmesini bekleyen müşteriler masalarının başında koşan minyatür bir şefin yemekleri nasıl hazırladığını hayranlıkla izlerler. Bu örnek müşterilerin, bir firmanın/markanın web sitesi aracılığıyla alışveriş yapmalarına imkân veren ve fiziksel mağazaya girmeden önce başlayan deneysel bir yolculuk sırasında

tüketicileri cezbetmek için hiçbir şey yapmayan, mağaza içi dokunmatik kioskları kullanmaktan çok uzak olan bir fijital örneğidir (Batat, 2021b).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Fiziksel mağazalar alışverişin ötesinde duyuusal bir deneyim sağlar. İnternet görmemizi ve duymamızı sağlarken, tat, koku ve dokunma gibi duylardan uzaktır ve herhangi bir çevrim içi alışveriş deneyimi de yoktur. Ayrıca insan bağlantısı ve onunla ilişkili duyguların internet ortamında taklit edilmesi oldukça güçtür. Bu sebeplerden dolayı fiziksel ve dijital ortamların bir karması olan fijital tercihi oldukça yerinde olacaktır. Basitçe söylemek gerekirse, teknolojik cihaz merkezli mantığı kullanmaktansa bunun yerine fijital müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemek güçlü bir rekabet avantajı sağlayabilir. Bu bağlamda her işletme/markanın, dijital deneyim ile mağaza içi alışverişini birleştirmeye yönelik benzersiz bir fijital yaklaşım geliştirmesi gerekir. Çalışmanın, büyük, küçük her işletme fijitalleşerek, müşterileriyle daha iyi bağlantı kurmak ve daha iyi bir deneyim sağlamak, gelirlerini artırmak için fijital örneklerden yararlanarak farklı uygulamalar tasarlamaları ve yöneticilere ilham vermesi açısından faydalı bir çalışma olduğu düşünülmektedir.

Phygital kelimesinin çok yeni bir kavram olduğu ve bu alanda dijital olanaklar ile fiziksel ortamlarda yeni inovatif fikirlerle daha da gelişeceği açıktır. Bu bağlamda piyasalarda bu kavramı çokça duyacağımız aşikardır. Ülkemizde pek fazla örneği olmayan fijital pazarlama uygulamaları bundan sonra her işletme tarafından üzerinde çalışılması gereken bir konu olmalı ve işletmeler müşterilere yeni fijital deneyimler sunmalıdırlar. Böylece mutlu müşteriler ve talep gören yüksek ciro lu prestijli işletmelerin ortaya çıkmasının önü açılacaktır.

KAYNAKÇA

- AMA. (2007). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. Kasım 13, 2021 tarihinde American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> adresinden alındı.
- Batat, W. (2021a). *Getting Phygital with Consumers*. Kasım 3, 2021 tarihinde Ivey Business Journal: <https://iveybusinessjournal.com/getting-phygital-with-consumers/> adresinden alındı.
- Batat, W. (2021b). How augmented reality (AR) is transforming the restaurant sector: Investigating the impact of “Le Petit Chef” on customers’ dining experiences. *Technological Forecasting & Social Change*(172), 1-13.
- Çakın, Ö., & Yaman, D. (2020). Fijital (Phygital) Pazarlama Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme: Amazon Go Örneği. *Middle Black Sea Journal of Communication Studies*, 5(1), 1-10.
- Gedik, Y. (2021). Pazarlamada Yeni Bir Dönem: Fijital Pazarlama. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 99-131.
- Google Trend. (2021). Aralık 15, 2021 tarihinde <https://trends.google.com/trends/explore?date=2011-12-15%202021-12-15&q=Phygital> adresinden alındı.
- Gotter, A. (2021). *What Is Phygital Marketing?* Kasım 13, 2021 tarihinde Single Grain: <https://www.singlegrain.com/marketing-strategy/phygital-marketing/> adresinden alındı.
- Gül, Z. (2019). *Fijital Pazarlama Nedir?* Kasım 12, 2021 tarihinde Enstitü: <https://www.iienstitu.com/blog/fijital-pazarlama-nedir> adresinden alındı.
- İnan, Ü. S. (2019). İhracata Yönelik Üretim Yapan İşletmelerde Uygulanan Pazarlama Stratejilerinin Rekabet Gücüne Etkisi: Konya İlinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Karaman, D. (2021). Tüketici Satın Alma Karar Sürecinde Etkili Olan Duygular ve Nedenlerin Kuşaklar Kapsamında İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(45), 107-119.
- Kırmızıbiber, A. (2021). Gelen Pazarlamanın Ağızdan Ağıza Pazarlama, Marka Bilinirliği ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi, Doktora Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Gümüşhane.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2017). *Will the 4th Industrial Revolution Kill Store-Based Retailing? – Philip Kotler*. Kasım 13, 2021 tarihinde The Marketing Journal: <https://www.marketingjournal.org/will-the-4th-industrial-revolution-kill-store-based-retailing-philip-kotler/> adresinden alındı.
- Le Livre Blanc*. (2020). Kasım 15, 2021 tarihinde BananePourpre: <https://www.bananepourpre.fr/content/images/Livre-blanc2.pdf> adresinden alındı.
- Mikheev, A. A., Krasnov, A., Griffith, R., & Draganov, M. (2021). The Interaction Model within Phygital Environment as an Implementation of the Open Innovation Concept. *Journal of Open Innovation*, 7(2), 1-12.
- Mustaphi, B. M. (2020). Digital Marketing Strategies for Effective Customer. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 16(8), 376-384.
- Öndoğan, E. N. (2010). Restoran Pazarlamasında Kullanılan Temel Pazarlama Karma Elemanları. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-25.
- Öztürk, A. (2017). *Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pulp Strategy. (2019). *Phygital – the try and by in the digital world*. Kasım 20, 2021 tarihinde Pulp Strategy: <https://www.pulpstrategy.com/phygital-the-try-and-by-in-the-digital-world> adresinden alındı
- Sorensen, K. (2020). *Phygital–The New Marketing Frontier*. Kasım 13, 2021 tarihinde Konstruct Digital: <https://www.konstructdigital.com/marketing-strategy/phygital-marketing/> adresinden alındı.
- Şeker, A. (2021). Türkiye’de Fijital (Phygital) Pazarlama Uygulamaları Üzerine Nitel Bir Araştırma: Bref’le Hijyene Yolculuk Projesi Örneği. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 187-206.
- TDK. (2021). Aralık 2, 2021 tarihinde Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://www.sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.

TEK PARTİ DÖNEMİNDE CHP’NİN TAŞRADA GENİŞLEME VE PARTİLEŞME ÇALIŞMALARI¹

Tülay AYDIN²

GİRİŞ

Siyasi partiyi, *belli bir yapıya sahip bir insan topluluğu* (Duverger, 1974: 10) ve *halkın örgütlü ve meşru gücü* (Vural, 2009: 152) olarak ifade eden Fransız Düşünür Duverger, siyasi partileri konu aldığı hacimli kitabında aynı zamanda parti yapısının karmaşıklığına da ışık tutmuştur. Bu durum siyasi partinin aynı nitelikli farklı tanımlamalarının yapılmasına ön ayak olmuştur. Bununla birlikte siyasi parti terimi, “*halkın desteğini sağlayarak, devlet mekanizmasının kontrolünü ele geçirmeye çalışan, sürekli ve istikrarlı bir örgüte sahip siyasal topluluklar*” olarak tanımlanmaktadır (Özbudun, 1979: 4). Daha basit bir tanımlama ile siyasi parti kavramını “*aynı görüş, aynı çıkar ve aynı siyasal eylemde birleşen ve siyasal iktidarı ele geçirmek için uğraşan insan grubu*” olarak tanımlamak yerinde olacaktır (Teziç, 1976: 5). Afet İnan tarafından yapılan tanımlamada ise siyasi parti, “ülkenin her yönetim kolunda hangi yönleri izleme sayesinde ülkenin daha gönençli, daha mutlu, daha güvenli ve daha şerefli olacağını tespit eden bir yapı” olarak tanımlanmıştır (İnan, 2000: 286). Bu tanımlamalara göre siyasal partilerin oluşumunda dört ana unsurun etkisinden söz edilmektedir. Bunlar, siyasi partilerin devamlılık göstermesi, siyasi partilerin hem ülke genelinde hem de yerel platformda örgütlenmiş olması, siyasi partilerin en önemli amacının siyasi iktidarı ele geçirmek olması ve siyasi partilerin çeşitli görüşler etrafında örgütlenen birimler olarak bir dayanışma içinde hareket etmesidir.

Siyasal partiler tek ya da çok partili sistem olması fark etmeksizin genişlemek ve kendi fikir demetini toplumun her kanadına yaymak isterler. Bu anlamda siyasal katılmanın parti üyeliği, seçimler gibi çeşitli fraksiyonları siyasal partiler için önemli

1 Bu çalışma, “Tek Parti Döneminde CHP’nin Taşra Örgütlenmesi ve Merkez-Taşra İlişkileri (1935-1945)” isimli doktora tez çalışmasından üretilmiştir.
2 Ar. Gör. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi Tarih Bölümü, Öğretim Elmanı, tlyaydn05@gmail.com.

bir anlam taşımaktadır. Keza parti ne kadar çok halk kesimine ulaşabilirse o kadar kendi siyasi meşruiyetini sağlamış olmaktadır. Bu noktada ülkedeki bireylerin siyasal katılma ivmesini artıran temel faktörler olduğu gibi siyasal partilerin bu süreci istekle harekete geçiren sebepleri de bulunmaktadır. Buna göre kişiden, siyasal ortamdan ve çeşitli çevresel faktörlerden etkilenen sürecin baş aktörü şüphesiz bireydir. Kişi; çıkarlarını korumak, arkadaş edinmek, sosyal dayanışma içinde bulunmak, dünyayı anlamak, yabancılaşmamak, kişilik kazanmak, toplumda bir yer edinmek gibi çeşitli sebeplerle siyasal faaliyetlere katılabilmektedir. Yukarıda belirtilen istekler ve motive edici sebeplerin yanı sıra kişinin toplumda söz sahibi olma, yönetimin asli bir unsuru olarak yönetimi şekillendirme gibi istekleri, siyasal katılımın kişi merkezli gerekliliklerini oluşturmaktadır. Ayrıca kişinin politikacı ile temas etme istek ve arzusu, kendine toplum içinde bir yer edinme gereği hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Bilhassa düşük statülü kişilerin genel olarak mahalli idarecilerle irtibat kurma isteği, bu arzu ile şekillenmektedir. Yüksek statülü kişiler ise ulusal temsil düzeyindeki kişilerle irtibat kurmaktadır. Bu katılma çeşitleri arasında en sistematik olanı ise siyasi örgüt üyeliğidir. Keza bu yolla kişi, bir grup benliği ve aidiyeti içinde faaliyette bulunarak, kendini, değerli hissetme fırsatı bulmaktadır (Yücekök, 1968: 193-194).

Kişi açısından belirtilen siyasal aktivite gerekliliklerinin yanı sıra bir siyasal grubunda faaliyet gösterebilmesi için üye ve insan kaynağına ihtiyacı olduğu muhakkaktır. Bir siyasal kurum olması ve asli unsurunu bireyin teşkil etmesi bakımından topluma nüfuz etme aracı olan partiler, gerekli insan kaynağını sağlama konusunda da etkin faaliyet göstermektedirler. Bu anlamda parti açısından partiye üye yapma ve üye sayısını artırma temel amaçlardan biri olmuştur. Bir siyasi partinin yaşaması için esas olan nokta, partiye aidiyet hisseden bir üyeler topluluğuna sahip olmasıdır. Parti üyeliği ve arkadaşlığı, Afet İnan tarafından “ülkenin iyiliği ve mutluluğu için belirli esaslar içinde, yasaların gösterdiği yolları izleyerek birlikte çalışmak üzere millet ve vatandaşlar karşısında birbirlerine söz vermiş şeref ve sorumluluk arkadaşları” olarak tanımlanmıştır (2000: 286). İster kadro, ister kitle, ister tek parti, ister çok partili rejimlerde olsun mutlaka belirli ölçülere göre bir üye kaydı yapılmaktadır. Bu durumda parti, bir meşruiyet kazanarak faaliyetlerini temellendirmektedir (Tuncay, 1996: 42). Keza siyasi partiler, örgütlenme ve kurumsallaşmalarına bağlı olarak genişleme eğilimi gösterirler. Genişleme sonucu farklı ihtiyaçlara göre yeni birim, büro ve kolların açılması bir gereklilik halini alır. Bu kapsamda genişleyen örgütte farklı ihtisas alanları açılarak, çeşitli fonksiyonlar bu kollar aracılığı ile yerine getirilmeye çalışılmıştır. Bilhassa tek partili rejimler bütün kanalları ile ülkenin her yerine nüfuz ederek, örgütün denetimini ve canlılığını sağlarlar. Bu noktada yerel parti örgütleri, bir araç pozisyonunda toplumu değiştirmek için kullanılmaktadır (Öz, 1992: 28-29). CHP'nin de içinde bulunduğu tek partili rejim örneklerinde her zaman ideolojik bir amaç daha baskın şekilde parti tarafından hareket noktası

olarak seçilmektedir. Ülkenin her noktasına hâkimiyet ve bir nevi gözlem ağı kuran tek partiler, bu yolla bütün halk kütlelerine hâkim olmayı başarırlar. Bu işlevi yerine getirirken toplum içinde tabandan yukarı olduğu gibi yukardan tabana doğru da bir iletişim ve bağ kurarlar. Tabanın nabzı örgütler tarafından tutulurken, yukarının talep ve beklentileri ayrıca yüksek kuvvet ve azameti de tabana bu vesile ile hissettirilir. Partinin her üyesi, aynı zamanda partinin direktifleri doğrultusunda doğal bir propaganda unsuru olarak görev yapmak durumundadır. Bu noktada tek partilere üyeliğin ve yükselmenin en önemli yolunun lidere sadakat olduğu bir sistem eleştirisi yapılır.

Türkiye’de tek partili rejim evresinde tek parti olarak faaliyet gösteren CHP’nin Müdafaa-i Hukuk Cemiyetleri üzerine kurulmuş örgütlerini sistematik bir devlet aygıtı haline getirme çalışmalarında halkın partiye üyeliği fazlasıyla önemsenmiş ve defalarca örgütlere tebliğ edilmiştir. Bu açıdan asli üye adayları olan erkeklerin yanında kadın ve gençlerin partiye ısındırılması ve kazandırılması parti için hayati önem taşımaktaydı. Bu çalışmada bu faaliyetlerin bilhassa taşra örgütlerinde nasıl yürütüldüğü, CHP’nin taşrada kendini anlatma çabaları ve örgütlerin çalışmalarına halkın tepkilerinin nasıl olduğu incelenmektedir.

CHP’NİN TAŞRA ÖRGÜTLERİNDE PARTİ ÜYELİĞİ

Parti üyeliği, sosyalist partilerin gelişimine paralel olarak 20.yy’da ortaya çıkmıştır. Ancak dönemin servet gücüne bağlı olarak gelişen parti üyeliği ile bugün anlaşıldığı şekilde parti üyeliği arasında oldukça fark vardır. Bu temel fark, Duverger’e göre kadro ve kütle partileri olarak sınıflanan partilerin yapılarından kaynaklanmaktadır. Sosyalist partiler, parti üyeliği ve partinin finansmanını kütlelere dayanarak karşılamaktadır. Buna karşın kadro partileri, üyelik ve kampanya çalışmalarını bir nevi seçkinlerden oluşan bir ekip aracılığı ile yürütmektedir. Kütle partileri, finans olarak üyelerinden aldıkları aidatlara dayanarak, geniş bir üye ağı kurma yolunda çalışırlar. Buna karşın kadro partileri, seçkinler ve onların nüfuzları yoluyla oy sağlayabilecek kişilere ve finans ve teknik anlamında daha yeterli üyelere ulaşma çabasındadırlar (Duverger, 1974: 107). Faşist ve komünist tek parti sistemlerinde partiye üyelik sadece belirli seçkinler topluluğuna verilen bir haktır. Partiye giriş, partinin gençlik kollarında oldukça fazla çaba sarf ettikten sonra sağlanabilmektedir (Duverger, 1994: 36). Yani parti kapalı bir yapı göstermektedir. Duverger, bu şekli üyeliğin yanı sıra üyelerin partilere katılımı açısından da üç sınıflama yapmıştır. Buna göre ilk sınıfı yerel ve genel seçimlerde partinin gösterdiği adaylara oy veren katılımcıları içine alan *seçmenler* teşkil eder. Duverger, oldukça geniş bir ağ oluşturan bu seçmenliğin yanı sıra partiye ilgi ve sempatisini ifade eden ve partiye maddi yardımda bulunan ikinci bir grup olarak *tarafdarları* göstermiştir. Üçüncü sınıfta ise Duverger’in *militan* olarak addettiği, partinin en içindeki çemberi oluşturan grup vardır. Bu grup partinin işleyişini ve örgütlenmesini sağlayan en etkin gruptur (Duverger, 1974: 138).

Parti üyeliğinin özellikle de bir rekabet arz etmeyen tek parti sistemlerinde fazlası ile önemsenmesi konusu oldukça dikkat çekicidir. Bu konuda ilk akla gelen fikir, şüphesiz özellikle yeni bir ulus devlet oluşturma aşamasından geçen tek parti yönetimlerinde parti üyeliğinin, partiye hukuki bir meşruiyet kazandırdığı ve demokratik yapının nispeten sürdürüldüğü imajını sağlamaktır. Öte yandan ulus devletin meşrulaştırılması bireyin bir vatandaşlık katılımını da gerekli kılmaktadır (Ayata, 2010: 34). Vatandaşın siyasal sisteme katılarak taleplerini dile getirmesi ve toplumun sorunlarına olan duyarlılığının artırılması, böylece bireyin devletle bütünleşmesini sağlamaktadır.

Tek parti rejimlerinde halkın siyasete seçimler ve parti aracılığı ile katıldığı muhakkaktır. Nispeten yapılan seçimler ya da parti üyelikleri, rejimin ulusal ve uluslararası arenadaki meşruiyetini sağlama ve yapacağı çalışmalara formel bir boyut katma amaçlı olarak uygulanmıştır. Aslında tek parti rejimlerini partisiz rejimlerden ayıran en önemli noktada parti üyelerinin partiye katılım yolu ile rejimin amaçlarına doğru yönlendirilmesini sağlamak olmuştur. Bu açıdan çok partili sistemlerde doğal olan bu siyasal katılım işlevi, tek partili sistemlerinde bir araca dönüşmektedir. Bu durum rekabetçi ortamın olmadığı tek parti sistemlerinde halkın üyelik ve seçimlere katılımı konusunda gerekli heyecanı hissettirecek bir dürtücü gücü eksik kılmaktadır. Bu rejimlerde parti üyeliğinin parti içi bir hesaplaşma unsuru olarak kullanıldığı bilinmektedir. Buna göre üyelik kaydı yoluyla siyasi güç sağlayan partiler, parti yönetimine muhalif olan unsurları belirleyerek, onları parti kongre ve kurultaylarına dâhil etmeme şansına da sahip olmaktadır (Turan, 2011: 12). Mardin'in deyimiyile bireylerin cemiyetlere katılımı "*ferde ehemmiyeti haiz bir unsur olduğunu*" hissettirmektedir (Mardin, 2013: 304).

Tek Parti Döneminde CHP'yi aidat sistemine ve geniş bir üye yelpazesine dayanma açısından bir kütle partisi olarak kabul etmekle beraber bu dönemde tek parti rejiminin ortaya çıkardığı şartların ve uygulamaların dikkate alınması ile bazı farkların mevcut olduğu görülmektedir. Nitekim kütle partilerinde seçimler de dâhil olmak üzere partinin temel finansmanı üyelere alınan aidatlara dayanırken, CHP örneğinde görüleceği üzere parti, üyelere belli miktar bir aidat toplamakla beraber temel ekonomik gücünü bu aidatlar üzerine bina etmemiştir. Aksine parti merkezi, örgütlerine belli kalemlerde harcanmak üzere belirli miktarlarda paralar göndermiştir. Parti açısından üyelik, asli bir aidat gelirinden ziyade kendine bir meşruiyet kazandırmak ve genel bir kontrol mekanizması sağlamak amacını taşımaktadır. Kemalist ilkelerin aktarımını toplumun her katmanına iletmek, partinin temel üye sağlama amacı olarak görülmektedir. Yine bir seçkinler zümresine ulaşma eğiliminin var olması, CHP'yi bir kadro partisi yapmamakla beraber önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

CHP taşrasında partiye üyelik için belirtilen kıstaslar dışında bir şart yoktur. Parti, yönetici elitini ya da alt birimlerdeki liderlerini parti ile ilişki içinde olmaya çalışan, nispeten normal üyelere göre parti ile ilgili çalışmalar konusunda

fark (servet, mevki, eğitim vb.) yaratan kişilerden sağlamaktaydı. Partiye bağlı çalışan gençlik kolları, yönetici üretimi konusunda çok işlevsel bir özellik göstermemekteydi. Bu durum, şüphesiz bu kolların aktif çalışma yeteneğinden mahrum olması ve bu kolların ideolojik bir yapılanmaya sahip olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu görevi nispeten üstlenen halkevlerinde de yönetici kadrolar ve çalışanlar, bahsedildiği üzere halkın içinden gelen çoğu eğitimsiz muhtarlar ve köylülerden oluşmaktaydı.

CHP TAŞRA ÖRGÜTLERİNİN PARTİ ÜYE SAYISINI ARTIRMA ÇALIŞMALARI

Parti üyeliği, henüz siyasal partiler konusunda çok uzun bir maziye sahip olmayan Türk siyasal hayatında en başından beri uygulana gelen bir yöntem olmuştur. Nitekim daha evvelki parti deneyimlerinde de parti üyeliğinin var olduğu bilinmektedir. Osmanlı Ahrar Fırkası Nizamnamesinin 5 ve 6. maddelerine göre parti üyeliği, parti programını kabul eden bütün Osmanlı tebaasına açık bulunmakta ve partiye katılacağını sözlü veya yazılı olarak dile getiren her adayın partiye mensup iki kişi tarafından partiye takdim edilmesini temel gereklilik olarak belirlemekteydi (Seyitdanlıoğlu, 1997: 108). İttihat ve Terakki Cemiyeti açısından da parti üyeliği törensel bir mahiyet taşımaktaydı. Partiye üyelik kistasları, cinayet suçu işlememiş, 18 yaşını aşmış ve etrafça iyi tanınmış olmak olarak belirlenmişti. Buna göre her Osmanlı vatandaşı, mahallinin *muavin veya muhabirine* başvurmak yolu ile cemiyet üyesi olabilmektedir. Fırkaya kabul edilmeyenler için merkeze müracaat yolu da açık tutulmuştur (Tunaya, 1952: 221). Bu üyelik şartları ve yöntemleri CHP'nin de ana uygulamalarından olmuştur.

Parti üyeliğine ayrı bir önem verilen CHP'de üyeliğin temel kistasları ise parti yönetimi tarafından kabul edilen tüzük ve nizamnamelerde belirlenmiştir. 1923 Nizamnamesinde her Türk ve hariçten gelip Türk kültür ve geleneğini benimsemiş her ferdin üye olabileceği belirtilmiştir. Fırkaya kabul edilen her fert fırka program ve nizamnamesini kabul ettiğini dair bir imza vermektedir (1923 Nizamnamesi, mad. 3-4: 2). 1927 Nizamnamesi *partiye kabul* başlığı altında üyelik şartlarını belirlemiştir. Buna göre 18 yaşında, kötü bir ünle tanınmamış, mahkûm olmamış, milli hareket aleyhinde vaziyet almamış, fırkanın umdelerini kabul etmiş olmak üyeliğin temel şartları olarak kabul edilmiştir. 9. maddeye göre ise fırkaya üye olan her vatandaş bir taahhütname imzalamakla yükümlüdür (1927 CHF Nizamnamesi, mad. 8-9: 7). 1935 yılı tüzüğüne göre daha evvelki tüzük maddesine ek olarak, partiye kayıt edilen yeni partililer, üç ay içinde kaç kişi olmuşlarsa, eski partililer ile beraber köylerde ocak yönetim kurullarının, şehir ve kasabalarda ise en büyük yönetim kurulunun yapacağı bir toplantı ile üyeliğe kabul edileceklerdi (1935 CHP Nizamnamesi, mad. 12). Bu sistem, sonraki dönemlerde de olduğu gibi korunmuştur. Bu törensel içerik totaliter parti izlerini göstermesi açısından önemlidir. Nitekim Öz'e göre bu durum 1920'lerdeki açık üye sisteminden 1930'lardaki tek parti rejiminin güçlendiği zamana denk gelen sınırlı üye kabul

sistemine geçişi simgelemektedir (Öz, 1992: 181). 1939 Nizamnamesinde ise yapılan değişiklik ile partiye üyelik yaşı 22 olarak belirlenmiştir (1939 CHP Nizamnamesi, mad. 11: 5).

Parti üyeliğinde temel alınan diğer bir kıstas ise milli değerlere bağlılık olmuştur. 1931 yılında düzenlenen nizamnameye göre Milli Mücadeleye aleyhtar bir vaziyet almamış ve bu gibi faaliyetlere dâhil olmamış, Türkçe konuşan Türk vatandaşları ve Türk kültürünü ve fırkanın bütün umdelerini benimseyen herkesin partiye üye olabileceği belirtilmiştir (1931 CHF Nizamnamesi ve Programı: 4). 1939 Nizamnamesinin 11. maddesine göre partiye üye olabilmenin ve teşkilat birimlerinde yer alabilmenin en önemli koşullarından biri de milli dava ve Milli Mücadele aleyhinde bir tutum ve faaliyette bulunmamış olmak konusudur (1939 CHP Nizamnamesi, mad. 11: 5). Öyle ki bu madde uyarınca parti merkezine sürekli şikâyetler olmuş ve bu durum partililer tarafından bir rekabet malzemesi olarak kullanılmıştır (BCA, 490.1.00.668.247.1, 490.1.00.668.247.1, 490.1.00.684.314.1). 25 Haziran 1924 tarihli Vakit gazetesinde de Afyon Milletvekili Ali Çetinkaya tarafından bu mevzu yansıtılmıştır. Çetinkaya, Halk Fırkasına üye olamama gerekçelerini belirttiği önerisini şu şekilde dile getirmiştir:

- İstanbul'un işgali sırasında ülke çıkarları aleyhine hareket eden kişiler,
- Hürriyet ve İtilaf Fırkası içinde yer alarak ülke aleyhine çalışanlar,
- İngiliz Muhipleri, Nıgehban gibi cemiyetlere ve Kuva-yi İnzibatiye gibi teşkilatlara dâhil olarak ülke aleyhinde çalışanlar,
- Halk Fırkasına girerek fırka içinde birliği bozmaya çalışanlar,
- I. Dünya Savaşı sırasında halk ve millet aleyhine çalışanlar partiye üye olmaktan men edilecektir (Vakit, 25 Haziran 1924; Kabasakal, 1991: 112).

Parti üyeliğinin gereklilikleri de zaman zaman partililere ve halka yapılan konuşmalarda belirtilmiştir. Buna göre partiye üye olunmak yoluyla kişilerde bir cemiyet aidiyeti bilinci ve bu üyelikle ülkeye hizmet etme konusunda aktif rol alma vurgusu ön planda tutulmuştur. Bu konuşmalardan biri de Diyarbakır Bölgesi Parti Müfettişi Ahmet Gürel tarafından henüz yeni parti teşkilatı kurulan ve halka parti ve üyelik bilinci aşılanmaya çalışılan Siirt'te yapılmıştır. Bu konuşmada dikkat çeken şey CHP'nin kuran, kurtaran ve yaşatan bir parti olduğu üzerinedir:

Partimiz programında çizdiği hayatlı, heyecanlı izde yürüyenleri Kemalizm yolunun yolcuları olmak adı ve şerefi içinde toplamıştır. Her bakımdan Cumhuriyet Halk Partisine mensup olmanın değeri çok yüksektir. Hepimiz partimizin sadakat bağları çok kuvvetli birer kimsesi olmakla iftihar duymaktayız.

Arkadaşlar!

Partili olmanın bu kadar yüksek ehemmiyeti olduğu gibi partide görev almanın da çok büyük bir kıymeti ve şerefi vardır. Partimizde kaynatıcı bir kuvvet yaşar. Onu bütün çalışmalar mekanizmasını saran bir ruh halinde görürüz.

Memlekete ve millete hizmet etmenin yolu aynı prensiplere aynı surette inanmış olan vatandaşların müşterek bir programın altına imza koymak ve sonra karşılıklı inanışlarının yaratacağı büyük siyasi kitle ile memleket işlerini kurup işletmektir.

..

Her vatandaş, bir ailenin ferdi olduğu gibi en kıymetli ve kutsi bir aile olan cemiyetinde bir feridir. Bunun içinde mansup olduğu bir dernek içinde hangi gün hangi hayat macerasını kovalıyor, hangi işler ileri gidiyor, hangileri geri kalıyor, hangi noktada ne tedbirler alıyor?(Siirt, 4 Ağustos 1945: 2).

Kütle partilerine has bir durum olarak ortaya çıkan, üyelerin partiye yazılı bir taahhüt vermesi uygulaması CHP’de de görülmüştür. Partiye giriş, üyelik formu doldurmak ve belli miktar aidat ödemek yoluyla sınırlı tutulmuştur. Fırkaya girmek isteyen her vatandaş, fırka mensubu iki arkadaşı tarafından bulunduğu yerin ocağına takdim edilir ve kendisi parti esasları ile program ve nizamnameyi kabul ettiğine ve bu hükümlerden ayrılmayacağına dair ocağa bir taahhüt verirdi (1931 CHF Nizamnamesi ve Programı: 4). 1935 yılı CHP Tüzüğüne göre ise partiye üye olmak isteyen bir kişinin bu talebi, bağlı bulunduğu ocak kurulunun verdiği kabul veya red kararının ilçe yönetim kurulunun onaması ile yürürlüğe girerdi. Buna göre bu işlem en çok üç ay içinde bitirilmek durumundaydı. Ayrıca ilçe yönetim kurulunda red alan kişilerin il yönetim kuruluna başvurma hakları da bulunmaktaydı (1935 CHP Tüzüğü, mad. 11).

Partiye üye olmak isteyen herkesin partiye gönderilen bir nevi üyenin künyesini gösteren bir “*yüken kâğıdı*” vermekle yükümlü olduğu ifade edilmiştir. 07.11.1935 tarihinde gönderilen tamim ile partiye girmek isteyen yurttaşların tüzüğün 10. maddesi uyarınca oturdukları yerin parti ocağına vermek üzere hazırlanan *yüken kâğıtlarının* il başkanlıklarına gönderildiği belirtilmiştir (Cumhuriyet Halk Partisi Genel Sekreterliğinin Parti Örgütüne Genelgesi, 1936: 20). Bir örneği ekte sunulan yüken kâğıtlarında üye olacak adayın il ve bağlı olduğu ocak bilgisinin yanı sıra kimlik bilgileri ile daha evvel herhangi, bir partiye üye olup olmadığı konusundaki bilgilerine de yer verilmiştir (BCA, 490.1.00.112.448.1). Anlaşıldığı kadarıyla başka partiye üye olup olmama durumu bir kıstas olarak kullanılmış ve üyelikler sırasında sorgulanmıştır. Bu mevzu bilhassa Serbest Cumhuriyet Fırkasının kapatılmasının ardından gündeme getirilmiştir. Serbest Cumhuriyet Fırkasına üye olmuş bulunanların CHF’ye girme talepleri ve bu taleplerin nasıl cevaplandırılacağı konusu önemli bir sorun olmuştur. Taşra örgütlerinin bu talepleri nasıl değerlendirmeleri gerektiği konusundaki sorularına, CHP Genel Sekreterliği tarafından verilen yanıtta fırka üyeliğinin nizamnamenin 7. maddesinde belirtildiği gibi olacağı ifade edilmiştir. Serbest Cumhuriyet Fırkası üyelerinin başvuruları ile ilgili olarak ise:

- CHP'ye hiç üye değilken Serbest Fırkaya üye olmuş olanlar için, eğer üyelik şartlarını taşıyorlarsa Serbest Fırka üyelikleri dikkate alınmadan fırkaya kabul olunacakları,
- Partiye mensup iken istifa ederek ya da etmeyerek serbest fırkaya giren ve fırkamıza muhalif olarak belediye intihabatında kazanan ve Serbest Fırka idaresinde yer alanlar içinde nizamnamede yer alan üyelik şartlarına uyması takdirinde üye alınır,
- Ancak Serbest Fırka ya üye olanlardan veya olmayanlardan CHP ve parti başkanları aleyhinde söz veya yazı ile hakaret veya tecavüzde bulunanlar, yine nizamnamenin 20. maddesi uyarınca partiye alınmayacaklardır. Ancak bu durumda söz veya hakaretin gerçekten yapılmış olmasına dikkat edileceği belirtilmiştir.

Parti merkezi, Serbest Cumhuriyet Fırkası mensuplarının fırkaya alınmalarındaki bu yumuşak tutumun sebebi olarak, bu muhalif fırkanın kurulması konusunda CHF tarafından gösterilen müsamaha ve teşviki gerekçe olarak sunmuştur. Bu fırkaya girenlerin de bu çerçevede hareket etmiş olabilecekleri öne sürülmüştür. Üyelik konusundaki en sert tutum ise son genel seçimlerde fırkaya mensup iken istifa ederek müstakil milletvekilliğine aday olanlar konusunda sergilenmiştir. Buna göre bu üyelerin fırka programından ayrı bir programa tabi olmuş olmaları nedeniyle fırkaya kabul edilmeyecekleri belirtilmiştir (BCA, 490.1.0.0.2-6-21, 21.06.1931, 1-4).

Parti üye kayıt kâğıtlarının daha sistematik bir hale getirilmesi gereği üzerine ayrıntılı bir kayıt formu da örgütlere gönderilmiştir. Bu kayıtlarda her üyenin kayıt tarihi, ölüm, ayrılma ve nakil gibi bilgilerine yer verilmiştir. Nakil durumunda da bu kayıtların sistemli ve düzenli olarak tutulması ve merkeze ulaştırılması istenmiştir. Parti merkezi tarafından bu kâğıtların köy köy, mahalle mahalle ayrılan klasörler içinde saklı tutulması isteği de belirtilmiştir. Öte yandan yönetim kurulları üye ve idarecilerinin parti merkezi tarafından daha iyi tanınması ve bilinmesi için hazırlanan bir kayıt formatı da örgütlere gönderilmiş ve bu formların doldurulup tekrar geri gönderilmesi istenmiştir. Buna göre “*partiye kayıtlı olupta yurda hizmet etmiş ve edecek kabiliyette bulunmuş kişileri daha yakından tanımak*” amacıyla hazırlanmış bulunan bu kâğıtlar, hal tercümesi olarak nitelenmiştir. Bu hal tercümesi kâğıtlarının parti yönetim kurulları için olduğu ancak kendini tanıtmak isteyen kişilere de istemeleri halinde verilebileceği belirtilmiştir (BCA, 490.01.11.60.25, 3). Hal tercümesinde yanıtlanması istenen sorular arasında klasik kimlik bilgilerinin yanı sıra, partiye ne zaman girdiği, yabancı dil bilip bilmediği, herhangi yapılmış ya da yayınlanmış bir eseri olup olmadığı, yurt içi ve yurt dışında nereleri tanıyıp gördüğü, emlak, arazi ve şahsi servet durumunun nasıl olduğu gibi sorular yöneltmiştir (BCA, 490.01.11.60.25, 4-5).

Parti üyeliği, parti merkezi tarafından fazlası ile önemsendiği için üyeler, partiye özel törenler ile kabul edilmiştir. Gösterişli törenler eşliğinde bir üyelik sürecinin gerçekleşmesi ile hem halk nazarında hem üye nazarında üyenin önemli bir ayrıcalık edindiği algısı yaratılmıştır. Böylece halk arasında bu duruma bir alaka oluşturulması sağlanmıştır. 1943 yılı nizamnamesine göre partiye üye olarak kabul edilenler, mevcut üyeler eşliğinde bulunduğu yerin en üst yönetim kurulu tarafından bir törene davet edilerek kabul edilirdi. Bu kabul törenleri, yılbaşından başlayarak her üç ayda bir yapılırdı. Törenlerde yönetim kurullarından başka mümkün olduğunca fazla partili bulundurulmasına özen gösterilirdi. Parti başkanı bu törende üye olanlara partili olmanın önemi ve vazifelerini anlatarak yeni üyeleri tebrik eder, partiye bu yolla katılan üyeler, il teşkilatına bildirilirdi (1943 CHP Nizamnamesi, mad. 11: 4). 29.05.1937 tarih 998 sayılı tamimde tüzüğe göre partiye yeni giren üyeler için yılbaşından başlayarak, her üç ayda bir düzenli olarak tören ve toplantı yapılması ve sonuçları ile ilgili bilgi verilmesi istenmiştir. Ancak bu konuda 27.01.1936 tarihinde gönderilen tamime uygun olarak devamlı bir bilgi akışı olmadığı da belirtilerek bu işin takibinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir (BCA, 490.1.0.0.3-15-24, 29.05.1937). Bu kapsamda yapılan törenlerle ilgili olarak merkez, sürekli olarak bilgilendirilmiş ve mevcut kurallar bu konuda değişiklik yapılanaya kadar uygulanmıştır (BCA, 490.1.0.0.18-91-4, 21.05.1936). Ayrıca parti nizamnamesinin 14. maddesine göre CHP'ye yeni kaydedilenlerle, naklen gelenlerin tanıştırılması amacıyla partililer arasında toplantılar düzenlenmiştir (Yeni Zonguldak, 1 Nisan 1942). Aydın'da yapılan bir üye kabul töreninde yılın ikinci üç ayında merkez ocaklarına yazılan üyeler, partiye kabul edilmiştir. Tören sırasında vali, il yönetim kurulu üyeleri, nahiye ve ocak yönetim kurulu başkan ve üyeleri, halkevi yönetim kurulu ve komite başkan ve üyeleri ile birçok partili hazır bulunmuştur. Törene halkevi bandosunun çaldığı İstiklal Marşı ile başlanmış, valinin üye adaylara parti ödev ve prensiplerini hatırlatan konuşmaları ile devam edilmiş ve yeni üyeler ile birer birer el sıkışarak onları kutlamıştır. Bando, Onuncu Yıl Marşını çalmış ve gelen konuklara ayran ve gazoz ikram edilmiştir (Ulus, 11 Ağustos 1936: 2). Trabzon'da ise aynı nitelikli törenler; esnaf cemiyetleri, partinin il-ilçe yönetim kurulları üyeleri ile birçok partilinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir (Yeniyol-Trabzon, 22 Mart 1941: 1). İzmit'te de son üç ay zarfında partiye girenlerin tanıştırılması için milletvekillerinin de hazır bulunduğu bir tören yapılmıştır (Türk Yolu, (İzmit), 14 Ekim 1936: 1).

Parti üyeliği gerçekleştirenler artık yeni bir sorumluluk içinde hareket ederek partiye yeni üyeler kazandırmakla görevli kılınmışlardır. 1931 Nizamname ve Programına göre fırka mensupları fırkanın programını, prensiplerini bilmek ve onları savunmakla yükümlüdür. Aynı zamanda fırka mensupları, fırka prensiplerini bıkmadan bütün vatandaşlara her vesile ile söylemek ve anlatmakla görevliydi (1931 CHF Nizamnamesi ve Programı, 3). Bu yolla partiye üye kazandırmak konusunda en büyük görev parti örgütlerine ve üyelere düşmekteydi. Bu yönde

parti merkezi tarafından yapılan bütün uyarılara karşın örgütlerin yeterince çalışmadığı, yine merkez tarafından sıklıkla dile getirilmiştir. Buna göre partilileri sık sık toplamak ve parti icraatı ve programı hakkında onları aydınlatmak görevi, parti üyeleri tarafından yeterince benimsenmiş değildir. Yönetim kurullarının bu konudaki yetersizlikleri, bu işteki başarısızlığın temel sebeplerinden biri olarak gösterilmiştir. Parti merkezine bu durumun gerekçeleri olarak sunulanlar arasında parti idarelerinin bu işi sağlamak konusundaki yetersizlikleri de vardır. Buna göre parti kudretini artırmak ve üye ağını genişletmek işi, parti üye ve kurullarındaki üyelerin bir kültür ve az çok bir hitabet kudretine sahip olmasını gerektirmektedir. Bu sebeple bu ve benzeri faaliyetlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim kurullarının sık sık değişmesi ve genel kültür seviyesi yüksek yönetim kurullarının oluşması bu beklentinin büyük oranda gerçekleşmesini sağlayacağı düşünülmüştür (BCA, 490.1.00.669.249.1).

Genel sekreterlik tarafından “*vali ve parti başkanlıklarına özeldir*” başlığı altında gönderilen bir yazıda da partiye üye kaydı yapma konusunda istenilen verimin alınmadığı belirtilmiştir. Yazıda teftiş raporlarından edinilen bilgiye göre üye olma sıfatına haiz kişi sayısı oldukça fazla olmasına rağmen parti örgütlerine üye kaydının yetersiz bir miktarda olduğunun altı çizilmiştir. Yazının devamında bilhassa partiye girmelerinde herhangi kanuni ve içtimai bir engel bulunmayan *avukat, doktor, eczacı, baytar, ziraatçı, muallim, mühendis, memuriyet ve askerlikten çekilmiş olanlardan ve çiftçi, fabrikatör, tezgâh ve dükkân sahiplerinden* şimdiye dek partiye üye olmamış olanların partiye kazandırılması yolunda istek dile getirilmiştir (Cumhuriyet Halk Partisi Genel Sekreterliğinin Parti Örgütüne Genelgesi, 23). Aynı durum çeşitli raporlarda da ifade edilmiştir. Buna göre üye kaydı muamelelerinin nizamnameye uygun olarak yapılmadığı ve çoğu zaman bölgelerindeki içtimai, ahlaki ve milli ideal bakımlarından sevilen ve sayılan kişilerin partiye dâhil edilmesi yolunda hiç çalışılmadığı teftiş raporlarında sıkça dile getirilen bir durum olmuştur (BCA, 490.01.00.648.154.1: 58). Bu isteğin ardında şüphesiz partinin eğitim seviyesinde bir artış sağlamak düşüncesi olduğu gibi bu eğitilmiş kesimlerin kazanılması ile parti prensiplerinin daha geniş kesimlere yayılması arzusu da bulunmaktadır. Böylece parti daha kolay bir yayılma sağlayacaktı. Ayrıca nispeten eğitilmiş ve etrafına göre saygınlık atfedilen bu kesimlerin kazanılması ile çıkabilecek muhalefetin önü de alınmış olacaktı. Buna göre partiye üye kaydında il, ilçe ve nahiyenin ileri gelenleri, zenginleri, eğitilmiş ve önemli mevkide yer alanlarına öncelik verilmesi temel alınmıştır. Bu sistemin işlerlik sağlaması ve nitelikli kişilerin partiye dâhil edilmesi ile beraber partinin kazanacağı prestijden bahsedilmiştir. Örneğin Kırklareli'nin Keşan ilçesinde bir ilçe için oldukça iyi bir miktar ifade eden 300'e yakın esnaf ve 40'ı geçen sayıda tüccar bulunmaktadır. Bunların hemen hepsinin partiye kaydedildiği merkeze bildirilenler arasındadır (BCA, 490.1.00.672.266.1: 28).

Parti merkezi, il teşkilatlarından partili üyelerin sayı ve eğitim durumlarını gösteren çizelgeleri altı aylık çalışma raporlarına dâhil edilerek göndermelerini istemiştir. Bu isteğe tam anlamıyla 1941 ve sonrası raporlarda yer verildiği için bu tarihli raporlardan üye sayısı ve üyelerin eğitim durumları hakkında daha sağlıklı bir bilgi alınabilmektedir. Farklı coğrafi bölgelerden seçilen illere ait aşağıdaki eğitim verilerinde görüldüğü üzere yüksek okul mezunu partili sayısı çok azdır. Seçilen iller, nispeten kırsal bölgelerden ve sosyo-ekonomik düzeyi benzerlik gösteren yerlerden belirlenmiştir. Ülkenin eğitim oranları ile de ilişkili olan bu durum, partinin yüksek eğitimli kesimlere ulaşmakta yetersiz olduğunu göstermektedir. Keza 1935 yılı ülke verilerine göre okuma yazma bilen oran 15 yaş ve üstü yetişkin için % 18. 7 iken okuma yazma bilmeyen oran % 81. 3 tür. 1945 yılında ise okuma yazma bilen oran % 28. 5, bilmeyen oran ise % 71. 5'tir (İstatistik Göstergeler Statistical Indicator, 1923-2006, 2007: 17). Ülke genelindeki bu oranların dikkate alınması ile yapılacak yorumlar aşağıdaki tabloda yer alan illerdeki parti üyelerinin eğitim durumlarının bu oranlarla örtüştüğünü göstermektedir. Eğitimli kesimler ise parti işlerine ilgisizdir. Eğitim seviyesi düşük kesimlerin üye olma durumunu etkileyen en önemli sebep kırsal bölgede yaşıyor olmalarıdır. Çünkü kırsal kesimde yaşayanların yörenin ileri gelenleri aracılığıyla ve onların istekleri doğrultusunda partiye üye oldukları düşünülebilmektedir. Daha sonra detaylı şekilde inceleneceği üzere kırsal bölgelerdeki hamî ve köylü ilişkisi ve hamîlerin köylü üzerindeki hegemonyası bu durumun temel sebeplerinden sayılmalıdır.

Tablo 1: Beş Ayrı Coğrafi İldeki Parti Teşkilatlarının 1942 yılına Ait Partili Üye Sayıları ve Partililerin Eğitim Durumları.³

1942 Yılı	Okuma Yazma Bilmeyen	Okur Yazar	Ortaokul	Lise	Yüksek Okul	Toplam Üye Sayısı
Erzurum	16.052	7.751	500	134	98	24.535
Kütahya	16.563	20.731	4.557	428	73	42.352
Bahkesir	17.739	18.990	3.916	863	193	41.704
Kırşehir	16.033	4.007	269	156	25	20.399
Rize	3.015	4.658	676	59	11	8.419

Örgütlerden gelen talep ve sorular üzerine devlet hizmetinde çalışan memurların partiye üye olup olamayacakları sorusu da parti merkezi tarafından cevaplanmış ve devlet memurlarının da partiye üye olabilecekleri bir tamim ile bildirilmiştir (BCA, 490.1.0.0.2-7-4, 27.07.1931). Yine devlet hizmetlerinde ücretle çalışanların

³ Bakınız tablo sırasına göre; BCA, 490.01.00.649-157-1; 490.1.00.681-305-1; 490.1.0.0.624-49-2; 490.1.00.674-278-1; 490.1.00.699-397-1.

partiyeye girip girmeyeceği konusunda merkeze sorular yöneltilmiştir. Buna göre özel idareler, belediyeler gibi yerlerde ücretle çalışanların partiye üye olmalarının önünde bir kanuni engel olmadığı belirtilmiştir. Belediyelerde ister maaşlı ister ücretli çalışanların fırkaya girmelerinde de herhangi bir mahsur olmadığı genel merkez tarafından ifade edilmiştir (Cumhuriyet Halk Fırkası Katibiumumiliğinin Fırka Teşkilatına Umumi Tebligatı, 1935: 14).

Bütün isteklere karşın örgütlerin yeteri kadar çalışmadığı 1941 yılında yine parti örgütlerine gönderilen tamimde ifade edilmiştir Buna göre partinin 20 yıllık parlak tarihine rağmen üye sayısında istenilen ilerlemenin sağlanamadığı belirtilmiştir. Hatta bazı illerdeki parti üye sayısının o il nüfusunun % 2'si ile % 17'si arasında değişen bir orana sahip olduğu ifade edilerek, bazı illerde bu oranın % 10'a dahi erişemediği bildirilmiştir. Ayrıca yine partiye üye olma şartlarını taşımaya rağmen *her nedense* partiye üye olmamış bulunan bilhassa aydın kesimin partiye kaydedilmesi konusunda gerekli özenin gösterilmesi de istenmiştir (BCA, 490.01.0.524.33, 24.01.1941). Bahsi geçen parti üye sayısının il nüfusuna göre yüzde oranlarını gösteren tabloya aşağıda verilmiştir (BCA, 490.01.0.524.43-45, 24.01.1941).

Tablo 2: 1941 Yılına Ait Partili Üye Sayısı ve Üye Sayısının Nüfusa Oranları
(BCA,490.01.0.524.43-45, 24.01.1941: 1-2).

Şehir Adı	Şehir Nüfusu	Partili Üye Sayısı	Üye Sayısının Nüfusa Oranı
Afyon	299.794	24.138	% 8
Amasya	128.497	17.917	% 14
Ankara	538.669	61.298	% 12
Antalya	241.569	18.253	% 7
Aydın	260.749	35.345	% 13
Bahkesir	482.261	41.443	% 8
Bilecik	125.417	15.114	% 12
Bolu	254.254	30.126	% 11
Burdur	96.152	9.229	% 10
Bursa	441.663	60.440	% 13
Çanakkale	223.225	32.035	% 14
Çankırı	177.734	16.680	% 9
Çoruh	270.688	8.383	% 3
Çorum	286.751	43.386	% 15
Denizli	286.365	23.251	% 9
Edirne	184.801	28.094	% 15
Erzincan	158.383	7.204	% 5
Erzurum	386.418	11.055	% 2.8
Eskişehir	182.961	32.620	% 17
Gaziantep	283.616	10.757	% 4

Giresun	259.673	26.522	% 10
Gümüşhane	162.291	14.097	% 8
İçel	271.914	24.880	% 9
Isparta	164.256	13.960	% 8
İstanbul	883.414	40.932	% 4
İzmir	596.078	52.875	% 9
Kars	306.444	30.828	% 10
Kastamonu	361.671	33.981	% 9
Kayseri	312.469	51.721	% 16
Kırklareli	172.344	15.273	% 8
Kırşehir	145.676	11.511	% 8
Kocaeli	335.492	51.966	% 14
Konya	570992	104.045	% 18
Kütahya	349.005	36.113	% 10
Malatya	411.513	3.984	% 5
Manisa	425.038	45.908	%10
Maraş	189.570	13.026	% 7
Muğla	197.069	30.413	% 18
Niğde	247.592	25.967	% 10
Ordu	283.340	32.072	% 12
Rize	110.036	4.639	% 4
Samsun	338.014	46.584	% 14
Seyhan	387.009	36.146	% 9
Sinop	192.150	24.649	% 12
Sivas	435.630	43.130	% 10
Tekirdağ	193.537	23.365	% 11
Tokat	310.152	36.847	% 12
Trabzon	359.791	25.512	% 7
Yozgat	262.268	46.988	% 17
Zonguldak	21.246	38.020	% 13

1941 yılına ait parti üye sayıları, parti örgütlerinden gönderilen altı aylık çalışma raporlarına göre belirlenmiş ve şehirlerin nüfus sayıları ise 1935 yılı nüfus sayımı baz alınarak hazırlanmıştır. Tabloya göre, nüfusa göre üye sayısı oranları oldukça düşük görünmektedir. 50 il teşkilatına ait olarak hazırlanan bu tabloda teşkilat bulunmayan ve sorunlu olan 13 ilinde içinde yer aldığı birçok Doğu ve Güneydoğu ilinin olmaması bu bölgelerdeki parti etkinliği konusunda yeterli bir yorum yapılmasına olanak vermemektedir. Öte yandan 1935 sayımına göre genel nüfusun yaklaşık olarak % 20 sinin yani toplam 16.158 milyon olan nüfusun 7. 5 milyona yakınının 19 yaş ve altı olduğu (İstatistik Göstergeler 1923-2006: 10) düşünülürse parti üyeliği açısından önemli bir miktarın bu hesaplamada

dikkate alınmadığı görülmektedir. Tablodaki yüzde oranları, şehirlerin genel nüfusları dikkate alınarak hazırlanmış ancak o yıllarda partiye üyelik yaşı olan 22 yaş altı nüfusun bu sayılardan düşülmemesi sağlıklı bir yorumun yapılmasını engellemektedir. Partiye üye olabilmeye aday sayısı üzerinden değerlendirme yapabilmek daha sağlıklı olacaktır. Bu sebeple partiye üye olabilmeye aday sayısı ve partiye üye olan aday sayısı baz alınarak yapılabilecek olan hesaplama daha doğru yorumlar ortaya koyacaktır. Ancak mevcut veriler ile bunu yapabilmek olanaksız görünmektedir. Ayrıca bu sayısal oranlardaki düşüklük, toplumun siyasal kültürü ile de ilişkilidir. Henüz parti ve parti üyeliği bilincinin tam olarak yerleşmediği ve önemsenmediği söylenebilir. Ülkenin bir parti rekabet ortamından uzak kalması, halkın parti üyeliği konusundaki farkındalığını etkilemiştir. Parti merkezinin tek taraflı uğraşları ve örgütlerin yeteri kadar bilinçli ve eğitilmiş bireylerin partiye üyelik konusunda kayıtsız kalmasına sebep olmuştur.

Parti üye sayılarının yıllara göre dağılımı, partinin sosyo-ekonomik olaylar karşısında zaman içindeki daralma ya da genişlemelerini göstermesi bakımından da önemlidir. 1930 yılında CHP'nin 800 bin, 1933'te 1.059.000, 1936 yılında 1.260.000, 1938 yılında ise bu sayının yuvarlak hesapla 2 milyonu bulduğu ifade edilmektedir (Schüler, 1969: 127). 1941'de 1.512.719 üyenin varlığı söz konusudur. 1935'lerden sonra üye sayısındaki düşüş parti-devlet bütünleşmesinin örgüte getirdiği işlevsizlik ve hantallık ile ilişkili olması muhtemeldir. Bu görüşe göre parti heyecanını kaybetmiştir. Doğu illerindeki düşüklük geleneksel yapı ve rejim muhalifliği ile ilişkilidir (Öz, 1992: 182; 186). Ancak CHP özelinde bakıldığında bir tek parti idaresinin varlığı ve üye kaydı açısından bir rekabet ortamının olmaması partiyi bu değişimlerden kısmen uzak tutmuştur. Aşağıda farklı coğrafi bölgelerde yer alan Ordu, Manisa ve Seyhan illerinin farklı yıllara ait üye sayılarına yer verilmiştir. Buna göre ilk yıllara oranla savaş yıllarında parti üye sayısında bir gerileme olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Ordu, Manisa ve Seyhan'ın Yıllara Göre Partili Üye Sayısı Rakamları ve Değişimi.⁴

Üç İlin Yıllara Göre Partili Üye Sayısı Rakamları ve Değişimi			
	Ordu	Manisa	Seyhan
1936	23.864	41.482	-
1937	24.976	43.479	-
1938	-	-	33.230
1939	-	-	35.240
1940	27.285	46.050	40.958
1941	35.184	44.383	41.037
1942	35.449	-	42.292
1943	-	-	-
1944	-	51.918	-

⁴ BCA, 490.1.0.0.696-367-1; 490.1.0.0.696-369-1; BCA, 490.1.0.0.684-317-1; 490.1.0.0.684-319-1; 490.1.0.0.685-323-1; BCA, 490.1.0.0.703-395-1.

Partinin önem verdiği konulardan birisi olarak partiye kayıtlı üye sayısını artırma çalışmaları il, ilçe, nahiye ve ocak teşkilatlarının temel görevi olmuştur. Üye kayıtları ilgili birim tarafından yapılırken, bu konuda en büyük görev partinin alt birimleri olan ocaklara düşmüştür. Ocak ve diğer birimlerde kayıt altına alınan üye sayılarının, bazen merkeze rapor edilirken abartılı tutulduğu bilinmektedir. Yine de bu kayıt ve rakamların pratikte bazı ipuçları verdiği gerçektir. Bu kayıtların çoğunda üyelerin eğitim ve meslek durumuna da yer verilmiştir. Bu sebeple kayıtlar partinin yıllar içindeki dönüşümünü, üyelerin sosyal konumlarını göstermesi açısından çok önemlidir (Duverger, 1974: 127).

Üye kaydı konusundaki isteksizlik ya da verimsizliğin yanında yapılan üye kayıtlarında da bazı sıkıntıların var olduğu görülmektedir. Öyle ki bazı noktalarda üye kaydı sadece bir prosedür olarak algılanmıştır. Örneğin tüzüğe göre kimlik eşliğinde yapılması istenen kayıtların düzgün tutulmadığı ve bazı kayıtlı üyelerin kimliksiz olarak kaydedildiği saptanmıştır. Üye sayısını fazla göstermek ve parti merkezinin onayını almak için yapılmış olan bu hareketin bir örneğine Manisa’da rastlanmıştır. Burada kimliği belirtilmeden kaydedilen üyeler, birkaç ocağın birleştirilmesi ve yeni ocakların kurulması sırasında eski yönetim kurulunun üye sayısını fazla göstermek için yapmış olduğu bir uygulamadır. Ocak kütüğünde kimlikleri belirsiz olan bu kişiler, bir veya birkaç ocağa aynı anda kaydedilmiştir (BCA, 490.1.00.684.317.1). Schüler’e göre bu sayıların abartılmış olması, CHP’nin politik meşruiyetini sağlamak içindir. Buna göre abartılı rakamlar toplumsal bir dayanağın kanıtı olarak ifade edilirken üye sayılarının parti içi kararları etkilemek veya parti karar mekanizmalarına katılım amaçlı olarak abartılı tutulmadığı belirtilmiştir (1969: 42). Partiye üye kaydetme parti idaresince önem verilen konuların başında geldiği için teşkilat bünyesindeki yapılar da çoğu zaman merkeze gönderdikleri raporlarda üye sayılarında bilinçli bir usulsüzlük yapmıştır. Bir anlamda örgütler, merkeze kendini beğendirme ve çok çalışıyor algısı yaratma amacıyla olmuşlardır. Hatta bu sebeple yapılan birçok taraflı kayıt, parti müfettişleri tarafından tespit edilerek merkeze bildirilmiştir. Ayrıca açık bir tartışma ortamı olması ısrarla istenen il kongrelerinde de bu durumlar dile getirilebilmiştir. Aydın ili Söke ilçesi parti teşkilatının il kongresi sonunda merkeze bildirilen raporda üye sayısında gerçek dışı bir bildirim yapıldığı görülmüştür. Buna göre Söke ilçesinin partili üye sayısı 6.072 olarak gösterilirken bu sayının 3.334’ünün tüzüğe uygun olarak kaydının yapılmamış olduğu ve bu sayının il kongresine fazla delege göndermek maksadı ile üye kütük defterlerinin rastgele doldurularak artırıldığı belirtilmiştir (1936 CHP İl Kongreleri: 53).

Parti üye kaydında sayının gereğinden fazla abartılması olduğu gibi bazı yerlerde ise bu iş oldukça savsaklanarak göz ardı edilmiştir. Teftiş raporlarına kaydedilen bu durumun bir örneği de Afyonun Başmakçı Köyü üye kaydı defterinde belirtilen üye sayısındaki orantısızlıktır. Keza köy 2.851 nüfusludur.

Kendisine bağlı 7 köy ocağı bulunmaktadır. Bunlara karşın alelade tutulmuş üye kayıt defterinde sadece 73 üye kaydı söz konusudur (BCA, 490.01.00.272.1088.1, 11.02.1942). Aynı şekilde Çoruh ili üye kayıtları da bir fikir vermektedir. Buna göre Artvin ili Şavşat ilçesi sahip olduğu 35 bin nüfusa karşın üye sayısı sadece 522 kişiden, yine 36 bin nüfuslu Yusufeli ilçesinde üye sayısı 602 kişiden ibarettir (BCA, 490.01.00.270.1076.2, 02.06.1940: 28). Çoğu yerde üye kayıtları sadece isim listesinden ibaret bir görüntü verirken üye kayıtları, yönetim kurulları ve partiye girişleri ile ilgili herhangi bir malumata da yer vermemiştir (BCA, 490.01.00.272.1088.1, 5.06.1940: 50). Öte yandan azınlıkta olmakla beraber bazı noktalarda üye kayıtlarının nizamnameye uygun ve defterlere muntazam olarak kaydedildiği ve evrakların da düzenli olduğu gözlenmiştir. Kayseri ili Develi ilçesindeki üye kaydı sayısındaki artış oranı da bu düzenli kayda bağlı olarak bir yıl içinde 1400 kişi artış göstermiştir (BCA, 490.1.00.670.258.1: 13).

CHP TAŞRA ÖRGÜTLERİNDE KADINLAR VE GENÇLER

Kadını doğuştan gelen rollerine uygun olarak toplumsal bir konum almaya zorlayan (Ersoy ve Güldü, 2009: 102) geleneksel görüş, uzun bir süre kadının siyasi katılımcı olarak söz hakkı edinmesini engellemiştir. Uygun olanaklara sahip olamayan kadın, güncel ve teknik imkânlarla da erişemediği için siyasi faaliyetler hakkında da bilgi sahibi olamamıştır (Çadır, 2011: 19). Bu anlayışın zamanla dünyada kırılmaya başlaması ile Türkiye’de de süreç içinde bir değişim yaşanmıştır. Buna göre kadınlar, henüz cumhuriyetin ilk yılında Halk Fırkası kurulmadan evvel Kadınlar Halk Fırkasını kurmuştur. Kadınlar Halk Fırkası ana hedefi siyasi olmamakla beraber ülkenin her yanında kadınların her açıdan gelişmesini amaç edinen bir oluşum olmuştur (Toprak, 1994: 6-7). Ancak bu fırkanın kurulması ile ilgili olarak valiliğe verilen dilekçe, kadınlara siyasi hakların verilmemiş olduğu gerekçe gösterilerek reddedilmiştir. Bunun üzerine fırka, Türk Kadınlar Birliği adıyla derneğe dönüştürülmüştür. Kadınların Türk siyasi hayatına aktif katılımları 1930 yılında seçme, 1934 yılında seçilebilme hakkını elde etmeleriyle daha aktif bir hale gelmiştir. İlk olarak 1933 Köy Kanununun 20 ve 25. maddelerinde yapılan değişiklik ile köylerde muhtar ve ihtiyar heyetlerine katılma hakkı elde eden kadınlar (Resmi Gazete, 442 Sayılı Köy Kanununun 20. Ve 30’uncu Maddelerinin Değiştirilmesine Dair Kanun, 7 Teşrinievvel 1336), 1934 yılında da 1924 Anayasasının 10 ve 11. maddelerinde yapılan değişiklik ile genel seçimlere katılabiliştir (Resmi Gazete, Sayı: 2877, 11 Aralık 1934; Düstur, Tertip: 3, Cilt: 16; Gökçimen, 2008: 20-21). Böylece Türk modernleşmesinin önemli bir unsuru olan CHP, kadınların siyasi faaliyetlerde bulunması için de öncü olmuştur.

Sosyal hayattaki bu aktif pozisyon ilk etapta partiye kadın üye temini konusu veya kadınların mahalli teşkilatlara üye olması gibi temsil haklarını da gündeme getirmiştir. CHP, 1930 ve 1934 seçimlerinde kadına temsil hakkının verilmesinden evvelde konu ile ilgili çalışmalar başlatmıştı. Bu amaçla 12.12.1934 tarihinde parti

Genel Sekreteri Recep Peker tarafından parti örgütlerine gönderilen tamimde, kabul edilen yeni yasa uyarınca kadınların milletvekili seçilebilecekleri, bu sebeple ikinci seçmen de olabilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca “gazete, ağızdan ve her vasıta ile kadınların fırkaya girmeleri için kuvvetle propaganda yaptırılması” istenmiştir (Cumhuriyet Halk Fırkası Katibiumumiliğinin Fırka Teşkilatına Umumi Tebligatı, 1935: 22). Bu ilanın ardından parti örgütlerinde bir hareketlenme olmuştur. Partiye kadınların üye edilmesi çalışmaları bazı illerde oldukça hız kazanmış görünmektedir. Trakya Bölgesi Genel Müfettişi Osman Şahinbaş’ın bölgesinde fırkaya üye olan kadınlar ile ilgili verdiği rakamlar önemlidir. Buna göre kararın ardından iki hafta içinde kayıt olan kadın üye sayısı, 13.01.1935 tarihinde toplam 1.721’i bulmuş aynı sayı 25.02.1935 tarihinde toplam 4.041’e ulaşmıştır (BCA, 490.1.0.0.14-76-3, 28.01.1835: 1-5).

Tablo 4: 13.01.1935 Tarihinde Trakya Bölgesinde Partili Kadın Üye Sayısı
(BCA, 490.1.0.0.14-76-3, 28.01.1835: 1-5).

13.01.1935 Tarihinde Trakya Bölgesinde Partili Kadın Üye Sayısı	
Çanakkale	1.114
Tekirdağ	28
Edirne	37
Kırklareli	542
Toplam	1.721

Tablo 5: 25.02.1935 Tarihinde Trakya Bölgesinde Partili Kadın Üye Sayısı
(BCA, 490.1.0.0.14-76-3, 28.01.1835: 1-5).

25.02.1935 Tarihinde Trakya Bölgesinde Partili Kadın Üye Sayısı	
Çanakkale	927
Tekirdağ	2.910
Edirne	204
Kırklareli	?
Toplam	4.041

Buna rağmen bazı bölgelerde bu duruma karşı kayıtsız kalınmış olması, coğrafi ve kültürel şartların farklılık göstermesi ile yakından ilgilidir. Özellikle kırsal bölgelerde ve daha küçük mahalli noktalarda bu tamamen savsaklanmış bir görüntü vermektedir. Asıl açılım büyük illerde ve milletvekili seçimlerinde kadınların temsiline yer verilmesi ile gerçekleşmiştir.

Tamimin ardından birçok yerde bu yönde çalışmalar başlatılmışsa da bazı yerlerde hiç hareket olmamıştır. İlk olarak il teşkilatlarında sistemli çalışmalar yapılmıştır. Çoğu ilde kadın üye sayısı, nahiye ve köylere varana dek artırılmıştır. Bu kararın alınmasının ardından Gümüşhane İl Yönetim Kurulunun merkeze gönderdiği raporuna göre sadece il merkezinde 150 kadın üye yazılmıştır. Öte yandan milletvekili, belediye ve genel meclis seçimleri içinde yapılan çalışmalar

sonunda da az sayıda da olsa kadın üyeler dâhil edilebilmiştir. Aynı şekilde Trabzon’da yapılan ikinci seçmen seçimlerinde 106.063 kadın üyeden 51.759’unun seçimlere katıldığı ve bunlardan 105’inin seçildiği belirtilmiştir. Bu rakamlar devrin şartlarına göre oldukça iyi görünmektedir (1936 CHP İl Kongreleri, 191; 390). Ancak yine aynı tarihlerde gönderilen diğer bir tamimde kadınların siyasi hayata girmelerine karşın seçimlere katılım oranlarının düşük olduğu, bundan sonra yapılacak il belediye meclisleri ile köy ihtiyar heyetleri seçimlerinde kadın üye sayısının % 20’den aşağı düşmemesine dikkat edilmesi istenmiştir (Cumhuriyet Halk Fırkası Katibiumumiliğinin Fırka Teşkilatına Umumi Tebligatı, 1935: 28).

Kararın kongre yıllarına denk gelmesi ile parti merkezi, taşra teşkilatlarının yönetim kurullarında da kadın üyelere yer verilmesini istemiştir. Recep Peker tarafından örgütlere gönderilen tamimde “*kadınların sosyal çalışmada ortaklığı yoluna girildiğine göre kongreleri bitmeyen yerlerde fırka idare heyetlerine ve yukarı kongreler için mümessil seçilebilmelerinin*” de sağlanması istenmiştir (Cumhuriyet Halk Fırkası Katibiumumiliğinin Fırka Teşkilatına Umumi Tebligatı, 1935: 27). Bu kapsamda bilhassa örgüt bünyesinde yer alan yerel eşraf, biraz merkeze yaranma hevesi ve biraz da modernleşme ve değişim yanlısı olduğunu göstermek adına kızlarını, eşlerini ve kız kardeşlerini parti örgütlerine yerleştirmeye başlamışlardır. Bu durum aynı zamanda kadın seçmenlerin dertlerini rahatlıkla kadın üyelere anlatabilmeleri içinde tercih edilen bir durum olmuştur. Ancak kadınların aslında yerel siyasette yer alışları, aktif bir politika yapıcısı olmaktan ziyade eşlerini destekleme ve eşleri nedeniyle bir aile meselesi haline gelen meselelerde eşlerine yardımcı olmaktan öteye gitmemiştir (Ayata, 2010: 129; 183; 186). Örneğin Edirne İli Yönetim Kurulu üyelerinden Münire İşcan, Erzurum Valisi Hikmet İşcan’ın eşidir (BCA, 490.1.00.672.266.1, 1939: 52). Kütahya İl Yönetim Kurulu üyelerinden biri, Genel Kurmay İkinci Başkanı General Asım Gündüz’ün ablası İsmet Gündüz’dür. Ancak İsmet Gündüz’ün okuma yazma bilmediği için katılmış olduğu toplantılarda karar defterine imza atmamış olduğu belirtilmiştir (BCA, 490.1.00.680.3003.1, 05.02.1940: 40). İdarecilerin eş ya da akrabalarının yanı sıra buldukları bölgenin eğitilmiş ve önde gelen kadınlarının da kurullarda yer alması tercih edilmiştir. Buna göre dönemin şartları da göz önüne alınarak oldukça az bir sayıda da olsa kadın üyelerin yönetim kurullarında yer almasına özen gösterildiği görülmüştür. Örneğin Zonguldak İl Yönetim Kuruluna 1941 yılında dâhil olan Dr. Saffet Öktem, memleket hastanesinin başhekimi ve “*münevver ve faziletli bir Türk kadını*” olarak bütün kadınları temsilen kurulda yer almıştır (BCA, 490.1.00.668.247.1, 1941: 84).

Kadının siyasi hayata girmesi konusunda toplumdaki geleneksel anlayışı yıkmak isteyen CHP, sadece siyasi açıdan değil her açıdan kadının gelişimini desteklemiştir. Bu anlamda halkevleri kadınların aktif bir hareket alanı olmuştur. Konferanslar ve toplantılar düzenleyerek kadını partiye ve halkevlerine yönlendirmek isteyen CHP,

bu anlayışın yıkılması için önemli bir mücadele vermiştir. Halk içinde kadınlar konusundaki geleneksel anlayışın yıkılması konusunda etkinlikler düzenlenerek, konferans ve yayınlar yoluyla bilgilendirme yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi de Urfa Halkevinde bir cumhuriyet müftüsü aracılığı ile halka duyurulmuştur. Bu konuşmada müftü, eski Türk geleneklerinden bahisle kadınların hayatta müşterek bir rol aldıklarını belirtmiştir (Yeni Yurd, 15 Eylül 1936: 1-2). Halkevlerinde de kadın üyelerin varlığı dikkat çekicidir. Sayıları oldukça az olmak ile beraber katılımları görülen kadınların halkevlerinde çok aktif bir rol almadıkları tespit edilmiştir. Kadınlara daha ziyade halkevlerinde, gençlik ve kadın temsili açısından önem taşıdığı gerekçesiyle yer verilmiştir. Çoğu zaman genç ve çalışma yeteneği yetersiz olsa da kadınların bu idarelerde görev alması parti açısından bir *etiket* taşımaları yönünden önemli görülmüştür (BCA, 490.1.00.699.377.1, 31.05.1941). Ancak bütün çalışmalara rağmen geleneksel anlayışın yıkılamadığı görülmektedir. Bu tarihlerde henüz tek bir kadın üye dahi olmayan iller mevcuttur. Kütahya'nın Şaphane Nahiyesi halkevinde toplam 889 üyeden sadece 1 tanesi kadındır (BCA, 490.1.00.681.304.1: 44). Çorum il teşkilatında il yönetim kurulu, belediye ve genel mecliste dâhil olmak üzere tek bir kadın üyenin kaydolmaması Müşahit Mebus Zonguldak Milletvekili Mustafa Altıok'un da dikkatini çekmiştir. Altıok, bu mevzunun parti prensipleri ile uyuşmadığını ve ihmal edildiğini ifade etmiştir (1936 CHP İl Kongreleri: 123). 1943 yılında Zonguldak İl Yönetim Kurulundan alt yönetim kurullarına gönderilen yazılarda dikkat çekilen hususlardan biri yine kadın üyelerin sayılarının azlığı konusudur. Ereğli'de 9.062 üyeden sadece 10'un kadın, Zonguldak'ta ise 20.190 üyeden 789'u kadın üyedir. Buna mukabil Bartın'da 13.862 ve Safranbolu'da ise 6.101 kadın üyenin sayısal çoğunluk dikkat çekicidir. Entelektüel ve eğitim seviyesinin oldukça yukarıda olduğu Zonguldak'ta verilen oranın % 4'ü geçememesi ilgi çekici bulunarak uyarılma gereği duyulmuştur. Buna göre bu durum partinin, sosyal ve siyasal hayatta kadının ön plana çıkarılması istek ve arzusunu yansıttığı belirtilmektedir (BCA, 490.1.00.722.471.1, s. 9-11).

Parti idaresi, partiye kadın üye yapılırken belli vasıflara sahip olan kadınların partiye dâhil edilmesini istemiştir (BCA, 490.1.0.0.1-4-20, 18.09.1930). 30.07.1938 tarihli tamime göre çeşitli mesleklere sahip vatandaşlardan işçi ve çiftçilerden partiye girme vasfına haiz olanlardan partiye kayıtlarının temini hakkında ne gibi tedbirler alındığı konusunda bilgi verilmesi ve kayıtların mesleklere göre sınıflanarak bildirilmesi de istenmiştir (BCA, 490.1.0.0.4-18-8).

Partinin bütün iyi niyetli çalışmaları ve isteklerine karşın taşrada kadın yönetici ve üye konusunda yeterli adımın atılamamış olması, kadınların geleneksel anlayışı kıracak bir cesarete sahip olmaması ve toplumun hala sert kalıplar içinde yaşaması ile ilişkili görünmektedir. Öyle ki parti halkevlerinde tiyatrolarda kadın rolleri için dahi eleman bulunamamakta ve bu ihtiyaç erkeklerden karşılanmaktadır. Bu konuda arzu edilir bir aşamaya gelinememesi bilhassa kadınların korunması ve sahiplenici

rol üstlendikleri gerekçesiyle erkeklere yüklenen görevle ilişkilendirilmiştir. Buna göre erkek, kadını eve kapayarak toplumun verdiği bu rolü üstlenmekte ve *liberal koca* olarak anılan imajdan uzak kalabilmektedir (Lamprou, 1988: 156).

Partinin gençlere yönelik çalışmaları da kuruluş yıllarından itibaren aktif bir şekilde devam etmiştir. Siyasi katılımın gençleri oluşturan ayağı da CHP tarafından hem modernleşme paralelinde hem de partileşme çabaları çerçevesinde yoğunlaştırılmıştır. 1935 yılı CHP Tüzüğüne göre parti henüz siyaset ile uğraşma yaşına gelmemiş olan bütün Türk gençlerini partinin tabii aday saymaktadır (1935 CHP Tüzüğü, mad. 7).

Partinin gençlere yönelik en önemli çalışmalarından biri partiden bağımsız olan gençlik ve spor kurumlarının parti çatısı altında toplanarak faaliyet takibinin yapılmış olmasıdır. Böylece birçok ilde varlık gösteren gençlik ve spor kurumlarının, parti merkezli çalışmalar ile partinin prensipleri etrafında çalışması sağlanmıştır. Bu gözetleme yöntemi ile gençler de el altında tutulmaya ve parti çatısı altında bulundurulmaya çalışılmıştır (BCA, 490.1.00.675.282.1, 05.06.1940: 100). Bu prensipler çerçevesinde partinin önem verdiği gençlerin partiye kaydırılması, beden ve spor ihtiyaçlarının karşılanması da teşkilatlardan beklenen önemli unsurlar arasındadır. Buna göre birçok teşkilat bünyesinde spor merkezleri ve stadyumlar kurulması, halkevlerinin bu yönde çalışmalarının sağlanması önemle ifade edilmiştir. İllerin şartları oranında sağlanmaya çalışılan bu eksikliklerin tamamlanması için ayrı ve geniş bir bütçe tasarlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda örneğin Manisa’da kurulmuş olan Spor Teşkilatı ile işbirliği sağlanarak, gençler için bir stadyum yapılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda Manisa merkezinde sıhhi ve fenni bir stadyum yapılması için bu konudaki bir uzman olan M. Viyotki Viyoli’den bir proje hazırlaması istenmiştir. Böylece şehrin ve gençlerin modern bir tesise kavuşması amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra sporculara nakdi yardımda da bulunulmuştur (BCA, 490.1.00.684.317.1, 24.07.1937: 3).

Birçok ilde halkevleri bünyesinde kurulmuş olan spor ve gençlik teşkilatları da gençleri partiye kazandırmak adına önemli bir rol üstlenmiştir. Halkevleri tarafından spor sahalarının kurulması halkevlerinin gençlerle ilgili faaliyetlerini artırmıştır. Ancak birçok yerde derme çatma şekilde kurulan spor sahaları, gençlerin ihtiyaçlarına cevap veremeyecek ölçüde kötü durumdaydı. Kırklareli ilinde belediye tarafından temin edilen spor sahası ve belediye tarafından temin edilen 150 liralık nakdi yardımın ihtiyaçları karşılamaya yetmemesi gençlerin çalışmalarına engel olmuştur. Buna karşın gençlerin partiye olan bağlılıklarının oldukça yüksek olduğu ifade edilmiştir (BCA, 490.1.00.672.266.1, 1939: 37).

PARTİ FAALİYETLERİNDE YARDIMCI ÖRGÜTLER

Partiler, kendi iç yapılanmalarından resmi olarak ayrı ve bağımsız olan kültür ve spor dernekleri ve farklı içerikli bazı topluluklar ile bir çeşit yatay bağ kurarlar. Çoğu zaman bu kuruluşların yöneticileri ya parti tarafından atanır ya da

parti tarafından kontrol altında tutulur (Duverger, 1974: 92). Bazen bizzat parti tarafından atanan bu yöneticiler vasıtasıyla parti, varlığını ve hâkimiyetini bu kurumlar üzerinde hissettirmektedir. Özellikle tek parti idarelerinde daha etkin olarak görülen bu durum, partinin kendisi dışındaki unsurları idare ve kontrol altında bulundurma isteğinden kaynaklanmaktadır. CP'nin bu kurumlar aracılığı ile genişleme ve yayılma amacıyla olduğu da şu şekilde ifade edilmiştir:

Yardımcı Kuruluşlar, parti teşkilatına dâhil edilmeksizin, partice tespit edilmiş temel siyasetin bir kısmı olarak, kendi özel görev alanları içinde partinin siyasi prensiplerini yaymak, partiye yeni üyeler sağlamak veya partiyi diğer şekillerde desteklemek amacıyla güden işletme ve diğer müesseselerdir (Bosuter, 1969: 157).

Yardımcı örgütler olarak nitelenen ve parti tarafından kurulan veya kontrol altında tutulan bu yapılar, partiye katılımın genişletilmesi ve derinleştirilmesi adına önemsenmiştir (Duverger, 1974: 157). Bu örgütler, etki alanının geniş tutulması ile farklı ilgi alanına sahip gençleri, kadınları bir araya getirmek ve parti prensiplerini aktarmak konusunda iyi bir araç olmuştur. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi aynı zamanda toplumsal dönüşümünü sağlama konusunda da ikincil bir kazanç sağlamıştır. Gençlik kuruluşları, kadın dernekleri, esnaf cemiyetleri vb. gibi birçok farklı içerikli yapı, partinin etki alanını ve nüfuzunu artırırken ayrıca ülke içindeki yapıların da denetimi fırsatını sunmuştur. Bütün bunların yan sıra CHP'nin halkçılık ilkesi etrafında herhangi bir toplumsal sınıf veya sınıflardan oluşan bir toplum öngörmemesi, bu anlayışın oturmasında etkili olmuştur. Buna göre CHP, toplumsal sınıfları ve bu sınıflar arasındaki mücadeleleri reddederek, toplumun organik bir bütün olduğunu iddia etmekteydi. CHP'nin tekçi devlet anlayışında bu sınıfların haklarını gözetecek birden fazla partiye gerek yoktu. CHP'ye göre CHP, bütün grup ve sınıfları kapsayan bir parti konumundaydı (Makal, 2016: 614).

Yardımcı örgütler, parti içi ve parti dışında kurulan örgütler olarak iki grupta incelenmiştir. Buna göre parti içinde kurulanlar, parti üyelerinden oluşan ve parti program ve tüzüğüne dayalı olarak kurulan örgütlerdir. Bu örgütler (gençlik ve kadın kolları vb.), merkez, il ve ilçe organları olarak yapılanırlar ve Teziç'in tabiri ile bu yapıların *kaderleri* partinin varlığına bağlıdır. Bununla beraber parti dışı örgütler ise partiye sempati duyanları bir araya getirme amacıyla kurulmuşlardır. Bunlar bazen hazırda kurulmuş olan örgütlere partinin sızması ile bazen de bizzat partinin girişimi ile kurulurlar. Böylece partinin bu yapılar üzerinde yönetim kurulları aracılığı ile bir nüfuzu söz konusu olur (Teziç, 1976: 74-75). Tek parti rejimleri altındaki ülkelerde parti güdümünden ayrı olarak kurulması düşünülemeyen örgütler genellikle; çeşitli yardım kuruluşları, kültür ve sanat kuruluşları, öğrenci yapıları gibi farklı içerikte kurulmuşlardır.

CHP'nin geniş bir etki alanı çerçevesinde faaliyet gösteren Türk Hava Kurumu, Çocuk Esirgeme Kurumu ve Halkevleri gibi örgütler, partinin yatay ilişki yolu ile bağ kurduğu kurumlardır. Tek Parti Döneminde CHP, kendisinden

başka veya kendi himayesinden başka bir parti, dernek veya kuruluşun varlığına izin vermemiştir. Nitekim parti, 1931 tüzüğünde sadece spor kulüplerinin parti tarafından himaye edilmesi kararına varırken daha sonra genişletilen bir ağla birçok cemiyet ve dernek, parti ile ilişkili hale getirilmiştir. Bu cemiyetlerin idari organları, partili yönetici ve bürokratlardan oluşmuştur. 31.05.1936 tarihli genel sekreterlik tarafından örgütlere gönderilen tamime göre partiye bağlanacak olan “*hükmi şahsiyetler*” adındaki kurum ve kişilerin partiye bağlanabilme şartları arasında önemli ibareler yer almıştır. İlk olarak partiye bağlanacak olan kurumların kendi kongre ve umumi heyetlerinde partiye bağlılıklarını karar altına almaları şartı aranmıştır. Yine bu kurumların Kemalizm’i benimsemiş olmaları ve bu ilkeler uyarınca bir nizamname belirlemiş olmaları gerekmektedir. Tamime göre bu kurumların başkan ve yönetim kurulu üyelerinin parti onayından geçmiş olmaları ve hatta parti tarafından gerektiğinde bu kurumlara başkan adayı gösterebileceğini kabul etmiş olmaları da diğer gereklilikler arasındadır (BCA, 490.1.0.594.53.1, 31.05.1936: 9).

1938 yılında çıkarılan Cemiyetler Kanununun cemiyet kurmayı daha da zorlaştıran kararları ile cemiyetlerin partiyle olan ilişkileri daha da bütünleşmiştir (Cemiyetler Kanunu, 1091). Böylece mali ve idari açılardan daha sıkı kontrol altına alınan cemiyet ve derneklerden parti tarafından olumlu görülen ve ilişkisi ilan edilenlerin, CHP’nin Büyük Kongresine delege gönderebilmeleri hakkı verilmiştir. Artık cemiyetler, partinin bir organı haline getirilmiştir. Bu dönemde toplam 205 derneğin varlığı söz konusudur (Öz, 1992: 195-196). Parti ile ilişkisi açıkça sağlanan bu cemiyetler, artık partinin sosyal ve kültürel faaliyetlerinde çalışabilecek ve aynı zamanda bu yolla daha fazla üyeye ulaşma imkânı elde edebilecektir. Nitekim bu cemiyet yöneticileri, köy köy dolaşarak halkta bir farkındalık yaratmaya başlamışlar ve halkın desteğini almaya çalışmışlardır. Örneğin Aydın’da köy ve kasabaları gezmeye giden Türk Hava Kurumu idarecileri halk tarafından yoğun ilgi ile karşılanmış ve bu sırada partiye birçok yeni üye kaydı yapılmıştır (Ulus, 2 Aralık 1935: 5). Cemiyet ve kurumlar üzerinde parti denetim ve yetkisi sürdürülmeye devam edilirken, bu cemiyetlerin toplantıları da valiler başkanlığında yapılmaya başlanmıştır (Diyarbakır Gündelik Siyasal Gazete, 28 Haziran 1940: 1). Tek Parti Döneminde bu düşünce ile açılmış olan birçok kurum ve kuruluş, parti bünyesinde faaliyetlerine devam kararı almıştır. Örneğin Bursa ilinde öğretmenler ve subayların kurmuş oldukları birlikler, kısa süre sonra parti-hükümet birlikteliğini sebep göstermek yolu ile kendilerini fesih ederek parti ile birleşme kararı almışlardır (1936 CHP İl Kongreleri, 100). Öte yandan cemiyetler üzerinde yapılan bu yakın takip, parti müdahalesine açık bir sebep teşkil etmiştir. Kastamonu da kurulmuş olan Milli Tasarruf ve İktisat Cemiyetinin başkanının vefat etmesi üzerine aylardan beri işlevsiz kalan cemiyetin idaresine parti tarafından müdahale edilerek, cemiyetin parası, dosyaları, evrakları emniyet altına alınmış ve güvenliği sağlanmıştır (BCA, 490.1.00.668.245.1, 45). Parti

müfettişlerinin partiyi teftiş etmek ve halkın durumunu gözlemlemekle sınırlı olan faaliyetleri, çoğu zaman bölgesel kurum ve kuruluşlar üzerinde de bir takip ağı oluşturulmasında etken olmuştur. Nitekim halk şikâyetleri içinde genişçe yer alan bu teşekküllerin faaliyetleri, parti merkezi tarafından değerlendirilmeye alınmıştır. Örneğin Iğdır Pamuk Kooperatifler ve Pamuk Tarım Satış Birliği Başkanının haksız uygulamaları, hesaptaki usulsüzlükleri ve kötü idaresi sebebiyle pamuk üretiminin oldukça düşmüş olması halk tarafından müfettişlere iletilen şikâyetler arasında olmuştur (BCA, 490.1.00.666.238.1, 14.04.1942: 30-34).

Erzurum'un Aşkale ilçesinde de parti dışında kurulmuş olan ve faaliyetlerine devam eden Memurlar Kulübü, kısa süre sonra halkevi aleyhine bir örgütlenme olarak görülmüştür. Keza Memurlar Kulübünün kuruluş gerekçesi memur ve idari kadroların bu kulüp aracılığı ile parti ve halkevi faaliyetlerine yardımcı olmaları olarak belirlenmiştir. Ancak kulüp üyeleri bu karara aykırı olarak halkevi aleyhinde bir tavır içinde bulunmaya başlamıştır. Kısa süre sonra kulüp çalışmaları kaymakam tarafından engellenerek, kulübün demirbaş eşyası halkevine devredilmiş ve memurların halkevine yeniden devamları sağlanmıştır (BCA, 490.1.0.01.271.1081, 22.07.1942: 14). Bu gibi kurumlarda çalışan memur ve işçilerin parti ve halkevine olan ilgisizliklerine son vermenin önemli olduğu sıklıkla belirtilmiştir. Özellikle bazı illerde parti ve halkevine yakınlaşmaya çalışan bu kurum çalışanlarının kurumlarının idarecileri tarafından hoş karşılanmadığı müfettişlerin de dikkatini çekmiştir. Parti müfettişleri tarafından yapılan öneriye göre yardımcı örgütlerde yer alıp ta partiye ilgisiz davranan kişileri bu kurumlardan uzaklaştırmak ve yerlerine Kemalizm'e gönül vermiş kişileri getirmek gereklidir. Hatta daha da ileri gidilerek bir halkevi olan mecralarda bu halkevinin faaliyetlerine katılmayan öğretmenleri, en ücre köşelere göndermek ve yerlerine inkılâpçı öğretmenleri getirmek önerisinde de bulunulmuştur (BCA, 490.1.00.675.283.1, 08.05.1941: 45).

Kısmi çapta olmak üzere illerde faaliyet gösteren diğer örgüt ve kurumların parti ile münasebetlerinin olumlu şekilde yürütülmesi ve bu kuruluşların parti gözetiminde çalışması önemli görülmüştür. Buna göre çoğu, partili idareciler elinde olan bu kuruluşların bağımsız hareket etmesinin önüne geçilmek istenmiştir. Parti örgütlerinin bu kurumlara çoğu zaman fiili yardımlarda bulunduğu ve acil durumlarda rehberlik ederek partiye bağlılıklarının sağlandığı da görülmüştür (BCA, 490.1.00.684.314.1, 10.11.1940: 17). Bu yardımcı örgütlerden sosyal yardım faaliyetleri konusunda istifade edilmiştir. 1935 yılında kamuya yararlı bir dernek sıfatını alan Çocuk Esirgeme Kurumu ve cemiyet sıfatını alan Kızılay Kurumu, parti devlet bütünleşmesinin anlam kazandığı bu yıllarda bir devlet kurumu statüsünde çalışmalarını yürütmüştür. Nitekim bu kurumlar, partinin il teşkilatlarında teşkilat bünyesinde ve *"teşkilatların en uç kademelerine kadar iftihar"* ile görev almışlardır. CHP teşkilatına dâhil bir yapı haline gelen Çocuk Esirgeme Kurumu, parti teşkilatlarının sağlamış olduğu bütçeden faydalanmak yoluyla önemli yardım faaliyetlerinde bulunmuştur. Halkevi ile beraber yapılan

çalışmalarda birçok yoksul öğrencinin yeme içme ve giyinme ihtiyaçlarının yanı sıra kitap defter kalem kâğıt ihtiyacının karşılanması konusunda da faaliyetlerde bulunmuşlardır (1936 CHP İl Kongreleri, 100; 361-362). Aynı şekilde Erzurum'da kurulan ve partinin yan örgütlerinden biri olan Yardım Sevenler Cemiyeti de yardıma muhtaç yoksul ailelere düzenli olarak yardım ederek partinin takibi altında bulunmuştur (BCA, 490.1.0.01.271.1081, 18.12.1942: 4). Cemiyet, faaliyete geçmez şehrin zenginleri de kuruma 10.543 lira bağışta bulunmuşlardır. Kurum bu yardımlarla 475 yoksul aileye 4.611 lira dağıtmış ve öte yandan hamile kadınlara kundak, hastalara ilaç temin etmiş, işsiz kalan dul ve kimsesiz kadın ve kızlara da bir iş sahası olarak pamuklu dokuma atölyesi açmıştır (BCA, 490.1.0.01.271.1081, 22.07.1942: 11).

İllerde kurulan cemiyet veya derneklerin parti ile münasebetine dikkat edilmiş ve partiye tabiiyet ve bağlılık bildirmeleri istenmiştir. Kendi nizamnamelerinde partiye bağlılıklarını bir madde ile tespit eden bu cemiyetlerin isteklerine bazen parti tarafından cevap verilmemiştir. Cemiyetlere şüphe ile yaklaşılması ve kontrol altında tutulması gerektiği zaman zaman müfettişlerce parti merkezine bildirilmiştir. Örneğin Samsun'da tütün ticareti ile ilgilenen yabancı şirketlerde çalışan ve cemiyet ile bağlantısı olan bu kişilerin durumlarını takip altında bulundurmak gerekli olduğu yönünde bilgilendirme yapılmıştır (BCA, 490.1.00.701.385.1: 56).

Cemiyetler üzerindeki kontrol ileriki yıllarda da devam etmiştir. 01.12.1943 tarihli tamimde, o tarih itibarıyla mevcut cemiyetlerin durumları, iş kabiliyetleri, imkânları, Cemiyetler Kanununa uygun olarak kurulup kurulmadıkları ve cemiyetlerin çalışmalarına dair varsa görüşlerinin de yer aldığı raporların merkeze gönderilmesi istenmiştir (BCA, 490.1.0.594.53.1, 01.12.1943). Parti, sıkı bir takip ile bu cemiyetlerin çalışmalarından haberdar olmuştur. 1944 yılına ait olan aşağıdaki tabloda ülkede o sırada faaliyet gösteren cemiyetler ve bu cemiyetlerin parti ile ilişik dereceleri görülmektedir.

Tablo 6: 1944 Yılında CHP İle İlişkili Kurum ve Cemiyetler ve Bu Cemiyetlerin Parti ile İlişki Dereceleri (BCA, 490. 01, CHP Arşivi).

1944 Yılı CHP İle İlişkili Kurum ve Cemiyetler ve Parti İle İlişki Dereceleri		
İller	Cemiyetler	Başkan ve Üyelerin Parti İle İlişki Dereceleri
Adana	Türk Maarif cemiyeti, Türk Hava Kurumu, Çocuk Esirgeme, Kızılay, Yardım Sevenler Cemiyeti	Başkanların hepsi Partili
Amasya	Kızılay, Hayır Sevenler Cemiyeti, Amasya Spor Gençlik Kulübü, Çocuk Esirgeme Kurumu	Hepsi Partili
Antalya	Kızılay Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kurumu Emekliler Kulübü Şehir Kulübü Güzelleştirme Kulübü Şehir Gençlik Kulübü Debağ Saraç Semerci Nalbant, Lokantacılar ve Meyveciler Cemiyeti Sebze ve Meyveciler Cemiyeti Demirci ve Bakırcı Cemiyeti Marangoz ve Yapıcı Cemiyeti Berberler Cemiyeti Kunduracılar Cemiyeti	Başkanların hepsi Partili
Aydın	Çocuk Esirgeme Kurumu Ulusal Ekonomi ve Artırma Kurumu Kızılay Türk Hava Kurumu	Hepsi Partili
Balıkesir	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kurumu Kızılay Yardım Sevenler Cemiyeti Ulusal Ekonomi ve Artırma Kurumu Yüksek Tahsil Talebe Kurumu, Öğretmenler ve Kültür Müntesipleri Biriktirme Yardım Birliği Yoksulları Gözetme Birliği Avcılık Kulübü Şehir Kulübü	Başkanların hepsi Partili
Bilecik	Kızılay Çocuk Esirgeme Yardım Sevenler Cemiyeti Türk Hava Kurumu	Kızılay ve Çocuk Esirgeme Kurumu Başkanları partili değil
Bolu	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kızılay Yardım Sevenler Cemiyeti Ulusal Ekonomi Cemiyeti	Hepsi partili ve memurlardan oluşuyor.
Çorum	Kızılay Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kurumu	Başkanların hepsi Partili

Edirne	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kızılay Yardım Sevenler Cemiyeti Malul Gaziler Cemiyeti Eski Eserleri Sevenler Kurumu Şehir Kulübü Musevi Muaveneti Hayriye Cemiyeti Musevi Düşkünler Yardım Cemiyeti Musevi İçiler Cemiyeti Musevi Fakir Hastalara Yardım Cemiyeti	Hiçbiri partili değil
Elazığ	Çocuk Esirgeme Elazığ Okul Talebelerini koruma Cemiyeti Avcılar Kulübü Kızılay	?
Erzincan	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kızılay Yardım Sevenler Cemiyeti	?
Eskişehir	Kızılay Çocuk Esirgeme Kurumu Yardım Sevenler Cemiyeti Türk Hava Kurumu Demir Spor Gençlik Kurumu Eskişehir Gençlik Kulübü Şehir Kulübü (Sosyal-Kültürel Kaynaşma) Eskişehir Tüccar ve Esnaf Cemiyeti Eskişehir Tarım ve Bağ Bahçeler Cemiyeti	Hepsi Partili
Gaziantep	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kurumu Kızılay Yardım Sevenler Cemiyeti Şehir Kulübü Ekmekçi Esnafı Kilimci Esnafı Helvacı Esnafı Şoförler Cemiyeti Boyacı Esnafı Attar Esnafı Dokumacılar Birliği Esnaf Cemiyeti Kunduracılar Esnafı Cemiyeti Terzi Esnafı Cemiyeti Berber Esnafı Cemiyeti İmalatçılar Esnaf Cemiyeti Manifaturacılar Esnaf Cemiyeti Bakkal Esnaf Cemiyeti Cenderci ve Tahtacı Esnaf Cemiyeti Eskici ve Köşkerler Esnaf Cemiyeti, Bostancı Esnaf Cemiyeti Tabak Esnaf Cemiyeti	Partili
Kastamonu	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kızılay	Partili ağırlıklı

Kayseri	Gençlik D. Spor Kulübü Şehir Kulübü Avcılık ve Atıcılık Kulübü Dağcılık ve Kıs Sporları Kulübü Kızılay Türk Hava Kurumu Yardım Sevenler Cemiyeti Çocuk Esirgeme Kurumu	?
Kütahya	Tavşanlı Okutma Cemiyeti Gençler Yurdu Ulusal Ekonomi ve Artırma Cemiyeti Çocuk Esirgeme Kurumu Kızılay Gençlik Kulübü Şehir Kulübü	Hepsi Partili
Manisa	Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kurumu Kızılay Yardım Sevenler Cemiyeti	Hepsi Partili
Muğla	Çocuk Esirgeme Kurumu Ulusal Ekonomi ve Artırma Kurumu Kızılay Türk Hava Kurumu Gençlik Kulübü	Hepsi Partili
Rize	Kızılay Çocuk Esirgeme Kurumu Yardım Sevenler Cemiyeti Ulusal Ekonomi ve Artırma Cemiyeti Rize Okutma Cemiyeti Rize Yoksullar Kurumu	Başkanların hepsi Partili
Tekirdağ	Kızılay Türk Hava Kurumu Çocuk Esirgeme Kızılay	Partili ağırlıklı
Trabzon	Türk Hava Kurumu, Çocuk Esirgeme, Kızılay, Yardımsevenler Cemiyeti, Ulusal Ekonomi ve Artırma Kurumu Doğan Gençlik Kulübü, İdman Ocağı Gençlik Kulübü, Trabzon Gençlik Kulübü, İdman Gücü Gençlik kulübü, Trabzon ve Havalisi Otomobilciler Esnaf Cemiyeti, Yapı Onarma, Otelciler ve Kahveciler, Ayakkabıcılar, Yorgancılar, Deniz Yolcu Nakliyat Esnaf Ce., Lokantacılar, Berberler, Terziler, Madeni Sanatkarlar, Ekmekçiler, Şehir kulübü	Partili ağırlıklı
Uşak	Uşak Merkez Çiftçiler Birliği, Uşak Şehir Kulübü, Türk Maarif Cemiyeti, Uşak Havalisi Avcılar kulübü	Hepsi partili

Tablodan da anlaşılacağı üzere ülke genelinde kültür, sanat, spor, sağlık, esnaf, eğitim gibi çok çeşitli içeriklerde oldukça fazla sayıda cemiyetin varlığı görülmektedir. Birçoğu nispeten daha gelişmiş taşra illerinde kurulmuş olan bu cemiyetlerin bir kısmı da daha kırsal bölgelerde kurulmuştur. Ticaret ve sanayi şehirlerinde çok daha çeşitlilik gösteren cemiyetler, sınırlı ekonomik gücü

olan noktalarda belirli isimler altında örgütlenmiştir. Edirne’de varlığı dikkat çeken Musevi kuruluşlar, şehirde yer alan Musevi azınlıkla ilişkili bir durum gibi görünmektedir. Yahudi cemaat, bilhassa Trakya bölgesinde mübadelenin gerçekleşmesinden sonra Edirne’de kalan en güçlü azınlık grubunu oluşturmuştu (Debreli, 2012: 51). Anlaşıldığı kadarıyla Yahudiler, Tek Parti Döneminde sosyo-kültürel faaliyetlerine özgürce devam etmektedirler. Bu geniş yelpazedeki cemiyetlerin parti örgütleri ile bütünleşmesinin doğal sonucu, şüphesiz partinin en ücra noktalarda bile bu cemiyetler aracılığı ile bir takip ve kontrol yapabilmesidir. Bu aynı zamanda bu illerin cemiyetler aracılığı ile sosyo-kültürel ve ekonomik açıdan gelişimini de destekleyen bir durum oluşturmuştur. Öte yandan bu cemiyetlerin başkan ve üyelerinin birçoğu partili veya parti üyesidir.

SONUÇ

Bir siyasal parti olarak tek parti devletinde CHP ve örgütlerinin devlet yanında aldığı konum, devletin varlığını partinin varlığı ile eş gören bir anlam içermiştir. Bu kapsamda devlete ulaşmanın herhangi başka bir kanalının bulunmadığı ülkede, parti, halk ile devlet arasındaki tek kanal olmuştur. Bu durum CHP’yi toplumla devleti bütünleyen tek bağ konumuna getirmiş, parti ve halk arasında karşılıklı bir bağlayıcılık oluşturmuştur. Partinin kendi var olma öyküsünün bir meşruiyete oturması için insan kitlesine duyduğu ihtiyaç ve aynı zamanda ulus devlet oluşumunun ortaya koyduğu modernleşmenin halka yansıtılması gereği partinin genişleme gereksinimini ortaya koymaktaydı.

Bu noktada halkın, iktidarın ve gücün tek temsilcisi konumunda yer alan partiye üye olmak konusundaki isteksizliğinin sebeplerinin neler olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Siyasal katılımın en somut göstergelerinden biri olan parti üyeliğinin parti merkezi tarafından yapılan uyarılara karşın yeterince sağlanamamış olması halkın siyaseti ve gücü, zaten etkin durumda bulunan eşrafa devretmiş olmasıyla yakından ilgiliydi. Yani halk, kendisi adına söz söyleme yetkisini beylerine devretmiştir. Keza köylünün veya halkın parti üyeliğinin de onların insiyatifinde kırsal toplum özelliğine uygun olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla beraber partiye olan ilgisizliğin temel sebeplerini eğitim düzeyinin düşüklüğü ve parti bilincinin henüz yerleşmemiş olması olarak gösterebiliriz. Keza durumu kurtarmak için gösterişli üyelik törenleri de yeterli olmamış ve parti, halkın bu bilgisizliği ve ilgisizliğini aşmakta yetersiz kalmıştır. Halkevlerinin ise halkı, partiye çekmek konusundaki başarısı tartışılmazdır. Teknik aletler ve çeşitli kültürel faaliyetler ile halkın ilgi ve dikkatinin çekildiği bu evler, bilhassa II. Dünya Savaşı yıllarında halkın uğrak yerleri olmuştur. Parti ise bu alanlarda parti ilke ve prensiplerini anlatmaktan geri durmamıştır. Ancak partinin çeşitli propaganda ve kapı kapı gezme çalışmalarına rağmen halk partiye istenilen ölçüde bir destek sunamamıştır.

KAYNAKÇA**Başbakanlık Cumhuriyet Arşiv Belgeleri**

- BCA, 490.1.00.668.247.1,
BCA, 490.1.00.668.247.1,
BCA, 490.1.00.684.314.1.
BCA, 490.1.00.112.448.1
BCA, 490.1.0.0.2-6-21,
BCA, 490.01.11.60.25
BCA, 490.01.11.60.25
BCA, 490.1.0.0.3-15-24,
BCA, 490.1.0.0.18-91-4,
BCA, 490.1.00.669.249.1
BCA, 490.01.00.648.154.1
BCA, 490.1.00.672.266.1.
BCA, 490.01.00.649-157-1;
BCA,490.1.00.681-305-1;
BCA, 490.1.0.0.624-49-2;
BCA, 490.1.00.674-278-1;
BCA, 490.1.00.699-397-1
BCA, 490.1.0.0.2-7-4,
BCA, 490.01.0.524.33,
BCA, 490.01.0.524.43-45,
BCA, 490.1.0.0.696-367-1;
BCA, 490.1.0.0.696-369-1
BCA, 490.1.0.0.684-317-1;
BCA, 490.1.0.0.684-319-1
BCA, 490.1.0.0.685-323-1
BCA, 490.1.0.0.703-395-1
BCA, 490.1.00.684.317.1
BCA, 490.01.00.272.1088.1.
BCA, 490.01.00.270.1076.2
BCA, 490.01.00.272.1088.1
BCA, 490.1.00.670.258.1.
BCA, 490.1.0.0.14-76-3,
BCA, 490.1.00.672.266.1
BCA, 490.1.00.680.3003.1
BCA, 490.1.00.668.247.1
BCA, 490.1.00.699.377.1
BCA, 490.1.00.681.304.1
BCA, 490.1.00.722.471.1
BCA, 490.1.0.0.1-4-20
BCA, 490.1.0.0.4-18-8

BCA, 490.1.00.675.282.1
 BCA, 490.1.00.684.317.1
 BCA, 490.1.00.672.266.1
 BCA, 490.1.0.594.53.1,
 BCA, 490.1.00.668.245.1
 BCA, 490.1.00.666.238.1
 BCA, 490.1.0.01.271.1081
 BCA, 490.1.00.675.283.1,
 BCA, 490.1.00.684.314.1
 BCA, 490.1.00.701.385.1
 BCA, 490.1.0.594.53.1,
 BCA, 490. 01, CHP Arşivi.

Resmi Yayınlar

Resmi Gazete, 442 Sayılı Köy Kanununun 20. Ve 30'uncu Maddelerinin Değiştirilmesine Dair Kanun,
 7 Teşrinievvel 1336, Sayı: 2540.
 Resmi Gazete, Sayı: 2877, 11 Aralık 1934.
 Düstur, Tertip: 3, Cilt: 16.
 1923 CHF Nizamnamesi, Ankara, 1332-1339.
 1927 CHF Nizamnamesi, Ankara Türkiye Büyük Millet Meclisi Matbaası, 1927.
 C.H.F. Nizamnamesi ve Programı 1931, TBMM Matbaası, Ankara, 1931.
 1935 CHP Tüzüğü, Ulus Basımevi, Ankara, 1935.
 1935 CHP Programı, Ulus Basımevi, Ankara, 1935.
 1935 CHP Dördüncü Büyük Kurultay Görüşmeleri Tutulgası, Ulus Basımevi Ankara, 1935.
 1936 CHP İl Kongreleri, Ankara, 1937.
 1938 CHP Tüzüğü, Recep Ulusoğlu Basımevi, Ankara, 1938.
 1939 CHP Beşinci Büyük Kongre Zabıtları, Ulus Basımevi, Ankara, 1939.
 1939 CHP Nizamnamesi, Ulus Basımevi, Ankara, 1939.
 1943 CHP Nizamnamesi, Zerbamat Basımevi, Ankara, 1943.
 Cemiyetler Kanunu, 28.06.1938 Tarihli 3512 Sayılı Kanun.
 Cumhuriyet Halk Fırkası Katibiumumiliğinin Fırka Teşkilatına Umumi Tebligatı, Temmuz 1934'den
 Birinci Kanun 1934 Sonuna Kadar, Cilt 5, Ulus Matbaası, 1935
 Cumhuriyet Halk Partisi Genel Sekreterliğinin Parti Örgütüne Genelgesi, 17 Mayıs 1935'den Birinci
 Kanun 1935 Sonuna Kadar, Cilt 7, Ulus Basımevi, 1936.
 Cumhuriyet Halk Partisi Genel Sekreterliğinin Parti Örgütüne Genelgesi, İkincikanun 1938'den
 Haziran 1938'e Tarihine Kadar, Cilt 12, Ulus Basımevi, Ankara, 1938

Sürelî Yayınlar

Diyarbakır Gündelik Siyasal Gazete, Sayı: 1494, 28 Haziran 1940.
 Siirt, Sayı: 373, Yıl: 9, 4 Ağustos 1945.
 Türk Yolu, (İzmit), Sayı: 497, Yıl: 12, 14 Ekim 1936.
 Ulus, 11 Ağustos 1936.
 Ulus, Yıl: 16, Sayı: 5156, 2 Aralık 1935.
 Vakit, Sayı: 2333, 25 Haziran 1924.
 Yeni Zonguldak, Yıl: 1, Sayı: 9, 1 Nisan 1942.

Yeniyol, (Trabzon), Sayı: 2777, Yıl: 18, 22 Mart 1941.

Yeni Yurd, Sayı: 130, Yıl: 1, 15 Eylül 1936.

Araştırma-İnceleme Eserler

Ayata, A.G. (2010). *CHP Örgüt ve İdeoloji*. İstanbul: Gündoğan Yayınları.

Bosuter, K. (1969). *Türk Siyasal Partiler Sisteminde Parti İçi Demokrasi*. Ankara: Ulus Basımevi.

Çadır, M. (2011). *Kadının Siyasal Yaşama Katılımında Siyasal Parti Kadın Kollarının Rolü (TBMM'de Grubu Bulunan Siyasal Partiler Bağlamında Ankara İli Örneği)*. Ankara.

Debreli, P. (2012). *Atatürk ve İnönü Döneminde Edirne Şehri*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. İletişim: Araştırmaları, 1 (1), 123-144.

Duverger, M. (1974). *Siyasal Partiler*. Çev. Ergun Özbudun, İstanbul: Bilgi Yayınları.

_____ (1994). *Siyasal Rejimler*. Çev. Teoman Tunçdoğan, İstanbul: İletişim Yayınları.

Gökçimen, S. (2008). Ülkemizde Kadınların Siyasal Hayata Katılım Mücadelesi. *Yasama Dergisi*, Sayı: 10, 5-59.

İnan, A. (2000). *Medeni Bilgiler ve Mustafa Kemal Atatürk'ün El Yazıları*, Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi.

İstatistik Göstergeler Statistical Indicator. (2007).1923-2006, Ankara: TÜİK.

Kabasakal, M. (1991). *Türkiye'de Siyasal Parti Örgütlenmesi (1908-1960)*. İstanbul: Tekin Yayınevi.

Kart, M. E.- Güldü, Ö. (2009). Toplumsal Cinsiyet Roller ve Siyasal Tutumlar: Sosyal Psikolojik Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 64-3, 97-116.

Kaufman, H. (1964). Organization Theory and Political Theory. *The American Political Science Review*, Vol. 58, No. 1, 5-14.

Lamprou, A. (1988). *Nation-Building In Modern Turkey The 'People's Houses' The State and The Citizen*. London-New York: I. B. Tauris.

Makal, A. (2016). Türkiye'nin Çok Partili Yaşama Geçiş Sürecinde Cumhuriyet Halk Partisi ve Esnaf Teşekkülleri: 1946-1950. *Çalışma ve Toplum*, 2016/2, 611-646.

Mardin, Ş. (2013). Kütle ve Demokrasi Eğitimi. *Türk Modernleşmesi Makaleler 4*, Ed. M. Türköne-T. Önder. İstanbul: İletişim Yayınları.

Öz, E. (1992). *Tek Parti Yönetimi ve Siyasal Katılım (1923-1945)*. Ankara: Gündoğan Yayınları.

Özbudun, E. (1979). *Siyasal Partiler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.

Schüler, H. (1969). *Osmanlı Toplum Yapısı Devrim Stratejisi Açısından*. İstanbul: Ant Yayınları.

Seyitdanlıoğlu, M. (1997). Osmanlı Ahrar Fırkası: Programı, İçtüzüğü, Beyannameleri. *Liberal Düşünce*, 6, 101-117.

Teziç, E. (1976). *100 Soruda Siyasal Partiler (Partilerin Hukuki Rejimi ve Türkiye'de Partiler)*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.

Toprak, Z. (1994). Türkiye'de Siyaset ve Kadın: Kadınlar Halk Fırkasından Arslulusal Kadınlar Birliği Kongresine (1923-1935). *Kadın Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 2, 5-12.

Tunaya, T. Z. (1952). *Türkiye'de Siyasal Partiler 1859-1952*, İstanbul: Arba Yayınları.

Tuncay, S. (1996). *Parti İçi Demokrasi ve Türkiye*. Ankara: Gündoğan Yayınları.

Turan, İ. (2011). Türk Siyasal Partilerinde Lider Oligarşisi: Evrimi, Kurumsallaşması ve Sonuçları. İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 45, 1-21.

Vural, M. (2009). *Parti İçi Demokrasi ve Siyasal İletişime Katkıları*. 12-16 Temmuz 2009'da Şili/ Santiago'da düzenlenen 21. Dünya Politik Bilimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

Yücekök, A. (1968). Toplumsal Üst Yapı Olarak Siyasal Davranış. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 24, Sayı: 04, 175-199.

YAPAY ZEKA İNSAN KAYNAKLARI KRİZİNİ ÇÖZECEK Mİ?

İsmet Burçak, VATANSEVER DURMAZ¹

GİRİŞ

İnsan Kaynakları (İK), küreselleşmenin ve bilgi teknolojisindeki muazzam gelişmelerin, onu organizasyonda salt idari bir rol olarak ele alınmasını sınırlayan çeşitli engelleri aşmasına yardımcı olan büyük gelişmelerin bir sonucu olarak istikrarlı bir şekilde gelişmektedir (Mellam, Rao & Mellam, 2015). İK işlevlerindeki bu büyüme, odak noktasındaki sürekli değişimlerle eşleştirilebilir. İK uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisinin analiz edildiği ilk aşama, organizasyon merkezli olmasıydı. İkinci aşama, İK'nın kapsamını İK uygulamaları üzerinden eksiksiz İK sistemlerini değerlendirmek için kapsamını genişletmesi olarak ele alınabilir. Son aşama, İK'dan Stratejik İnsan Kaynakları'na (SHRM) geçildiğinde, yalnızca İK'nın kuruluşun hedeflerini personelin hedeflerine başarıyla hizalayabileceğinin farkına varılması sonucunda İK'da bir paradigma değişikliği görülmektedir (Wright & Ulrich 2017). Bugün, insan kaynakları departmanı, stratejik rollerini daha da geliştirmek için çalışanlardan sürekli olarak toplanan teknoloji ve verilerden büyük ölçüde yararlanan bir forma dönüşmüştür. Tıpkı İK işlevi gibi, teknoloji de insan çabalarını azaltmak için yaratılan basit bir makineden, bundan çok daha fazlasını yapabilen daha karmaşık sistemlere dönüşen evrimin parçalarıdır. Bilgi Teknolojisi (BT), web tabanlı programlar, analitik modeller vb. ile ilgili teknolojilerin bir kombinasyonunun kullanılması., şirketlerin işgücüyü birlikte yüksek verimi daha kolay bir şekilde elde etmelerine yardımcı olmuştur (Oswal & Narayanappa, 2015). Bunların arasındaki en güçlü teknolojilerden biri de yapay zekadır (AI).

Yapay zekâ ve insan kaynakları arasındaki bağlantı her ne kadar tezat bir bağlantıya sahip gibi görünse de gerçek aslında oldukça farklı. Yapay zekâ, makinelerin zekâları nedeniyle normalde insan gerektiren görevleri yerine

getirmelerini sağlayan teknolojik yeniliklere işaret eder (Ernst & Young, 2018). Yapay zekanın amacı, çalışanların otomatikleştirilebilecek görevler yerine bilgi ve becerilerini organizasyon için daha fazla değer yaratacak şekilde geliştirmeye zorlayarak insan zekasını tamamlamak olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmanın amacı, insan kaynaklarında yapay zekâ (AI) kullanma olgusunu anlamak; bununla birlikte trendler, fırsatlar ve tehditler ve yaşanabilecek krizler ile ilgili bilgiler vermektir. Bu doğrultuda, yapay zekâ (AI) ve makine öğrenimi artık çevrimiçi etkileşimlerimizin, iletişimimizin ve çalışma hayatımızın bir fikstürü haline gelmiş durumdadır. İnsan kaynakları (İK) sektörü, insan analitiğini geliştiren ve modern işgücünü işe alma ve yönetmenin karmaşıklıklarına yanıt verme yöntemlerini iyileştiren yapay zekadaki (AI) ilerlemelerle tam dijitalleşmeye doğru paralel geçişler yaşıyor. Bu doğrultuda İK'nın bu gelişmelere ciddi bakmasının zamanı geldiği de düşünülmektedir. İlk uygulama stratejileri, sektörler genelinde üst düzey insan kaynakları (İK) üyelerinin karşılaştığı zorluklarla karşılaşmış olsa da çok sayıda fayda bugün kurumsal başarı ve üretkenlik seviyelerine göre açık ve ölçülebilir düzeydedir. Yapılan çalışmalar, Yapay Zekâ (AI) müdahalelerinin İK'da en büyük potansiyele sahip olduğu işlevlerin-çalışanların çalışma saatlerini ve katılımını izleme, İK analitiği, metrikler ve ölçümler, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme ve ücretlendirme olduğunu göstermektedir. Dünyanın dört bir yanındaki şirketlerdeki İnsan Kaynakları işlevleri, Yapay Zekayı (AI) sınırsız potansiyelini ve uygulamalarını gerçekleştirerek kuruluşlarına uyarlamıştır. IBM, Amazon, Google, vb. gibi dünyanın en büyük şirketlerinden bazıları., İK ile ilgili çalışan sorunlarına yenilikçi çözümler bulmak için İK işlevine dahil edilen Yapay Zekayı (AI) kullanmaktadır (Aspan, 2020). Her ne kadar büyük şirketler yapay zekayı İK sistemlerinde etkin kullanmaya başlasa da birçok şirkette İK, çalışanların yalnızca insan müdahalesi yoluyla etkili bir şekilde ele alınabileceğine inanmaktadır, çünkü bir kuruluşta İK tarafından alınan birçok karar sadece verilerden kaynaklanmakta olduğu görüşünü savunmaktadır. Bununla birlikte "etik" konusu da yine çokça tartışılan konulardan biri olarak da fikir ayrılıklarına sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, İK işlevi, çalışanlarının sürekli değişen ihtiyaçlarını ve tercihlerini takip etmek için yapay zekanın kalıpları belirleme becerisini her zaman kullanabilir ve böylece bir adım önde olmalarını sağlayabilir. Ayrıca, gelecekteki olayları tahmin edebilmek İK işlevinin, daha verimli bir çalışan havuzunu yöneterek organizasyonların amaç ve hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmede son derece etkili bir stratejik ortak olmasına da yardımcı olacağı düşünülmektedir.

YAPAY ZEKA

İnsan, milyonlarca yıldır evrim geçirerek türünün devamlılığını sağlamıştır. Bu süreçte beden yapısı, içgüdüler ve refleksler gelişmiş ve insan yaşamı süresince öğrenebilen ve çevre faktörlerle bağlantılı olarak kendini değiştirip geliştirebilen bir yapıya dönüşmüştür. Bu özelliği, insanın dünyanın farklı bölgelerinde, farklı

iklim ve coğrafi koşullarda hayatta kalmasını ve o bölgeye uyum göstermesini sağlamıştır. Deneyim ile öğrenen ve öğrendiklerini bellekte muhafaza eden insan, benzer durumlarla karşılaştığında o koşul için bildiği en iyi, en uygun çözümü hafızasından çağırır ve işleme koyar. İnsan belleğinde kodlanan bilgiler yeni deneyimlerle birlikte yenilenip değişir. Öğrenme hayat boyu devam eder, fakat öğrenmenin de sınırları vardır. İnsanın genetik yapısını onun donanımı olarak ifade edersek, insanın öğrenmesi de bu donanımla çalışan ve limitleri donanımın kapasitesine göre belirlenen bir yazılıma benzetilebilir (Alpaydın, 2016).

Modern insan, homo sapiens yani bilen insan türüne dahildir. Bildiğini bilen insan, binlerce yıldır nasıl düşünebildiğini anlamaya çalışmış, aklın sırlarını çözmeye uğraşmıştır. İnsan zekâsı ve beyni yapay zekâ için de ilham kaynağı olmuştur. Bir makinanın ya da cansız bir nesnenin insan aklına sahip olması ve insan gibi davranması fikri tarih boyunca farklı formlarda varlığını sürdürmüştür. Mitoloji, sinema, edebiyat ve felsefe alanlarında görünen bu büyüleyici fikir, yapay zekâ alanının 1950’lerde resmi bir şekilde kurulmasıyla birlikte bilimsel bir girişime dönüşür. Yapay zekâ alanının amacı ve girişimleri sadece akli anlama ve çözümleme ile sınırlı değildir; bu alan insan gibi akıllı varlıklar inşa etmeyi hedefler (Boden, 2018). Yapay zekanın yaratılabilmesi için öncelikle bilgi temsili, muhakeme gücü, öğrenme, öngöründe bulunma, algılama ve problem çözme yeteneği gibi bilişsel kabiliyetleri anlamak gerekir.

Evans’a (2017) göre bir bilgi işlem sisteminin anlaşılabilmesi için üç farklı aşamada analiz edilmesi gerekir. Bunlardan ilki, işlemin amacına ve soyut tanımına karşılık gelen hesaplama teorisidir. İkincisi; girdi ve çıktılarının nasıl temsil edildiğini ve bunlar arasındaki ilişkinin nasıl tanımlandığını ifade eden temsil ve algoritmadır. Üçüncüsü ise, sistemin fiziksel olarak gerçekleştirilmesi anlamına gelen donanım uygulamasıdır. Bilgi işlem sistemi analizinin bu şekilde farklı aşamalarda değerlendirilmesi; bir hesaplama teorisinin birden fazla temsil ve algoritma ile ifade edilebilirliğinden ve aynı şekilde verili bir temsil ve algoritmanın da birden fazla donanım uygulamasının olabileceğinden kaynaklanır (Alpaydın, 2016).

Minsky (1974) yapay zekâyı, insanoğlunun zekâsından faydalanarak, insanların yapabildikleri işleri gerçekleştirebilen makinelerin meydana getirilmesine ilişkin bilim olarak tanımlanmıştır.

Bununla birlikte yapay zekâ, daha önceden yaşanmış olan durumları deneyimleyerek, bu deneyimlerden çıkarımlar sağlayıp kendi kendine öğrenen ve karmaşık karar süreçlerine ilişkin girdiler sağlayan, bunları otomatikleştirip somut kararları daha kolayca ve hızlı şekilde alabilme potansiyeline sahip bir teknolojidir.

Handy (1984) “İşlerin doğasında bir değişime şahit oluyoruz. Kas gücü gerektiren işler yok oluyor, parmak ve beyin gücü gerektiren artıyor, emek temelli endüstriler yerini beceri temelli endüstrilere bırakıyor ve yakın zamanda

bunların yerine de bilgi temelli temelli endüstriler gelecek” diyerek iş hayatında yaşanan köklü değişimlere dikkat çekmiştir. Herkesin internet ve teknoloji ile bağlandığı bu rekabetçi ortam, dünyayı küresel anlamda tek bir pazar haline getirmektedir. Yapay zekâ da günümüz iş dünyasında işletmelerin işlevlerini yerine getirmelerini kolaylaştırmaktadır (Tandon, Joshi ve Rastogi, 2017). Günümüzde kullanımı giderek artan yapay zekâ uygulamaları birçok alanda kullanıcıların karar verme süreçlerini etkinleştirmekte ve kolaylaştırmaktadır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi alanında da yapay zekâ uygulamaları birçok insan kaynakları fonksiyonunda giderek önem kazanmaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin stratejik bir rol kazanması ve işletmelerin üst düzey yöneticilerinin, insan kaynakları yöneticilerini de stratejik kararlara dahil etme konusundaki talepleri ile insan kaynakları bilgi sistemlerinin de önemi artmıştır. İş ortamındaki hızlı değişimler hızlı yanıtlar ve tepkiler gerektirdiğinden, insan kaynakları sistemlerinin güçlendirilmesi ve yeni teknolojilerin kullanılmasının farkına varılmıştır.

İnsan kaynakları uzmanları, veri odaklı olarak etkin karar verebilmenin avantajlarını son yıllarda fark etmişlerdir. Veri odaklı bir teknoloji olan yapay zekâ, eğilimleri tahmin etmek ve öneriler sunmak için devasa veri yığınına analiz etmekte ve çıkarımlar yapmaktadır. Yapay zekâ, işletmenin işgücü verilerini kullanarak İK uzmanlarının işgücünü daha iyi anlamalarına, sorunları ve eğilimleri önceden görmelerine yardımcı olmaktadır (Merlin ve Jayam, 2018). Yapay zekâ araçları, insan kaynakları uygulamalarında zaman alan görevleri çözecek ve böylece işgücünün daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Ayrıca insan kaynakları yöneticilerine stratejileri etkin bir şekilde oluşturma ve uygulama konusunda yardımcı olacaktır. Geçmişe dönük tarihsel verileri ve tahmine dayalı analitiği kullanarak en iyi uygulamalar, ilgili sorunlar ve fırsatlar ile ilgili eylemler hakkında insan kaynaklarına fikir verebilir.

İNSAN KAYNAKLARINDA YAPAY ZEKA KULLANIMI

Endüstri 4.0, küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle işletmelerde insan kaynakları, işletmenin kendisiyle ve çalışanları ile ilgili bilgilere aynı anda erişim sağlamasını kolaylaştırmakta; çalışanların özlük işleri, işe alım süreçleri, oryantasyon süreçleri, eğitim geliştirme ve kariyer olanakları, performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi işlemlerin etkin, hızlı ve adil şekilde yönetilebilmesini sağlamaktadır (Göktaş ve Baysal, 2018)

Endüstri 4.0 ile entegre bir şekilde çalışan “İnsan Kaynakları 4.0” kavramı ile insan kaynaklarının elde etmesi gereken beceriler olarak esneklik, öğrenme motivasyonu, iletişim ve iş birliği, yaratıcılık, girişimcilik ve analitik düşünme becerileri ilk olarak ele alınması gereken ve geliştirilmesi gereken yetkinlikler olarak öne çıkmaktadır. (Süral-Özler vd., 2018).

Stratejik insan kaynakları çerçevesinde düşünüldüğünde insan kaynakları departmanı sadece kendi dijital dönüşümünü gerçekleştirmek yerine diğer

departmanlarının da dijitalleşmeleri hususunda önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda politikaları yeniden tanımlanması ve tüm çalışanların dijital düşünce biçimine uyum sağlaması yönünde stratejilerin belirlenmesi, çalışanların koordine etmesi ve çalışanlar açısından öğrenmenin geliştirilmesi için yapay zekâ çözümlerinin değerlendirilmesi, dijital sistemlere ait sağlam bir dijital altyapının oluşturulması, öğrenme, işe alım, performans yönetimine yönelik eski sistemlerin yükseltilmesi ve çalışanların kolayca kullanabileceği sistemlere geçilmesi, insan kaynakları yönetiminin güçlü iş ortaklarıyla ve uzmanlık alanları çerçevesinde düzenlenmesi ve bu doğrultuda dijital bir insan kaynakları ekibi oluşturulması, yenilikçiliği insan kaynakları yönetiminde temel strateji durumuna getirilmesi ve işletmenin ihtiyacına yönelik yüksek çalışma performansına sahip çalışanları bulmak üzere, veri kullanımını da dahil yeniliklerin keşfedilmesi, daha yüksek süreç otomasyonu ile hem çalışanları hem de yöneticileri güçlendiren teknoloji platformlarının ve süreçlerin uygulanması, ve benchmarking (kıyaslama) ile diğer işletmelerin insan kaynakları yönetimi konusunda ne yaptıklarını görebilmek üzere bu işletmelerin ziyaret edilmesi, işletmeye çeşitli uzmanlar getirilerek atölye çalışmalarıyla seminerler düzenlemesi, yenilikçiliği teşvik etmek üzere devamlı biçimde yeni fikirler araması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarında yapay zekâ entegrasyonu ile iş gücü ve adaylar için deneyimin artacağı öngörülmektedir. Yapılan araştırmalarda yapay zekanın insan kaynakları entegrasyonunun pratik olduğu düşünülmektedir. Oracle/Future Workplace raporuna göre çoğu insan kaynakları çalışanı, yapay zekanın kendi insan kaynakları süreçlerine entegrasyonunu memnuniyetle karşılamaktadır. Araştırmaya katılanların %64'ü tavsiye için yöneticilerinden çok bir robota güvenebileceklerini belirtmişlerdir (Wilson ve Daugherty, 2018).

Dünyadaki şirketlerin %88'i bir şekilde insan kaynakları için yapay zekayı kullanmaktadır. Çin şirketlerinin %100'ü ve ABD şirketlerinin %83'ü yapay zekaya güven duymaktadır. İnsan kaynaklarında yapay zekâ kullanım alanları birçok alanda çeşitlilik göstermektedir:

- Şirket politikaları veya avantajları gibi bilgileri aramak için sohbet robotlarını kullanma.
- Sosyal medya profilleri gibi halka açık verilere dayanarak en iyi adayları belirlemek.
- Çalışanlara eğitim ve öğretim için önerilerde bulunmak.
- İşe alım sırasında adaylarla etkileşim kurmak için sohbet robotlarını kullanmak.
- İşe alım sırasında adayların taranması ve değerlendirilmesi.

Bu şekilde farklı alanlarda insan kaynaklarında yapay zekâ temelli değişimler yaşanması beklenmektedir. Yapay zekaya yatırım yapmayı planlayan şirketlerin hedeflerinde ise:

- Çalışanların sosyal hakların değiştirilmesi veya izin isteme gibi taleplerine yönelik sohbet robotlarının oluşturulması.
- Şirket ile bağlantısı kesilen veya ayrılma riski taşıyan çalışanları belirleme yeteneği.
- Mevcut çalışanlar için kendilerini geliştirmeye yönelik önerilerin yapılması.
- Performans yönetimi sürecinde yardım.
- Tazminatta özelleştirme veya kıyaslamamanın iyileştirilmesi gibi alanlar yer alıyor.

Bu çeşitlilik ve hedefler doğrultusunda büyük veri analizi, yapay zekâ, bulut bilişim gibi uygulamalardan faydalanma yoluna gitmektedir. Bu bağlamda “chatbot” (sohbet robotu), “makine öğrenmesi”, “robot işlem otomasyonu” vb. yapay zekâ uygulamalarının kullanımının insan kaynakları birimlerinde son zamanlarda giderek arttığından bahsedilebilir. Aşağıdaki tabloda karşılaşılabilecek bazı sorun ve problemlere karşı alınacak reaksiyonlar belirtilmeye çalışılmıştır. İşe alma ve seçme, işten çıkarma veya terfi kararları gibi yasal ve adaletle ilgili soruların çok önemli olduğu konulara makine öğrenimi ile geçmeden önce, şu anda yaptığımız şeyin nasıl çalıştığını görmenin mantıklı olduğu düşünülmektedir. Bu soru ve sorunlara en iyi şekilde geleneksel istatistiksel yöntemler ve hipotez testleri ile yanıt verilir. “Çalışan yönlendirmeleri (referansları) aslında işletme için en iyi adayları mı sağlıyor?”, “Çalışan seçiminde yapılan kişilik testleri iyi performans gösterenleri gösteriyor mu?” ve “En iyi ve seçkin okullardan mezun olan çalışanlar gerçekten işletme için değer yaratan çalışanlar mıdır?” ve “Diğer işe alınanlardan daha iyi performans gösteriyor mudur?” gibi sorular İnsan Kaynakları departmanlarının cevaplaması gereken sorular olarak da karşımıza çıkmaktadır. İK işlevinin ne ölçüde yeniden yapılandırılmasını gerektirdiği de önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Elbette, İK liderleri “Yapay Zekâ Yaşam Döngüsü”, “Veri Üretimi” ve “Makine Öğrenimi” aşamalarını anlamaları ve kullanımını kolaylaştırmaları için yeni yetkinliklere ihtiyaç duyulabilmekte ve hatta hem lider olarak kendilerini hem çalışanlarını hem de işletme içinde diğer departmanlarda olan lider, yönetici ve çalışanları eğitme ve geliştirme yoluna girmelidir. Bununla birlikte, veri analitiklerinin kullanılması İK işlevinin finans ve operasyonlar başta olmak üzere işletmenin diğer bölümleriyle daha yakından bütünleşmesine yardımcı olacaktır. Bu entegrasyonun ve bütünleşmenin yapay zekâ yönetimi için yararlı bir çıkış noktası olduğu düşünülmektedir.

Tablo 1. Yapay Zekânın İK Yönetimine Girişinin Zorluklarına Olası Yanıtlar

Sorun	Veri	Makine Öğrenimi	Karar Verme	Yapılacak işlemler
İK sonuçlarının karmaşıklığı	Metriklerin sonuçları ile ilgili çalışan katkılarını isteyin ve bunlar etrafında fikir birliği oluşturun	Daha net sonuçlar için algoritmaları düzenleyin	Algoritmanın tahminlerine dayalı olarak yöneticilerin takdir yetkisi Algoritmik veya insan kararının rastgele bireysel durumlara dayandığı deneyler yapın	Yapay zekâ temelli kararların orta ve uzun vadeli geçerliliğini izleyin Algoritmayı periyodik olarak gözden geçirin ve yeniden düzenleyin
Az veri	İK verilerini finansal ve operasyonel verilerle entegre edin Gerçek zamanlı veriler kullanın Daha büyük popülasyonlardan toplanan verileri kullanın	Nedensel modeller kullanın	Yöneticilerin önceden algoritma önerilerine göre belirlenmiş yönergelerle hareket etmesine izin verin	
Adalet, etik normlar ve iş kanunları ile ilgili hesap verebilirlik	Algoritmayı düzenlemek için kullanılan ve insanlar tarafından verilmiş kararların tutarlılığını değerlendirmek	Adalet kriterleri etrafında fikir birliği oluşturmak Nedensel modeli kullanmak	Algoritma tarafından tahmin edilen olasılıklarla rastgele seçimler yapın	Yapay zekâ ile ilgili girişimler için etik kuralları belirleyin Tüm paydaşların temsilcileriyle bir “Yapay Zekâ Konseyi” oluşturun
Çalışan ilişkileri	Önce süreçleri iyileştirmek için veri toplayın	Çalışanlar arasında fikir birliği oluşturun	Yapay zekaya dayalı kararlar için yöneticilerin sorumluluğunun önemli olduğu nu unutmayın	Çalışan geri bildirimlerini düzenli olarak isteyin

Kaynak: Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence In Human Resources Management: Challenges And A Path Forward.

Bu çerçevede İnsan Kaynakları departmanlarının temel rollerine aşağıda daha detaylı yer verilmeye çalışılmıştır.

Yeteneklerin Bulunması

Yapay zekâ, en çok insan kaynakları departmanının yetenek edinme sürecinde faydalı olmaktadır. Taramayı sürdürme, en uygun özgeçmişleri seçme, görüşmeleri planlama ve sık sorulan soruları yanıtlama gibi tekrar eden görevleri yerine getirebilmektedir.

İnsan kaynakları çalışanlarının sıradan görevlerden zaman kazanmalarına yardımcı olmaktadır. Böylelikle uzmanlar çalışan bağlılığı, insan kaynakları pazarlaması, kaynak bulma ve daha fazlası gibi daha değerli görevlere odaklanabilmektedirler. İnsan kaynaklarında yapay zekâ tarama süreciyle kazanılan yetenek, iş tanımına uyan ilgili becerilere ve deneyime sahip en uygun yeteneği bulma konusunda çok işlevsel olmaktadır. Yapay zekâ sohbet robotları, iş gereksinimlerini karşılayan yetenekli adaylarla etkileşime girebilmektedir. Aday seçiminde en uygun adaylara göre kişilerin filtrelenmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde bir görüşme programı oluşturmaya ve en iyi adayı işe alma konusunda çok büyük işler başarılabilir (Pağda, 2018).

İşe Katılım Süreci (İşe Alım Süreci)

Yapay zekâ odaklı insan kaynakları yazılımları, yeni işe alımlar için işe alım sürecini basitleştirebilmektedir. İnsan kaynakları ekiplerinin her çalışanın pozisyonuna göre ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde işe alım sürecini kişiselleştirmesine yardımcı olmaktadır. Şirketler, algoritmayı gündemlerine göre tanımlayabilmekte ve ayarlayabilmektedirler. Başlangıç programını planlama ve düzenleme, ilgili iletişim bilgilerini paylaşma, doldurulan belgeleri ve formları doğrulama gibi süreçlerde yapay zekâ algoritmalarından yararlanılabilmektedirler.

Yapay zekânın yardımıyla “otomatik aday sıralama sistemlerinin” kullanılması, insan kaynakları birimine gelen özgeçmişlerin filtrelenmesi ve sonrasında işletmedeki boş pozisyon için uygun olabileceği öngörülen adaylarla iletişime geçilmesi ve Chatbotlar vasıtasıyla ön elemeler yapılması bu süreçte yer alan uygulamalar olarak yer almaktadır. Chatbot, insan kaynakları birimiyle personel adaylarının arasında gerçekleşen iletişimi daha kaliteli ve verimli hale getirirken, insan kaynakları profesyonellerinin zaman açısından yetersiz kaldıkları noktada 7/24 destekte bulunmaktadır. İnsan Kaynaklarının bu aşamada en çok zorlandığı bir konu olan adaya geribildirim verme konusu da yine Chatbot ile çözüme ulaşmakta; geribildirimler Chatbot uygulaması vasıtasıyla anında personel adayına iletilmektedir (Eubanks, 2019). Örneğin, “Ay” yazılımı sayesinde dijital görüşme yapılabilen ve yapay zekâ da aday deneyimini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Personel adaylarıyla gerçekleştirilen video ve online mülakatların değerlendirilmesi sürecinde de yapay zekadan yararlanılmak olup adayın 25 bin civarındaki farklı veri noktasına odaklanan yapay zekâ uygulaması ile adayın farklı özellikleri incelenebilmektedir. Bu noktada personel adayının ses tonu, mimikleri, jestleri, mikro ifadeleri yapay zekâ uygulaması sayesinde tespit edilmekte ve değerlendirilmektedir. Böylece mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları uzmanının normal şartlarda belki de fark edemeyeceği pek çok nitelik tespit edilebilmektedir (Lu vd., 2018).

Bu doğrultuda yapay zekanın işe alım sürecinde etkin kullanımı sayesinde tekrarlayan görevlerin daha kısa zamanda sonuçlandırılması ile zamandan tasarruf

sağlanmakta, yetenek haritalaması ile çalışan adaylarının yetenek ve yetkinlikleri ile işletmenin ihtiyacı olan yetenek ve yetkinliğin eşleştirilmesi ve adayların doğru bir işe yerleştirilmelerinde yardımcı olmakta, insan unsurunun işe alım sürecinde genel olarak yer almamasından ötürü, tarama ve seçim konularında önyargılar ve yanlı seçimler ortaya çıkmamaktadır.

Diğer taraftan pasif adaylarla uzun dönemli ilişki geliştirmek anlamına gelen “İlişkisel İşe Alım (Relationship Recruitment)” kavramı da son zamanlarda önem kazanmış olup aktif iş arayışında olmayan pasif adaylara da sosyal medya platformlarını tarayarak ulaşmaya çalışmak yetenek bulma konusunda sıkıntı çeken işletmeler için de ayrı bir öneme sahiptir. Potansiyel adayların gezindikleri web sitelerini takip programlarıyla izleyerek kim olduklarını anlayıp, ilgili kişilerin özgeçmişlerine ulaşarak işletme için önem arz eden bu kişileri bünyelerine katma konusunda da işletmelerin etik kurallar çerçevesinde çalışmalar yapması da yaşanan bu “yetenek kıtlığı” meselesine bir nefes olacağı düşünülmektedir.

Eğitim ve Geliştirme Süreçleri

İnsan kaynaklarında yapay zekâ kullanımı ve yönetim sistemine entegrasyonu, şirketlerin çalışanları kendi alanlarında eğitmelerine fayda sağlamaktadır.

Yapay zekâ, insan kaynakları departmanının kaynak becerilerini analiz etmesine ve iş rollerine göre bir eğitim modülü önermesine yardımcı olmaktadır. Tüm verileri toplamakta ve insan kaynakları ekibinin kısaca karar verilmesine olanak sağlamaktadır. Çalışanın kavrama gücüne göre becerileri geliştirmek için hangi alanda hangi eğitimin yapılacağı gibi süreçlerde etkili olmaktadır.

Yapay zekâ vasıtasıyla personelin ve yöneticilerin eğitim konusundaki ilerlemeleri izlenebilmektedir. Yanı sıra yapay zekâ, insan kaynaklarının tekrarlayan ve düşük değere sahip olan görevleri otomatikleştirilmesi ve daha stratejik olan çalışmalara odaklanması fırsatını vermektedir.

Temelde insan kaynakları hizmetleri, bilhassa yeni işe başlayan personel için standart işe uyum sağlama işlemlerini, ortak soruları ve personelin taleplerini dinlemeyi içermekte olduğundan, bu işlemler normalde oldukça fazla zaman gerektirmektedir. Bu bağlamda, yapay zekâ araçlarından faydalanarak bu konularda zaman tasarrufu sağlamak, insan kaynakları ekibinin işletmenin başarısı hususunda daha yaratıcı ve stratejik çalışmalarda bulunmasına yardımcı olmaktadır (McGovern vd., 2018)

Bununla birlikte işletmeler öğrenimin zenginleştirilmesi çerçevesinde yapay zekâ aracı olarak genellikle geri bildirim sağlamak için “Engazify”, bilgi paylaşımı için “Obie” ve “Niles”, kariyer gelişimi için “Wade” ve “Wendy” ve öğrenme alanı için “Duolingo” kullanılmaktadır. (Gür vd.,2019)

Sonuç olarak yapay zekâ, verimli çalışma için verilerin uygun şekilde depolanmasına ve bakımına ihtiyaç duymaktadır. Gerekli tüm verileri toplamakta

ve analiz etmektedir. İnsan kaynakları departmanının veri odaklı kararlar almasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları sürdürülebilir ve etkili veriye dayalı kararlar verebilmektedir.

Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Süreçleri

Eubanks (2019)'a göre yapay zekâ sayesinde işletmeler, bünyelerinde çalışan personele ilişkin oldukça fazla bilgiye sahip olabilmektedirler ki işletme için bu bilgilerden en önemli olanı çalışanların performanslarına ilişkin verilerdir. Her çalışan için performans değerlendirmesi yapay zekâ aracılığıyla yapılabilmesi ve bu değerlendirmeler sonucunda ortalama bir performans skoru tespit edilmek ve bu doğrultuda her bir çalışanın performans skorunu belirlemek yine yapay zeka uygulamaları ile hem zaman hem de maliyet açısından hızla gerçekleştirilebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların gelecek dönemlerdeki performansı da tahmin edilebilmekte, çalışanların eksik oldukları yönler saptanabilmekte, bu yönler ilgili personelin yöneticisine iletilmekte, hatta bu yönde kişiye özgü veya genel eğitimler düzenlenebilmekte ve bu eksik yönlerin zaman içinde düzeltilip düzeltilmediği de takip edilebilmektedir (Eubanks, 2019). Bununla birlikte yapay zekanın kullanımı ile çalışana yapılan geri bildirimlerin de önyargıdan bağımsız olarak verilmesine de olanak sağlanabilir. Çalışanın performansına bağlı olarak da kariyer yönetiminde ve kariyer gelişiminde de yapay zekânın etkili olduğundan bahsedilebilir. Çalışanın terfilerinin tespit edilmesi, gereksinim duydukları yeteneklerin belirlenmesi ve çalışana kariyeri hakkında yeni fikirlerin sunulması hususunda elde bulunan büyük veri üzerinden çıkarımlarda bulunabilmektedir. Bu çerçevede yapay zekâ, geçmişe ilişkin verilerden ve tahmine dayalı analitikten yararlanmakta, insan kaynakları birimine çalışanın kariyeri hakkında öneriler sunmaktadır (McGovern vd., 2018).

Ücret Yönetim Süreçleri

Geleneksel ücret yönetimi süreçlerine bakıldığında çalışanın alacakları ücretler çalıştıkları pozisyonlar doğrultusunda belirlenmekteyken, yapay zekâ teknolojileriyle çalışanın alacağı ücret, çalışanın yetenekleriyle performans sonuçları çerçevesinde saptanmaktadır. Yapılan araştırmalarda yapay zekânın işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, çalışanların emeklerini ve çabalarını ödüllendiren bir ücret ölçümünün geliştirilmesi konusunda oldukça yardımcı olacağından bahsedilebilir. Geleneksel ücret yönetiminde insan unsurundan ötürü hatalar söz konusu olabilirken yapay zekâ insan unsuruna dayalı şekilde yaşanabilen bu hataların en düşük düzeye indirilmesini sağlamaktadır (Das vd., 2020). Özellikle günümüz koşullarında esnek çalışma ve uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasından dolayı ücret hesaplamaları giderek daha kompleks hale gelmeye başlamakta ve zorlaşmaktadır. Bu doğrultuda ücret yönetimi konusunda yapay zekâyı duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır (Bissola ve Imperatori, 2018).

SONUÇ

İnsan kaynaklarında yapay zekâ kullanımı önümüzdeki yıllarda insan kaynakları yönetimi alanını olumlu yönde şekillendirmeye devam edeceği düşünülmektedir. İnsan kaynakları çalışanlarının da karşılaşılabilecekleri zorlukların farkında olması ve kendilerini hazırlaması gerekmektedir.

Zorluklardan bahsederken yapay zekâ araçlarını kullanmak için doğru adayı işletmeye kazandırmak ve elde tutmak, endüstrinin önündeki en temel zorluklardan biridir. Bir başka sınırlama ve zorluk ise, İK departmanının günlük yaşamda kararlar almasını kısıtlamak olarak belirtilebilir çünkü bazen teknoloji İK'nın alınan kararlar üzerindeki yetki ve rolünü aşabilmektedir. (Yawalkar, 2019: 23)

İnsan kaynakları çalışanlarının öncelikli endişesi yapay zekanın nasıl daha basit ve güvenli bir hale getirileceği yönündedir. Aslında, insanların şirketlerde yapay zekâ kullanmasını engelleyen en önemli faktör güvenlik ve gizlilik endişeleridir. Geleceğe dönük olarak insan kaynakları uzmanlarının bu endişeleri teknolojinin gelişmesi ve trendlerin değişmesi ile yok olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle de yeni gelişmelere ve insan kaynaklarında yapay zekâ kullanımına hazır olmaları gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin geleceğine hazırlanmak için profesyoneller, bu alandaki eğilimleri öğrenmek için gerekli adımları atmalı ve aynı zamanda meslek geliştikçe üzerine inşa edebilecekleri güçlü bir insan kaynakları bilgisi temeli atmalıdır. Bununla birlikte işletmeler ve özellikle insan kaynakları ekiplerinin yapay zekâ teknoloji gelişmelerini şeffaflıkla dengelemesi gerekmektedir. Bu şeffaflık yapay zeka uygulamaları ile insanın beraber ve dengeli bir şekilde çalışmasının gerekliliğini apaçık ortaya koymaktadır. Burada yapay zekâ verileri görünürken, insanlar duyguları hissetmektedir. Tam bu noktada liderlerin ve ekiplerin insan kaynakları departmanını daha kişisel, insani ve sezgisel olarak yeniden hayal ederken; yapay zekada bir akıcılık geliştirmelerini gerektiren bir öncelik olarak görmeliler. Bu iki gücün beraber çalışması yetenek ve yetkinliklerin “yeni nesil” nitelenmesine uygun olan ve hem çalışanların hem de yöneticilerde aranan özelliklerde de bir değişimi ortaya çıkarmıştır. Jordan (2018)'e göre yeni çağın liderlerinin “Dönüşümcü Dijital Liderler”in özelliklerine sahip olması hem işletmeleri hem de yöneticileri başarıya götürecektir. Bu özellikler daha önce de değinildiği gibi insani özellikler olarak da bilinen mütevazilik, öz farkındalık, uyum ve esneklik, belirsizliğe tolerans, vizyon, etkileme ve ikna gücü, verilere dayalı karar verme, etkileşim kurma ve iletişim, aktif öğrenme, eleştirel düşünme, duygusal zeka, koordinasyon ve zaman yönetimi, yüksek farkındalık ve network oluşturmak gibi unsurlar olarak ele alınabilir. Yıllar içinde talep görmesi veya değer kaybetmesi beklenen yetkinlikler aslında zaman içinde mevcut çalışma koşullarında, iş özelliklerinde ve dolayısıyla çalışanlarda aranacak özelliklerin farklılaşacağına bir göstergesi olmaktadır. Bu konuda şu ana kadar anlatılanları

özetleyen ve doğrulayan bir çalışma olan Dünya Ekonomik Forumu'nun "İşlerin Geleceği Raporu"na göre, benzersiz insan becerilerine olan talebin artacağı ortaya konmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu, yapay zekanın işin daha rutin yönlerini devralmasıyla 75 milyon mevcut işin yerinden edileceğini öngörmektedir. Bununla birlikte, 133 milyon yeni iş yaratılacak ve teknoloji tasarımı ve programlama gibi hem duygusal zekâ hem de teknik zeka becerileri önemli olacaktır.

Bu bağlamda, hem dijital çağın gerektirdiği beceri, yetenek ve yetkinliklere ilişkin talepler sürekli değişirken ve artarken; çalışanların eğitimi yeni yetkinliklerin geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Ayrıca sadece eğitim değil aynı zamanda yetkinliklerini sürekli geliştiren çalışanların ödüllendirilmesi ve teşvik edilmesi de önemlidir. Çalışanlara kendi gelişimlerini gerçekleştirebilmeleri konusunda artan düzeyde bir sorumluluk vermek ve yönetici ve liderlerin de çalışanlarını bu konularda desteklemesi de ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerin ve yöneticilerin aynı zamanda çalışanlarını sahip oldukları ve çağa uygun hale getirildiği düşünülen yetkinliklerini de sürekli incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Dijital çağa uygun olduğu düşünülen bu yetkinliklerin, yüksek üretkenlik, verimlilik ve rekabetçilik sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi de önemlidir. Teknoloji ve dijitalleşme yönünden oldukça zengin bir ortamda; takım çalışması, işte özerklik, esnek çalışma saatleri gibi uygulamaların yüksek bir performansa neden olup olmadığı da her iş ve işletme-çalışan özelinde ayrıca değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, rekabet avantajı elde etmek için yapay zekânın etkin bir şekilde uygulanması için benimsenecek başarı stratejileri, kaynak bulmak ve yapay zekanın kullanımında erken harekete geçmek, mevcut ve gelişmekte olan yapay zekâ araçları hakkında bilgi edinmek ve işletmeyi buna göre hazırlamak, çalışanların otomasyona uyum sağlaması için onlara eğitim ve gelişim fırsatı sağlamak olarak sıralanabilir. Çalışanların katılımını ve deneyimini geliştiren yapay zekâ araçlarının kullanımına da önem vermek diğer bir önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme her ne kadar hızlıca bu sürece dahil olmasa bile yapay zekâyı yakından takip etmeli ve yaşanan bu gelişimlere hemen karşı çıkmamalı ve yapay zekanın entegrasyonu ile ilgili günceli takip ederek, öğrenmelidir. Bu çerçevede en son söylenebilecek söz ise İK'nın geleceğinin büyük olasılıkla bir insan-makine işbirliğini içerecek olmasıdır.

KAYNAKÇA

- Alpaydın, E. (2016). *Machine Learning The New AI*, Londra: MIT Press
- Aspan M. (2020, January 20). *A.I. Is Transforming The Job Interview—And Everything After*. Retrieved from <https://fortune.com/longform/hr-technology-ai-hiring-recruitment>
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2018). *HRM 4.0: The Digital Transformation Of The HR Department*. In F. Cantoni ve G. Mangia (Eds.), *Human resource management and digitalization*. London: Routledge.
- Boden, Margaret A. (2018). *Artificial Intelligence – A Very Short Introduction*, Londra: Routledge.
- Das, S., Barik, R., & Mukherje, A. (2020). *Salary Prediction Using Regression Techniques*. *Engineering Research Network*, 35(2), 1-5.
- Ernst & Young. (2018). *The New Age: Artificial Intelligence For Human Resource Opportunities And Functions*. Retrieved from <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificialintelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/>
- Eubanks, B. (2019) *Artificial Intelligence For HR Use AI To Support And Develop A Successful Workforce*. USA: Kogan Page.
- Evans, Guy-Warwick (2013). *Artificial Intelligence: Where We Came From, Where We Are Now, and Where We Are Going, A Master's Project Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Science*, supervisor Dr. Bruce Kapron, University of Victoria, Department of Computer Science, Victoria, Canada.
- Göktaş, P., & Baysal, H. (2018). *Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim*. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.
- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). *Yapay Zekâ Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi*. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Handy C., (1984). *The Future of Work: A Guide to a Changing Society*, Blackwell Publishing. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7/>
- Jain, S. (2018). *Human Resource Management And Artificial Intelligence*. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 7(3), 56-59.
- Jordan, J. (2018). *11 Must-Have Competencies For Leaders In The Digital Age*. <https://www.peoplemattersglobal.com/article/leadership/11-must-have-competencies-for-leaders-in-the-digital-age-19963>
- Lu, H., Li, Y., Chen, M., Kim, H., & Serikawa, S. (2018). *Brain Intelligence: Go Beyond Artificial Intelligence*. *Mobile Networks and Applications*, 23(2), 368-375.
- McGovern, S. L., Pandey, V., Gill, S., Aldrich, T., Myers, C., Desai, C., & Balasubramanian, V. (2018). *The new age: Artificial intelligence for human resource opportunities and functions*. London: Ernst & Young Press.
- Mellam, A. C., Rao, P. S., & Mellam, B. T. (2015). *The Effects Of Traditional And Modern Human Resource Management Practices On Employee Performance In Business Organisations In Papua New Guinea*. *Universal Journal of Management*, 3(10), 389-394. doi:10.13189/ujm.2015.031002
- Merlin.P,R. ve Jayam R. (2018). *Artificial Intelligence in Human Resource Management*. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 119(14), 1891-1895.
- Minsky, M. (1974). *A Framework For Representing Knowledge*. MIT AI Laboratory, USA
- Oswal, N., & Narayanappa, G. (2015). *Evolution Of HRM To E-HRM To Achieve Organizational Effectiveness And Sustainability*. *International Journal of Business Administration and Management Research*, 1(2), 22. doi:10.24178/ijbamr.2015.1.2.22
- Pağda, Z. (2018). *Yapay Zekâ ve İnsansız İnsan Kaynakları*, *Harvard Business Review*, 103-107.

- Süral-Özler, P., Eriş, E. D., & Timurcanday-Özmen, Ö. N. (2018). *Endüstri 4.0: İnsan Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Neresinde?* 26. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 765-770.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). *Artificial Intelligence In Human Resources Management: Challenges And A Path Forward*. California Management Review, 61(4), 15-42.
- Tandon, L.S., Joshi, P. ve Rastogi, R. K. (2017). *Understanding the Scope of Artificial Intelligence in Human Resource Management Processes – A Theoretical Perspective*, International Journal of Business and Administration Research Review, 1(19), 62-66.
- Wilson, J. H. ve Daugherty, P. R. (2018). *İşbirliğine Dayalı Zekâ: İnsanlar ve Yapay Zekâ Güçlerini Birleştiriyor*, Harvard Business Review.
- World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2020*.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). *A Road Well Traveled: The Past, Present, And Future Journey Of Strategic Human Resource Management*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4(1), 45-65. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113052
- Yawalkar, V. V., (2019), “*Study Of Artificial Intelligence And Its Role In Human Resource Management*”, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), pp.20-24

YENİ YÖNETSEL YAKLAŞIMDA POZİTİF ÖRGÜTSEL DAVRANIŞININ KÜLTÜR FELSEFESİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Ozgul ORSAL¹

GİRİŞ

Pozitif Örgütsel Davranış, günümüz koşullarında örgütsel yaşamın gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir, pozitif bakış odaklı olan insan kaynağının güçlü yönleri ve psikolojik kapasitesi üzerinde duran ve bu yönde çalışmalar yürütülen bir uygulama alanı olarak tanımlamıştır (Luthans, ve ark., 2021). Aynı zamanda pozitif etkililik, pozitif destek, sürece dayalı adalet, iş tatmini ve bağlılığı, örgütsel ve sosyal açıdan yararlılık gösterme, temel öz değerlendirme gibi birçok ölçülebilir, gözlenebilir ve etkili bir şekilde yönetilebilir örgütsel unsuru da içerdiği söylenebilir (Luthans, ve ark., 2021). Örgütlere yeni bir bakış açısı getiren “pozitif örgütsel davranış”, kişinin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kapasitelerinin birleşmesiyle ortaya çıkan insan sermayesi ve sosyal sermayenin ötesinde bir kavramdır (Kutaniş, ve Oruç, 2014).

Pozitif Örgütsel Davranış, örgütsel performansın gelişimine dayalı olarak insan kaynaklarının güçlü yönlerini ele alır, bu güçlü yönleri tanımlar, ölçer ve gelişmesine katkıda bulunur (Özkalp E., 2013).

Örgütler insanların gereksinimlerini gidermek amacıyla bireylerin bir araya gelmesiyle kurulur. Örgütlerin oluşturdukları misyon ve vizyonları gerçekleştirebilmeleri için organizasyon içindeki bireylerin tutum ve davranışlarıyla benimseyerek katılımı gereklidir. Yani oluşturulma gayesi insan olan örgütler çalışanlarına daha fazla önem vererek bu yönde yaptıkları iyileştirme yöntemiyle rekabet güçlerini artırmaya başlamışlardır.

¹ Dr. Ozgul ORSAL, Eskisehir Osmangazi University / Social Sciences Institute / Department of Business / Department of Management and Organization. ORCID No: 0000-0002-1315-7483. Email: oorsal@ogu.edu.tr

Günümüzde insanlar iş veya çalışma yaşamını kendini geliştirebileceği sosyal çevresi olarak algılamaya başladığı için beklentileri de değiştirmiştir. Bu beklentilerle paralel olan yönetsel etkinlikler önem kazanmıştır. Kuruluşların sosyal, kültürel ve ekonomik yönden başarısı işletmenin vizyon ve misyonunun gerçekleştirilmesi yönetsel etkinliklerin gücüyle ölçülür. Yönetsel etkinliklerin başarısı, yüksek verimlilik ve insan gücünü amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilmesine bağlıdır (Eren, 2007; Küçük ve Günaydın, 2021). Örgütlerdeki yönetsel etkinliklerin başarısını yükseltmek için pozitif örgütsel davranışın kavram ve teorilerini kullanarak yönetim stratejilerini geliştirmek gereklidir. Bu doğrultuda geliştirilen başarılı yönetsel stratejiler, örgütlerdeki insan davranışlarının etkisini ve yetkinliklerinin niçin diğerlerinden daha faydalı olduğunu açıklamaktadır (Örsal, ve Mavili, 2020; Luthans, ve ark., 2021). Tüm bu gelişmeler insan potansiyelinin aktif olduğu bir örgüt sistemi oluşturmaktadır (Karten, ve Yeşiltaş, 2013; Peterson, ve ark., 2011). Personelin bilgi, beceri ve tecrübelerinden meydana gelen “insan sermayesi”, insana değer verme ile “örgütsel psikolojik sermaye”, örgüt yapıları “yapısal sermaye” ve kişiler arası ilişkileri niteleyen “sosyal sermaye” kavramları son zamanlarda örgütlerde önemli bir yer tutmaktadır (Luthans, ve ark., 2021).

KAVRAMSAL İNCELEME

Bu çalışmada, modern iş dünyası ve çalışanları açısından önem taşıdığı düşünülen pozitif örgütsel davranış kavramları teorik açıdan incelenmiş ve bu davranışların örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü (felsefesi) açısından önemi irdelenmiştir.

Pozitif Örgütsel Davranış, bireylerin eksiklikleri veya hataları yerine güçlü yönlerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesini (Seligman, 2008) örgüt yönetiminde ele alan yeni bir yaklaşımdır. Özellikle, psikolojik kapasiteleri pozitif yönlendirilmiş insan kaynaklarının ölçülebilir, geliştirilebilir, yönetilebilir, performansı arttırılabilir örgütsel başarının elde edilmesindeki etkisi araştırılmaktadır (Dirzyte, ve Patapas, 2022; Bakker ve Schaufeli 2008).

Güçlendirme temelli ve olumlu psikolojik kapasiteye dayalı olan Pozitif Örgütsel Davranış belirli kriterlere sahiptir (Luthansi ve Youssef, 2007). Bunlar:

- Teorik temelli bir araştırmaya dayalıdır. Geçerli ölçüm kriterlerine sahiptir.
- Özgün kavramlara (unique concepts) dayalıdır. Durumsallık temelinde pozitif pekiştirme ve etkililik için öğrenmeye, değişime, gelişime açıktır.
- Pozitif örgütsel davranışı, pozitif psikolojiden farklılaştıran en önemli kriteri ise, performans geliştirmeyi arttırmak amacıyla yönetmektir. Çünkü pozitif örgütsel davranış, işyerinde pozitif psikoloji kapasitesi kullanarak iş performansını özellikle yönetici ve liderlerin performanslarını arttırmayı hedeflemektedir.
- Örgütlere yeni bir bakış açısı olan “pozitif örgütsel davranış”, örgütlerde çalışan bireylerin, zor işlerde başarmak için gerekli olan çabayı ortaya

koymada kendine güvenmesi, etkili olması (öz-yeterlilik), mevcut durumda ve gelecekte başarı için olumlu tavırlar ve beklentiler geliştirmesi (iyimserlik), başarıyı yakalamak için hedefe giden yolları yeniden değerlendirmesi ve başarmak için azimli olması (umut), sıkıntı ve problemler tarafından kuşatıldığında, kendini kaybetmemesi, başarı için ileriye bakması ve devam etmesi (dayanıklılık) (Çelik, ve Tabak, 2014) hareket edebilme kabiliyetleri üzerinde durur.

Bu kabiliyetler sadece bireysel değil örgütsel kişilik ve marka oluşturmasına, rekabet gücünde ivme yapmaya, yöneticilerinin performanslarını arttırarak örgütsel bağlılık ve örgüt kültürünün güçlenmesini sağlamaktadır.

Bu doğrultuda örgütlerin temel kaynağı olan insan sermayesi, bireysel olarak kişisel gelişimini sağlarken, örgütsel olarak entelektüel sermaye, sosyal sermaye ile performans, etkinlik, verimlilik, yatırım getirisi ve rekabet gücünü arttıran örgütsel psikolojik sermayesi ile değer katar (Örsal, ve Mavili, 2020). Örgütsel psikolojik sermaye kamu, özel sektör vb. her türlü örgütsel yapılanmada tanımlanması ve yönetilmesi gereken bir güçtür (Luthans, ve Youssef, 2007). Örgütlerin başarılarındaki en önemli faktörlerden birisi insan davranışlarıdır. Örgütlerin verimliliği, kârlılığı, uzun ömürlülüğü diğer faktörlerin yanında insan faktörünün bilgi, beceri ve yeteneklerine, çalışma gayretine bağlıdır. Bu nedenle örgüt içindeki insan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış alanı ve bu alandaki araştırmalar örgüt literatüründe önemli bir yere sahiptir (Kızıldağ, ve Özkara, 2014; Örsal, ve Mavili, 2020).

İlk ve teorik olarak en gelişmiş ve araştırılmış Pozitif örgütsel davranışın yapısı, Öz-Yeterlilik (Self- Efficacy/Confidence)’ tir. Sosyal Bilişsel/Öğrenme Teorisiyle (Social Cognitive Theory- SCT) bir alt yapıya dayandırılmış; bu çalışmalar sonucu elde edilen veriler örgütsel süreçlerde de kullanılmış ve büyük ölçüde kabul görmüştür (Bandura, 1997). Bandura, bireylerin karşılaşabile ihtimali olan durumlarla başa çıkabilmek için ihtiyaç duyulan davranışları ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları öz yeterlik algısı olarak tanımlanmaktadır. Yani kendisine verilen görevleri başarma kabiliyetiyle ilgili yargılardır (Bandura, 1987). Öz yeterlik, bireyin yeteneklerinde ne kadar yetkin olduğu ile ilgili değil, kendi yeteneklerine olan inancı ile alakalıdır (Özkalp, 2013).

Bandura’ya Performans göre yaşam boyu süren öz yeterlilik sürecinin dört ana kaynağı vardır. Uсталık Deneyimleri veya Erişimleri (Master Experiences or Performance Attainments), Dolaylı Deneyimler veya Modelleme (Vicarious Experiences or Modeling), Sosyal İnanç/İkna (Social Persuasion), Fiziksel ve Psikolojik tepkiler (Physiological and Psychological Arousal)’ dir. Unutulmamalıdır ki bu dört yeterlilik kaynağı sosyal bilişsel teoriden gelmektedir. Birey, tamamlamak için bilişsel olarak süreci ve öz yansıtmayı seçmeli ve bu bilgiyi öz yeterlik algı yargısını kullanmalı ve inançlarını biçimlendirmelidir. Bandura

belirtmiştir ki; performans kazanımların öz yeterlikteki önemli girdisi, kendi yorumsal önyargılarına, görevin zorluğuna, ne kadar sıkı çalıştıklarına, ne kadar yardım aldıklarına, hangi şartlar altında uygulandığına, o andaki duygu ve fiziksel durumlarına, zaman içinde gelişim oranlarına, kazanımlarını nasıl görüntüledikleri ve anılmadıkları seçici önyargılarına bağlı olarak değişebilir (Örsal, and Mavili 2020). Yani başarılı performans, otomatik olarak öz yeterlik seviyesini arttırmaz. Dahası, yeterlik, bireyin başarıyı nasıl yorumladığına ve bilişsel olarak nasıl sürdürdüğüne bağlıdır (Bandura, 1999). Öz yeterlilik bireyin güçlü yönlerinin en önemlileridir. Çünkü bireyler öz yeterliklerinden şüphe duyduklarında mücadeleden kaçınarak kaygı içine girerek güçsüzleşirler. Bireylerin öz yeterlilik düzeyi arttığında, kendilerine mücadele gerektiren amaçlar hedeflediği ve karmaşık olan görevlerde ise baş etme mekanizmalarını da geliştirdikleri gözlenmektedir (Boukamcha, 2022).

Literatür incelendiğinde; Çalışanların öz yeterliliği, örgütsel bağlamdaki hedeflere ulaşılabilmesi için verilen görevleri yaparken ihtiyaç duydukları motivasyonu, bilişsel kaynağı ve eylem biçimini belirleme noktasındaki kendi yeteneklerine dönük besledikleri inanç ve güvendir (Ouinn, 2005; Stajkovic ve Luthans, 1998), Öz yeterlilik ve performans değişkenleri arasında güçlü ve pozitif ilişki tespit edilmiştir (Bandura, 1997; Stajkovic, 1998). Bandura' ya göre bu çalışmadaki bulgular sosyal ikna, pozitif geribildirim, psikolojik ve fizyolojik uyarılma, dolaylı öğrenme ve modelleyerek öğrenme gibi çeşitli tekniklerle geliştirilebilir bir özelliktir. Bu bağlamda öz yeterlilik, psikolojik sermaye yapısı içinde geliştirilebilir bir özellik olması dolayısıyla kritik bir öneme sahiptir (Bandura, 1999). Ayrıca çalışanların öz yeterlilikleri artarken iş tatminleri de artmaktadır (Luthans, ve ark., 2007; Luthans, ve ark., 2021).

Öz yeterlilikle umut ilişkisinde, Umut geniş perspektifteki beklentiyi ifade ederken, öz-yeterlilik ise, daha odaklı bir alana ve o alandaki çabalara yönelik inançla ilgili bir durumdur. Yani, öz-yeterlilik; çeşitli çözüm yolları oluşturmak, amaca yönelik eylemde bulunmak, amaçları gerçekleştirmede başarılı olmaya ilişkin inanç olarak yorumlanabilir (Avey, ve ark., 2008). Öz-yeterlilik, liderlik ve yönetim alanında üzerinde durulan öncü konulardan biridir. İyimserliği genel manada başarı elde etmeye dönük pozitif beklenti olarak ele aldığımızda, öz-yeterliliği başarıyı elde etmeye dönük pozitif beklentinin dayanağı olabilecek bireysel yetenek olarak ele alınmalıdır (Avey, 2007).

Pozitif örgütsel davranışın ikinci yapısı, İyimserlik (Optimism)'dir. İyimserliğin teorik alt yapısı, pozitif psikolojinin öncülerinden olan Seligman tarafından oluşturulan Atıf Teorisini temel alan iyimserlik bakış açısıdır. Atıf teorisini temel elen bir yaklaşımla iyimserliğin ele alınması gerektiğini ifade eden Luthans vd. (2008, 222), iyimserliği ruhsal boyutu temel alan ve iyimserliği bireyin var olan ve kalıcı bir özelliği olarak ele alan bakış açısını objektif bir yaklaşımla

gerçekçi hedefleri gerçekleştirmeye dönük olması gerektiğini vurgularlar. Böylece eldeki kaynağı, etkili bir zaman yönetimiyle gerçekçi hedeflere dönük kullanabilme imkânı sağlanmış olur. Luthans ve ark., (2021) iyimserliğin geliştirilebileceğini başka bir deyişle öğrenilebileceğini belirtirler ve örneğin düşük düzeyde iyimser olan bireylerin bu iyimserlik düzeylerinin geliştirilmesi noktasında potansiyel taşıdıklarını belirtirler. Bunun durumsallığı göz önünde bulunduran pozitif ve teorik olarak da desteklenen bir bakış açısıyla olabileceğini ifade ederler. İyimserlik gerçekçi, çok dinamik, değişebilir ve geliştirilebilir ve durumsal bağlamda ele alınması gereken öğrenilebilir bir süreçtir (Luthans, ve ark., 2021). İyimserlik de sık sık umut ve duygusal zekâ (ilerisi kapalı) gibi diğer olumlu yapılar ile ilgili olarak kullanılır. Duygusal zekâ uzmanı Daniel Goleman, örneğin, duygusal zekâ tartışmalarında iyimserlik rolüne yoğunlaşıyor ve hatta bir noktada iyimserliği duygusal zekâ tavrı olarak ifade eder (Goleman Daniel 1995).

Literatürde iş yerlerindeki pozitif bakış açısına sahip çalışanların iş performanslarının daha fazla olduğu vurgulanmaktadır (Darvishmotevali, ve Ali, 2020; Taylor, 2020; Magnier-Watanabe ve ark., 2020; Rotich, 2020; Örsal, Örsal, and Duru, 2020; Örsal, and Mavili, 2020; Schulman, 1999; Seligman, 1998). Kötümserlerin ise işi bırakma oranı belirgin ölçüde yüksek (Güler, 2009; Seligman, 1986) iken iyimser olan kişilerin bağlılık gösterdikleri ve böylelikle daha yüksek performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Luthans, ve ark., 2021; Darvishmotevali, ve Ali, 2020; Taylor, 2020; Magnier-Watanabe ve ark., 2020; Rotich, 2020). İyimserliğin hem motive edilmiş hem de motive edici olduğu; azim, başarı ve sağlık arzu edilen özelliklere sahip olduğu; kişisel kötü olayların, dışsal, kararsız ve özel atıflarda bulunduğu ve mesleki başarı gibi olumlu sonuçlar ile bağlantılıdır. Bu işyerlerinde pozitif güç oluşturur (Örsal, and Mavili, 2020; Örsal, Örsal, and Duru, 2020). Örneğin: İyimserler çok çalışmaya motivedir. Yüksek morale, memnuniyete sahiptirler. Hedefleri diğer kişilerden yüksektir. Engeller ve zorluklar karşısında sabırlıdırlar. Kişisel başarısızlıklara ve aksiliklere kişisel yetersizlik gibi değil geçiciymiş gibi atıfta bulunur onları bir kerelik olarak görürler. Hem fiziksel hem de zihinsel olarak iyi ve zinde hissetme eğilimindedirler. Kişilerin çeşitli zorluklara uyum sağlama biçimi olup, durumu açıklayıcı yöntem kullandıkları görülmektedir. İyimserlere göre engeller başarısızlık değil, başarı için geliştirilebilir fırsatlardır. Ayrıca iyimserlerin işte ve okulda daha fazla çalıştıkları ve atletik açıdan daha fazla çaba gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır (Mappamiring, ve Kusuma 2021; Peterson, 2000).

Pozitif örgütsel davranışın yapısı üçüncü teorik yapısı, Umut (Hope)'dur. Kişilerin amaca odaklı enerji (agency) ile amacı elde etmek için alternatif yollar planlamasındaki (pathways) başarısına bağlı olan pozitif motivasyonel durum olarak tanımlanır (Peterson, ve ark., 2011; Snyder, 2000). Umudun motivasyonel bir etki yaratması başka bir harekete geçmeyi sağlama etkisi (willpower), hedefleri

elde etme noktasında kararlılık sağlar. Diğer bileşeni olan alternatif ortaya koymaya dönük çok yönlü düşünebilmeyi sağlama etkisi (waypower) ise hedeflere ulaşma noktasında kimi dönemlerde çeşitli unsurlar tarafından engellenme durumlarında dahi farklı alternatifler ortaya koyma ve böylece hedefler doğrultusunda hareketi sürdürebilme imkânı sağlar. Gelişime ve pozitif çıktılara önem veren kişilerde umut itici güç oluşturmaktadır (Akın ve Özdevecioğlu, 2012; Brenninkmeijer ve ark., 2010).

Snyder'a göre umut, hedefler, izlenecek yol ve yöntemi kapsayan bir süreçtir (Snyder 1996). Umut kavramı, amaç-yönelimli olma ve amaçlara ulaşmak için plan yapmakla ilgili pozitif ve motive edici bir unsurdur (Peterson ve ark., 2011). Örgütsel insan kaynakları yönetiminde umut, değiştirilebilir özelliği nedeniyle performans, öğrenilebilmesi ve geliştirilebilir özelliği nedeniyle önemli bir yeri vardır. Bireysel ve örgütsel açıdan umut seviyeleri yüksek ise amaçlara ulaşma isteğine ve motivasyona sahiptir. Ayrıca karşılaşılabilecekleri olası engelleri öngörebilir ve amaca götürecek alternatif yolları belirleyebilirler (Erkmen ve Esen, 2012). Bu özelliğiyle örgütsel bağlamda çeşitli alanlarda uygulanabilir olan ve performans üzerinde etkisi yadsınamaz olan bir unsurdur (Youssef ve Luthans 2007; Abbas, ve Raja, 2015) yüksek düzeyde umut sahibi bireylerin, daha bağımsız düşünmeye, daha fazla risk almaya, herhangi bir çözümün başarısızlığa uğraması durumunda farklı alternatif yollara yönelebilmeye, problemlere çözüm bulma noktasında yaratıcı düşünmeye yatkın olduklarının belirtir (Abbas, ve Raja, 2015). İş görenlerin umutlarının var olması ile iş tatminini (Luthans, ve ark., 2021) ve işten memnuniyet (Peterson ve Luthans, 2003; Luthans ve Jensen, 2002; Youssef ve Luthans, 2007) artırırken işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğunu göstermektedir (Peterson ve Luthans, 2003). İyimserlere göre umudu yüksek olan kişiler, başarılı bir gelecek için kendi eylemlerini ön planda tutar. İyimserler elde ettikleri başarıyı şansa, başkalarına ya da kendi çabalarına bağlarken, umut dolu bir birey kazanımlarının daha çok kendi becerileri ve çabaları sonucunda oluştuğuna inanmaktadır (Alarcon, ve ark., 2013).

Pozitif örgütsel davranışın yapısı dördüncü teorik yapısı, Dayanıklılık (Resiliency)'dir. Pozitif örgütsel davranış kriterlerine bakıldığında önemli olan şey, bireyin karşılaştığı bütün zorluklara karşı dayanma gücünü, uyumunu, esnekliğinin eğitilebilir ve geliştirilebilir olmasıdır. Dayanıklılığın örgütsel ortamda örgüt üyelerinin nezdinde nasıl geliştirilebileceğine dair belli stratejiler ortaya koyan Masten ve arkadaşlarının bu stratejilerini temel alan Luthans vd. (Luthans, ve ark., 2021), dayanıklılığın gelişmesini sağlayan varlıklar, risk faktörleri ve değerler bileşenlerini ortaya koyar.

Dayanıklılık, hem bireysel yöneticilerin ve çalışanların faydalanabildiği hem de örgütlerin uzun süre onuz olamayacağı pozitif güçtür. Dalgalanma ve istikrarsızlık, günümüz iş hayatının bir parçası olmuştur ve sadece örgütler rekabetçi yapısı avantajıyla değişen durumlara karşı çabuk tepki vererek kendi sistemlerini genç

tutabilmektedirler. Güçlü ve istikrarlı örgütsel görev, vizyon ve değerler, elastik işbirliği kültürünün gelişmesini ve birlik duygusunu yaratır. Stratejik planlama, takım çalışması, işçi odaklı çalışma, iletişim kanallarının açık olmasıyla, efektif örgütsel öğrenim, güvenin inşası, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşan elastik bir örgüt kurulması sağlanır. Geleneksel yapılar ve örgütsel kurallar, zor zamanlardaki örgütsel elastikiyeti sağlayan etkili yaratıcılığı engeller ve sabitliği dikte ettirebilir (Luthans, ve ark., 2021) Bireylerin dayanıklılık seviyesi yüksek olduğunda, zor durumlarda çabuk toparlanarak orijinal hallerine dönmeyi başarabilen insanlardır. Hatta bu bireyler, sürecin başındaki kendilerinde var olan performansın da üstüne çıkarak yaşamlarında yeni anlamlar ve değerler oluşturabilen bireylerdir. Dayanıklılık, yaşam boyu süren günlük yaşamın içinde olan kademeli olarak ilerleyen gelişimsel bir süreçtir. Başka bir ifadeyle “Dayanıklılık ulaşılması gereken son bir nokta değil, bir süreçtir” (Luthans, ve ark., 2021). İçinde bulunulan koşulların dayanıklılık üzerinde pozitif yönde etkide buluna bileceği ve böylece stres, gerginlik, başarısızlık gibi istenilmeyen durumlarla baş edebilmek için bireye katkıda bulunduğunu ve pozitif yönde bir uyum fırsatı sağlayan dinamik bir süreç olduğu söylenebilir (Helen ve ark., 2011; Kolar, 2011)

İnsan sermayesinin mevcut çalışma yaşamındaki artan öneminin, beraberinde yeni yaklaşımlar getirdiği görülmektedir. Bu yaklaşımlar yönetim ve organizasyon alanındaki araştırmacılar pozitif örgütsel davranış olarak adlandırdıkları yeni bir akıma dikkat çekmektedir (Memari, ve ark., 2013). Pozitif Örgütsel Davranış, Luthans (2002) ve Wright (2003) tarafından yürütülen çalışmaların öncülüğü ile başlayan, “örgütsel davranışa pozitif bir bakış açısı ile yaklaşan” bir akımdır. Bu akım, örgütsel başarının elde edilebilmesi için örgütsel davranışlara pozitif perspektiften yaklaşılmasının önemini vurgulamaktadır (Muse, ve ark, 2008).

Pozitif örgütsel davranışın yapısının teorik yapısını oluşturan özyeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık sayesinde örgütler süreç odaklı stratejiler ortaya koyarak örgüt üyelerinin olası risklerle başa çıkmasında mevcut varlıklarını, örgütsel varlıklarla bir araya getirerek etkili bir kriz yönetim ağı oluşturabilirler. Örneğin stratejik planlama ve örgütsel öğrenmeyle örgüt üyelerinin krizlerle baş edebilmesi, kriz dönemlerinin etkili biçimde yönetmeye hazır olması ve böylece örgütün elindeki maddi ve insan kaynağını son kertede verimli kullanması, bunun sonucunda da yeni gerçeklere uyum sağlamada örgütün ve üyelerinin esneklik kazandırarak örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.

Güçlendirme temelli ve olumlu psikolojik kapasiteye dayalı olan Pozitif Örgütsel Davranış kriterleri (Luthans, ve Youssef, 2007) işyerinde yönetici ve liderlerin iş performanslarını arttırmayı hedeflemektedir. Bunu sağlamanın en etkin yolu ise pozitif örgütsel davranışı sağlayacak ve devam ettirecek örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ile mümkündür (Riggio, 2014; Robbins ve Judge, 2012). Pozitif örgütsel davranıştaki stratejik yönetim ve veya liderliğin iş performansı, örgüt

kültürü, rekabet stratejisi, motivasyon üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Literatürde de bu savı destekleyen kanıtlar mevcuttur (Munawaroh, Santoso, Gumilang, ve ark., 2021; Abdullah, Huang, Sarfraz, ve ark., 2021; Örsal, ve Mavili, 2020; Rostain, M. 2021; Savović, Nikolić, ve Zlatanović, 2021).

İşin ve örgütlerin yapısı değişmeye devam etmektedir. İşin ve işyerinin değişen örgütsel davranış yapıları; örgütsel küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, ağlardan yararlanarak iş yapma, grup süreçleri, çalışan bağımlılığı, motivasyon vb. konular araştırılmaktadır (Riggio, 2014). Küresel işletmeler, kültürel farklılıklar, çalışan çeşitliliğindeki artış, çeşitlilik ve yetenek yönetimi, çalışanın becerilerinin değerinin artışı, örgütsel öğrenme, örgüt kültürü felsefesi, çalışanların iş-yaşam dengesi, pozitif bir çalışma ortamının yaratılması, etik davranışların geliştirilmesi gibi konular ön plandadır. (Robbins ve Judge, 2012).

Filozof Herder felsefede kültürü, toplumların doğal durumdan çıkıp, kendileri için yararlı olan, iyi ve doğru hedeflerini başarmada yaptıkları bütün çabaların evrensel adı olarak kullanılmıştır (Herder, ve Michalski, 2022). Kültür, her şeyden önce tarihseldir ve doğayı kendi fayda, niyet ve amaçlarına göre değiştirebilen tek varlık olarak insanın ürünüdür. Kültür felsefesi, aynı zamanda bir “insan felsefesi”dir (Herder, ve Michalski, 2022).

Örgüt kültürü fikrini, örgütleri nasıl etkilediğini ve nasıl ele alınabileceğini anlamak, yönetim ve yöneticiler için önemlidir. Örgüt kültürüne ilişkin farklı anlamlara ve bakış açılarına rağmen, bunların çoğunda ortak olan bir şey vardır ve o da değerlerin, felsefelerin ve normların karşılıklı varlığıdır. Özünde, pek çoğu, örgüt kültürünün rolünün, örgüt içindeki birlik duygusunun önemini vurgulamaktadır. Kurumun çalışma ortamındaki örgütsel davranış ve kültürünün belirlenmesinde, örgütsel bağlılıkta önemli rol oynayan yönetici liderler, kilit çalışanlar (değişim ajanları) olmak üzere kuruluş içindeki grupları hedef alır.

Örgüt Kültürü, yönetim ve örgüt alanında güncelliğini halen korumaktadır. Bunun nedenleri örgüt kültürünün, sosyo-ekonomik, antropolojik ve psikolojik boyutlarıyla çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler bütünü olmasıdır. Ayrıca, örgütün amaç, strateji, yapı, süreç, ilişki, uygulama ve hatta performans gibi olguları üzerinde belirgin ivmeler yarattığı inkar edilemez (Eğilmez, ve Arifler, 2022; Anning-Dorson, 2021; Kabakçı, 2014).

Örgütsel kültür kavramı yenilikçilik odaklı olarak ele alınması sonucunda, ilgili yazında tanımlanmış olan yenilikçilik kültürünün vurgulanan bileşenleri “risk alma”, “başarısızlığa karşı hoşgörü”, “yenilikçiliğe teşvik”, “demokratik iletişim ve serbest bilgi akışı”, ve “yenilikçiliği destekleyici liderlik ve uygulamalar” olarak tespit edilmiştir. Söz konusu bileşenler, karar vericilerin çalışmalarını yönlendirici niteliktedir (Öğüt, Aksay ve Erbil, 2014).

Örgüt Kültürü sayesinde örgüt üyeleri, kendileri ve kurumları için neyin iyi, neyin kötü olduğunu, neyin hedeflenip neyin hedeflenmediğini, neyin yapılması ya

da yapılmaması gerektiğini öğrenirler. Ayrıca bireylerin öğrendikleri bu örgütsel değerler, kendileri için bir isteklendirme kaynağı olduğu gibi örgütün hedef, politika, strateji ve eylemleri için de bir yol haritasıdır. Bu bağlamda, örgütlerin başarısının sürekliliği, örgütsel değerlerin oluşturulmasına ve bu değerlere uyuma bağlıdır (Şahin, 2010). Değerler örgüt stratejisinde, örgüt kültüründe, yönetimde önemli yer tutar. Özellikle örgütler hedeflerine bağlı, sadık, aidiyet duygusuna sahip, mutlu, istekli, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olmak isterler (Dirzyte, and Patapas, 2022; Munawaroh, Santoso, Gumilang, ve ark. 2022). Bunu sağlamanın en etkin yolu ise pozitif örgütsel davranışı sağlayacak ve devam ettirecek örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ile mümkündür. Kültür kavramı ve kültür felsefesinin iyi anlaşılması ve geniş bir perspektiften ele alınması örgütsel performansın ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacak örgüt kültürünün oluşturulmasına imkân tanıyacaktır.

Marks'a göre, insanın özünü oluşturan unsurların cevabını kültürel şekillendirmeye açıklamıştır. İnsanın ne olduğuna ilişkin sorunun insanın kendisini tarihsel temelde şekillendirmesini kültür aracılığıyla yaptığına dikkat çekmektedir. İnsan ve kültür kavramının ortaya çıkışı ve geçirdiği anlamsal değişiklikler esasında insan aklının sahip olduğu durumun bir yansımasıdır.

Bireylerin tutum ve davranışları toplumsal kültür değerlerinden etkilenir. Ayrıca bu etki bireyin sosyal, ekonomik, ruhsal sıkıntıların çözümünde önemli rol oynar (Ullah, ve ark., 2022; Huang, ve ark., 2021). Örneğin; Toplam Kalite Yönetimi Amerikan firmalarında başarılı olmazken, Japon firmalarında başarılı olmuştur (Tsutsui, 1996; Darvishmotevali, ve Ali, 2020; Taylor, 2020; Magnier-Watanabe ve ark., 2020). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki bu başarının elde edilmesinde Japon kültürünün katkısı oldukça yüksektir (Kimata, ve Itakura, 2021; Mengenci, 2010; Darvishmotevali, ve Ali, 2020; Taylor, 2020; Magnier-Watanabe ve ark., 2020).

Bireyler toplumsal kültürden edindiği değerleri çalıştığı örgüte ve diğer sosyal ortamlara taşır. Bulunduğu ortamdaki kültürel yapı ile getirdiği kültürel değerler farklı ise çatışma kaçınılmazdır. Bu kültürel farklılıklardan doğan çatışmanın minimize edilerek çatışmanın önlenmesi örgütlerin sosyalizasyon uygulamaları ve iletişim modelleriyle çözümlenebilmektedir. İletişim modelleri kültürlerle özgü seçilerek kullanılır. Çünkü batı kültürü iletişim modelinde somut, ölçülebilir ve nesnel kavramları kullanırken, doğu kültürü iletişim modeli soyut, niteliksel ve öznel özellikler içermektedir.

Pozitivizm, modern bilimi temel alan bilim dışı her türlü spekülasyonu reddeden bir felsefe akımıdır. Pozitivizm, pozitif bilimlerden doğmuştur, tahminlerden değil, deneylerden üretilen gerçekleri temel ilke olarak kabul eder. Doğadaki her olayın belirli bir nedeni olduğunu, dolayısıyla insanın tüm faaliyet ve davranışlarının

kendi iradesi dışında seyreden başka faktörlere bağlı olduğunu benimser. Sosyal bilim felsefesi açısından baktığımızda örgütlerdeki pozitif örgütsel davranış multidisiplinler pozitivist paradigmanın etkisi altındadır (Kuhn, 2008). Pozitif örgütsel davranış bilimi, mevcut kurallar ve kurumlarda şekillendirerek örgütlerdeki yönetim yaklaşımlarını etkilemiştir (Yüksel, 2013).

Pozitivist yaklaşım ile örgüt yönetimi araştırmalarında gerçeklik basit ve nedensellik odaklı açıklanmaktadır. Böylelikle değişim nicel, birikimli bir süreçte, geleceği ve yönü belli olan, hiyerarşiyi yeniden üreten araştırmalarla zamana göre güncellenmektedir (Luthans, ve ark. 2021; Aydın, ve ark. 2013).

Aslında, örgüt yönetimindeki pozitivist yaklaşıma karşı, bilim felsefesi ve sosyal teori alanından ciddi eleştiriler vardır. Kuhn (2008) eleştirilere, bilimde olması gerekenler olarak kabullenir. Bilgilerin, önceden hazırlanmış ve değiştirme olanağı olan paradigmlar ve değiştirme olanağı olmayan paradigmalara vurgu yapmaktadır (Kuhn, 2008).

Pozitivist paradigmanın rehberliğinde kavramları, kuralları ve kurumlar dünyasından gelen bilgilerden yeterince yararlanıldığı, birleştirildiği ve özümsemiği örgüt yönetimindeki somut düşüncenin naturalistik paradigmanın kendi felsefesine dayanak oluşturacak şekilde bilimi ve kuramı kullanarak açıklamasına ihtiyaç vardır. Naturalistik paradigmanın rehberliğinde ise örgüt yönetiminin, hukuk ile insan sosyo-kültürel oluşumlar arasındaki etkileşiminde, değerler ve anlam dünyasını da zenginleştirilmesiyle pozitif örgütsel davranış ve pozitif örgüt kültürü kapsamında da ele alınmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

SONUÇ

21.yüzyılın dinamik, değişken ve belirsiz çalışma koşullarında örgütlerin başarısı, örgütün misyon ve vizyonuna bağlı, sadık, kendisini örgütle özdeşleştirebilen, çalışmaya istekli, çalışma ortamında işinin gereklerini ve kendinden beklenenin ne olduğunu açıkça bilen, kendinden bekleneni verebilen roller üstlenen çalışanlara sahip olması pozitif örgütsel davranışlara bağlıdır. Bunu sağlamanın en etkin yolu ise pozitif örgütsel davranışı sağlayacak ve devam ettirecek örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ile mümkündür.

Kültür kavramı ve kültür felsefesinin iyi anlaşılması, geniş bir perspektiften ele alınması, örgütün sürdürülebilirliğine, örgütsel performansın ve verimliliğinin artırılmasına katkı sağlayacak örgüt kültürünün oluşturulmasına imkân tanıyacaktır.

Örgütün ve yöneticilerinin misyon ve vizyonunda yer alan pozitif örgütsel davranışlara ve örgüt kültür felsefesine sahip olan örgütler, güçlü / pozitif yönlerine odaklanarak günümüz çalışma yaşamında işgücünün sahip olduğu bilgi, beceri ve psikolojik kapasitesini ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen yeniliğe açık bir yapı olarak amaç, strateji, liderlik, süreç, ilişki, uygulama, verimlilik, performans yönünden rekabet avantajı yaratığından kilit durumundadır.

Yeni yönetsel yaklaşımda pozitif örgütsel davranış, pozitif örgüt kültürüne önem veren, kullanan örgütler ve yöneticiler değişen ve gelişen evrensel rekabet koşullarında ekonomik baskılarla mücadele etme başarısı, küreselleşmeye uyum sağlama, iş gücü çeşitliliğine sahip olma, yenilik (inovasyon, network) ve değişime uyumlu, müşteri / çalışan memnuniyetine sahip, etik davranışları gelişmiş, öğrenen örgüt yapısına sahip özellikleriyle önemli fırsatlar kazanarak ivme yapacakları yadsınamaz bir gerçekliktir.

Kaynaklar

- Abbas, M., and Raja, U. (2015). Impact of psychological capital on innovative performance and job stress. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 32(2), 128-138.
- Abdullah, M.I., Huang, D., Sarfraz, M., Naseer, J., and Sadiq, M.W. (2021). Signifying the relationship between counterproductive work behavior and firm's performance: the mediating role of organizational culture. *Business Process Management Journal*. 27(6),1892-1911.
- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309-1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Avey, J.B. (2007), *The performance impact of leader positive psychological capital and situational complexity*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S., and Luthans, F. (2008), Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Bakker, A. B., and Schaufeli W.B. (2008). Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bandura A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: New York: W.H. Freeman.
- Bandura A. (1999). *Social Cognitive Theory of Personality*. New York: Guilford.
- Boukamcha, F. (2022), A comparative study of organizational commitment process in the private and public sectors, *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2866>
- Darvishmotevali, M., and Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462.
- Dirzyte, A., and Patapas, A. (2022). Positive Organizational Practices, Life Satisfaction, and Psychological Capital in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 14(1), 488.
- Eğilmez, Ö., and Arifler, M.M. (2022). Yönetimden yönetişime karar verme süreçlerindeki değişim, *Sosyal Bilimler Alanında Teori, Uygulama, Tarihsel ve Güncel Tartışmalar*, 49.
- Eren, E. (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım: İstanbul.
- Goleman Daniel (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Güler B.K. (2009). *Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Yönetimi*. İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Herder, J.G., and Michalski, R. (2022). Jak filozofia może stać się bardziej powszechna i użyteczna dla dobra ludu?. *Studies in the History of Philosophy*, 13(1), 7-37.
- Huang, I.C., Du, P.L., Wu, L.F., Achyldurdyeva, J., Wu, L.C. and Lin, C.S. (2021), Leader-member exchange, employee turnover intention, and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support, *Leadership, and Organization Development Journal*, 42 (2), 249-264. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0094>
- Kabakçı, H. (2014). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 6(1), 31-44.
- Karten P., and Yeşiltaş M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar üzerine Kavramsal bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.
- Kızıldağ D., and Özkara B. (2014). *Türkiye'de Örgütsel Davranış Araştırmalarındaki Yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Örneği*. Paper presented at the 2. Örgütsel Davranış Kongre Kitabı. ISBN 978-605-86838-4-6

- Kimata, A., and Itakura, H. (2021). Interactions between organizational culture, capability, and performance in the technological aspect of society: Empirical research into the Japanese service industry. *Technology in Society*, 64, 101458.
- Kuhn, T.S. (2008). *Bilimsel devrimlerin yapısı*. İstanbul: Kırmızı Yayınları,.
- Kutaniş O.R., and Oruç E. (2014). A theoretical investigation on positive organizational behavior and positive psychological capital. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Küçük, B.A., and Günaydin, C. (2021). Lider ile örgüt düzeyindeki güven duygusunun yenilikçi çalışma davranışı üzerindeki etkisi: değişime direncin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576.
- Luthans F. (2006). *Organizational Behavioral*.
- Luthans F., and Youssef, M.C. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior, *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Luthans, B. C., and Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* Fourteenth Edition. IAP.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P. and Benton, C.F. (2020), "Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(2), 115-138. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0210>
- Mappamiring, M., and Kusuma Putra, A.H.P. (2021). Understanding Career Optimism on Employee Engagement: Broaden-Built and Organizational Theory Perspective. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 605-616.
- Memari, H., Valikhani, M., Aghababae, Z., and Mehdi, M. (2013). The Effect of Positive Organizational Behavior of the Staff on Organizational Performance, Based on the Luthans Model in Public Organizations of Behbahan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 568-583.
- Munawaroh, M., Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., ... and Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(6), 455-463.
- Muse, L., Harris, S.G., Giles, W.F., and Feild, H.S. (2008). Work-Life Benefits and Positive Organizational Behavior: Is There A Connection?, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 171-192.
- Öğüt A., Aksay K., ve Erbil C. (2014). İşletme yönetiminde yenilikçilik paradigmasının değişimi; yenilikçilik kültürü bileşenlerinin bibliyografik taraması ve derlenmesi, Paper presented at the 2. Pozitif Örgütsel Davranış Kongre kitabı.
- Örsal, Ö., and Mavili, A. (2020). *Effects of managers' emotional intelligence and personality types on job satisfaction: Eskisehir example*. Public Administrative Studies. Akademisyen Kitapevi. 3. Cilt, 41-71.
- Örsal, Ö., Örsal, Ö., and Duru, P. (2020). *Assessment of job satisfaction and burnout among nurses*. Akademisyen Kitapevi. 4. Cilt, 73-84.
- Özkalp E. (2013). *Pozitif örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerine etkilerini belirlemeye yönelik Eskişehir'de yapılan bir araştırma*. Paper presented at the Paper presented at the 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Peterson, S., Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., and Walumbwa, Z., (2011). Psychological Capital and Employee Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Riggio, R.E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş* (B. Özkara, Trans.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, .

- Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış* (İ. Erdem, Trans.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00234.
- Rotich, R.K. (2020). Influence of optimism on work engagement of managers in state corporations in Kenya. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 5(3), 131-155
- Savović, S., Nikolić, J., and Zlatanović, D. (2021). Acquisitions, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from Acquired Company in Serbia. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0007>
- Schulman P. (1999). Applying Learned Optimism to Increase Sales Productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 31-37.
- Seligman, M.E. (1998). *Learned Optimism*. New York: New York: Pocket Books.
- Seligman, M.E. (2008). Positive health. *Applied psychology*, 57, 3-18.
- Seligman, M.E., and Schulman, P. (1986). Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. *Journal of personality and social psychology*, 50(4), 832.
- Snyder C.R. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures and Applications*. San Diego.
- Stajkovic, A.D., and Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Şahin A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 129, 21-35.
- Taylor, J. (2020). Personnel reduction and growth, innovation, and employee optimism about the long-term benefits of organizational change. *International Review of Administrative Sciences*. 1-19. <https://doi.org/10.1177/0020852320934536>
- Tsutsui, W.M. (1996). W.Edwards Deming and The Origins of Quality Control in Japan. *Journal of Japanese Studies*, 22(2), 295-325.
- Ullah, I., Hameed, R. M., Kayani, N. Z., & Fazal, Y. (2022). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management & Organization*, 28(1), 99-119.
- Youssef, C.M., and Luthans F. (2007). Positive Organizational Behavior İn the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 773-800.
- Yüksel, M. (2013). Bilim Felsefesi ve Sosyal Teori Bağlamında Hukuk Öğretimine Bakmak,. *Hacettepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(2), 1-8.