

KÜTAHYA İİBF'NİN 50. YILINA ARMAĞAN

# GÜNCEL İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER ÇALIŞMALARI

EDİTÖR: PROF. DR. NİYAZİ KURNAZ

**EĞİTİM**  
yayınevi

## KÜTAHYA İİBF'İNİN 50. YILINA ARMAĞAN

### GÜNCEL İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER ÇALIŞMALARI

Editör: Prof. Dr. Niyazi Kurnaz

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

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

**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 76780

**E-ISBN:** 978-625-5971-92-0

1. Baskı, Aralık 2024

#### Kütüphane Kimlik Kartı

## KÜTAHYA İİBF'İNİN 50. YILINA ARMAĞAN

### GÜNCEL İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER ÇALIŞMALARI

Editör: Prof. Dr. Niyazi Kurnaz

V+225 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

**E-ISBN:** 978-625-5971-92-0

Yayınlanan kitap bölümlerinin tüm yayın hakları yayıncıya aittir ve yayınlanan yazıların içerik sorumluluğu yazarlara aittir. Kitap bölümlerindeki görüşler yazarların kişisel görüşleri olup herhangi bir kurum veya kuruluşun resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

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

YAYINEVİ

**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: Egitim 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

**ÖNSÖZ**.....V

**KURUMSAL RISK YÖNETİMİNDE DİNAMİK TRENDLER: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ** ..... 1

Şerafettin Sevim, Hatice Kübra Koç

**KÜLTÜR ETİ ENDÜSTRİSİNİN KÜRESEL BOYUTUYLA SWOT ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ** .....24

Elçin Şen Saday, Habibe Yelda Şener

**SESSİZ İSTİFA** ..... 37

Meltem Dil Şahin

**FİNANSAL OKURYAZARLIK KAVRAMI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ İNCELEMESİ** .....48

Seval Çetinoğlu, Yasemin Deniz Koç

**YÖNETİM 5.0**..... 61

Fulya Mısırdalı Yangil, Meltem Dil Şahin

**TÜRKİYE’DE KÜRESELLEŞME VE VERGİ GELİRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ**.....87

Göksel Karaş

**ÖRGÜT DÜZEYİNDE SAYILARDAN ARINDIRILMIŞ KANTER’İN SEMBOLİZM (TOKENİZM) TEORİSİ ÜZERİNE BAZI NOTLAR**.....101

Hakan Kara, Aziz Cengiz

**KAMU POLİTİKASI DÖNGÜSÜNÜN BAŞLANGIÇ AŞAMASI: PROBLEM BELİRLEME** ..... 120

Samed Kurban

**TÜRK SERMAYE PİYASASI KANUNU'NDAKİ PİYASA  
DOLANDIRICILIĞI DÜZENLEMESİ BAKIMINDAN ÜYELİK BAZLI  
KAPALI GRUP OLARAK "X" ABONELİK SİSTEMİ ..... 131**

Mehmet Murat Aktaş

**TOPLUM 5.0 ÇAĞINDA MUHASEBE MESLEĞİNE YÖNELİK  
HAZIR BULUNUŞLUK ..... 138**

Tunga Bozdoğan

**TURİZMDE DİNAMİK YETENEKLER BİR STRATEJİK PLAN  
ÜZERİNDEN İNCELEME ..... 157**

Elif Tuba Tamer

**AÇIK BANKACILIK VE TÜRKİYE: GENEL BİR  
DEĞERLENDİRME ..... 169**

Seyfettin Ünal, Hakan Çelikkol

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI VE YÜKSEKÖĞRETİM  
KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMİNİN ÖNEMİ 184**

Işık Altunal

**USD DOLAR ENDEKSİ GETİRİLERİNDE VOLATİLİTENİN GARCH  
MODELLERİ İLE ÖLÇÜMÜ ..... 195**

Esra Karpuz Demir, Kudbeddin Şeker

**TFRS 18 FİNANSAL TABLOLARDA SUNUM VE AÇIKLAMA  
TASLAĞININ DEĞERLENDİRİLMESİ ..... 212**

Selçuk Yalçın

## ÖNSÖZ

Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin 50. kuruluş yıl dönümünü kutladığımız bu anlamlı yılda, "Güncel İktisadi ve İdari Bilimler Çalışmaları" başlıklı bilimsel kitabımızı yayımlamanın gurur ve mutluluğunu yaşıyoruz.

Yarım asırlık birikimiyle fakültemiz, eğitimde ve araştırmada nitelikli bir geçmişi geride bırakmış, ulusal ve uluslararası düzeyde etkin bir konuma erişmiştir. Bu süreçte, yalnızca alanımızda yetkin bireyler yetiştirmekle kalmamış, aynı zamanda ürettiği bilgiyle topluma katkıda bulunmayı da temel misyon edinmiştir.

Elinizdeki bu kitap, fakültemizin akademik birikiminin ve araştırma kültürünün bir yansımasıdır. Kitapta yer alan çalışmalar, iktisadi ve idari bilimler alanındaki güncel meseleleri ele almakta ve alana yeni bakış açıları kazandırmayı hedeflemektedir. Bu eser, fakültemizin bilgi üretimindeki kararlılığını ve toplumla etkileşimindeki gücünü bir kez daha ortaya koymaktadır.

Emeği geçen tüm yazarlarımıza, kitabın hazırlanmasında katkıda bulunan meslektaşlarımıza ve desteklerini esirgemeyen fakülte yönetimize teşekkürlerimi sunarım. Fakültemizin 50. yılına armağan edilen bu değerli eserin, bilim dünyasına faydalı olmasını ve gelecek çalışmalara ilham kaynağı olmasını dilerim.

Saygılarımla,

Kütahya, Aralık 2024  
Prof. Dr. Niyazi KURNAZ  
Editör

# KURUMSAL RİSK YÖNETİMİNDE DİNAMİK TRENDLER: BİR LİTERATÜR İNCELEMESİ

Şerafettin Sevim<sup>1</sup>, Hatice Kübra Koç<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Bugünün piyasasında kırılğan, endişeli, doğrusal olmayan ve anlaşılmaz olarak ifade edilen bir BANI (**B**rittle, **A**nxious, **N**on-linear and **I**ncomprehensible) ortamı hakimdir. 1980'lerden gelen mevcut dünyaya vurgu yapan VUCA (Değişken (Volatile), Belirsiz (Uncertain), Karmaşık (Complex) ve Muğlak (Ambiguous) ortamı, olası geleceğe vurgu yapan BANI dünyasına dönüşmüştür. Küresel ticaret ve bilgi ağlarından kişisel bağlantılara kadar tüm sistemler değişmiş ve değişmeye devam etmektedir. Bu değişim temelinde BANI kavramı dünyaya dair daha karamsar bir bakış açısı sunmakta ve işletmelerin sürekli olarak değişime uyum sağlaması ve yanıt vermesi gerektiğini göstermektedir. VUCA ortamında iyi çalışan geleneksel yöntemler ve araçlar artık bugün yeterli olmayabilir. İşletmelerin BANI ortamının belirleyicilerine uyum sağlamak, belirsizlik ve ciddi küresel zorluklarla dolu hızla değişen bir iş ortamında uzun vadeli başarıya ulaşmaları için çok önemli olabilir.

İşletmeler için olası gelecekleri tanımlamak, temel zorluklardan biridir. Buradaki zorluk, iş dayanıklılığını güçlendirmek için risk yönetiminin tüm yönlerini kapsamaya çalışarak riskleri fırsatlara dönüştürmektir. Bu dönüşüm, işletmelerin esnekliğe, empatiye ve belirsiz koşullar altında faaliyet gösterme yeteneğine dayanan yeni bir yönetim yaklaşımı geliştirmesini gerektirir. İyi bir kurumsal yönetim mekanizması olarak kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, işletmeleri olası felaketlerden korur ve şirketin değerini optimize ederek paydaşlar için faydaları artırmak için etkili çözüm sağlar. İç kontrol ve stratejik hedeflerin bütünleştirilmesini vurgulayan kurumsal risk yönetimi, entegre bir çerçeve içinde tüm işletme temelinde riskleri yöneterek risk yönetimine bütünsel bir yaklaşım geliştirir. Böyle bir yaklaşım, iş birimleri arasında koordinasyonu kolaylaştırarak ve iç iletişimi ve hesap verilebilirliği iyileştirir ve değer yaratır (Ittner & Michels, 2017).

Dinamik piyasa ekonomisinde işletmelerin değer yaraması, piyasa koşullarındaki değişikliklere göre adapte olması ve mevcut fırsatları kullanması, operasyonelden stratejik her seçimin çeşitli risk türlerini içerdiği için doğru seçimler yapma bilimini anlamasıyla ilgilidir (IRM, 2018b). Değer yaratma

1 Prof. Dr., serafettin.sevim@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6925-5648

2 Uzman, hatice.kubra.koc@ogr.dpu.edu.tr, ORCID: 0000-000108399-0473

sürecinin önemli bir unsuru olarak kurumsal risk yönetimi, işletmelerin stratejik hedeflerini risk iştahları ve operasyonlarıyla uyumlu hale getirerek sürdürülebilir kalkınmayı kolaylaştırır. Bu da kurum performansını artırır. Kurumsal risk yönetimi sistemini benimsemek, güçlü bir temel oluşturmaya yardımcı olur ve tüm paydaşlarda güven yaratır. Kurumsal risk yönetiminin bu nitelikleri, işletmelerin riskin nasıl yönetildiği konusunda her zamankinden daha fazla inceleme gerektirir.

Kurumsal risk yönetimi ile ilgili çalışmaları 1980'lerin başlarında başlamış ve spesifik olarak finansal hizmetler sektöründe ise 1990'larda ortaya çıkmıştır (Miller, 1992). Günümüzde, kurumsal risk yönetimi sistemi (ERM) karmaşık ve rekabetçi ortamın bir sonucu olarak, piyasaların artan karmaşıklığı ve dinamikleri nedeniyle finansal hizmetler sektörü dışında da kritik bir ilgi alanını temsil etmektedir (Bailey, 2022; Bromiley ve diğerleri, 2015). Konu üzerine ilgili çalışmaların, gelişmiş ekonomilerin, özellikle ABD, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının ve firma düzeyindeki etkileri konusunda ampirik kanıtlar açısından en üretken ülkeler olduğu görülmektedir. Diğer coğrafi bölgeler (örneğin Avrupa ülkeleri) de, esas olarak alandaki uluslararasılaşma eğiliminin artması nedeniyle ivme kazanmıştır. RIMS (The Risk Management Society) tarafından 2009, 2011, 2013 ve 2019 yıllarında gerçekleştirilen Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) Anketi'ne göre, bütünlük kurumsal risk yönetimi kavramına olan ilgi artar yönde ilerleme kaydetmeye devam etmektedir. RIMS 2011 anketine göre, firmaların %80'i bir ERM programına sahiptir veya bir program oluşturma sürecindedir. 2013 anketinin bulguları, ERM'nin kritik kütleye (yüzde 60'ın üzerinde) ulaştığını ve yeniliğin sürekli kabulünün gelecekte genişlemeye yol açacağını göstermektedir (Risk ve ark., 2021). Slovak Cumhuriyetinde KOBİ'ler üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada kurumsal risk yönetimi uygulama sürecini değerlendirmiş ve şirketlerin yalnızca %75'inin şirketlerin bir kısmında risk yönetimiyle ilgilendiğini, kalan şirketlerin %25'inin ise tüm faaliyet seviyelerinde risk yönetimi uyguladığı sonucuna ulaşmıştır (Strelkova ve diğerleri, 2018). Bir başka çalışmada İtalyan şirketler temelinde gerçekleştirilmiş ve farklı endüstriler düzeyinde kurumsal risk yönetimi uygulamasına ilişkin ampirik kanıtlar sağlamıştır (Arena ve diğerleri, 2011). Benzer şekilde, Fraser ve Simkins (2016), kurumsal risk yönetimi uygulama sorunlarını araştırmış ve bu tür sistemleri kavramsallaştırma ve uygulamaya yönelik çözümler sunmuştur.

Kurumsal risk yönetimi yakın geçmişte akademik araştırmacılar ve iş uygulayıcıları tarafından büyük ölçüde odak noktası haline getirilmiştir. Çünkü risk yönetimi kritik bir iş fonksiyonu ve organizasyonun hayatta kalması için temel bir araçtır. Özellikle mevcut literatür bağlamında, kurumsal risk yönetimi sisteminin sürekli izlenmesi ve düzenli güncellemeleri, çerçevenin ortaya

çıkan risklere ve fırsatlara karşı güncel ve etkili kalmasını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Ek olarak, teknolojideki ilerlemeler kurumsal risk yönetimi sistemlerinin etkinliğini önemli ölçüde artırır. ERM'nin risk yönetiminde etkili bir yaklaşım olarak popüler olmasına rağmen, ERM üzerine küresel ölçekte dinamik eğilimler üzerine çalışma alanı sınırlıdır.

Bu bağlamda, çalışmada küreselleşme, teknolojik ilerleme ve düzenleyici değişiklikler gibi değişkenler nedeniyle kurumsal risk yönetimi sisteminin gelişimi incelenmesi ve uygulamaya yönelik çözümlerin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın araştırma alanı, bir işletmenin Kurumsal Risk Yönetimi (ERM) uygulamasını dahil etme kararının etkileyebilecek ve geleceği şekillendirecek dinamik trendlerin analiz edilmesi ve uygulayıcılara yön verecek olmasından dolayı oldukça önemlidir. Böyle bir yaklaşım değerlendirmesi, işletmelerin operasyonlarını aksatacak potansiyel risk alanlarının belirlenmesi ve değer yaratacak fırsatların da ortaya çıkmasına yardımcı olur. İşletmelerin en iyiye ulaşmak için farklı stratejik seçeneklerin tam olarak analiz edildiği strateji formülasyonu, ilgili karar alma süreçlerinin iyileştirmeleri sağlar. Ayrıca, uyumluluk düzeyinde ilişkili risk olasılığına yönelik çözümleri sağlayan kurumsal risk yönetimi, en iyi uygulamalara farkındalık sağlanması ve bunların uygulanmasıyla geliştirilebilir. Bu yönüyle çalışma, uyarlanabilirlik ve sürekli iyileştirme gibi bir kurumsal risk yönetimi programının başarısına katkıda bulunan temel faktörlere güçlü vurgu yaparak kurumsal risk yönetimi sistemini uygulayıcıları ve araştırmacıları için bir referans alanını oluşturur. Küresel risklerin ve devam eden çağı tanımlayan değişikliklerin yanında, kurumlarımızda ve toplumlarımızda güveni, iyimserliği ve dayanıklılığı yeniden inşa etmek için benzersiz fırsatlar yatmaktadır.

Bu kapsamda, araştırma alanındaki mevcut bilgiyi geliştirmek amacıyla çalışma şu araştırma sorusunu takip eder:

***RQ1: Kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine gelişen dinamik trendler nelerdir?***

Bu araştırma sorusunu yanıtlama hedefiyle çalışmada gerçekleştirilen literatür incelemesi üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kurumsal risk yönetimi sisteminin tanımı ve özellikleri, ikinci kısımda küresel risk trend alanları, üçüncü kısımda kurumsal risk yönetimi gelecekte etkileşim göstereceği 8 değişken ile ilişkileri, dinamik trendler başlığı ile ele alınmıştır.

## **KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ (ERM)**

Bugünün dinamik ortamında işletmeler, küreselleşme, çevresel değişiklikler, teknolojik değişiklikler, düzenlemeler, karmaşık finansal modeller ve hatta kurumsal yönetimdeki değişiklikler gibi farklı kaynaklardan gelen birçok türde riskle karşı karşıyadır. Risk kültürü, kurumsal risk yönetimini dinamik bir



yetenek olarak etkinleştirmede önemli bir unsurdur. Risk ölçümü ile karakterize edilen bir kültürde, risk uzmanları bilinen riskleri önlemek veya kontrol etmek için uygulanan karmaşık risk hesaplama ve toplama tekniklerini geliştirmeye ve kullanmaya odaklanırlar; kendi silolarında çalışmaya eğilimlidirler ve stratejik karar alma üzerinde çok az etkileri vardır. Risk öngörüsünün karakterize ettiği bir kültürde, risk uzmanları, başkalarıyla (örneğin, işletme yöneticileri) etkileşimlerinde, komiteler ve çalıştaylar gibi dinamik ve refleksif sosyal alanlarda, daha geniş bir dizi öngörü tekniği (örneğin, senaryo planlama, önemlilik analizi) geliştirir, kullanır ve paylaşırlar (Mikes, 2011). Dinamik bir risk yöneticilerinin, reaktif kontrol ajanları olarak hareket etmek yerine belirsizliği proaktif bir şekilde değerlendirmesi ve iletmesi beklenmektedir (Mikes ve Zhivitskaya, 2017). Yapılandırılmış risk tanımlama ve değerlendirme süreçleri, risk yönetimine proaktif bir yaklaşım aşıl原因arak çalışanların dikkatli ve hesap verebilir olduğu bir kültür oluşturur. Bu bağlamda, risk yönetimine açık sorumluluk ve hesap verebilirlik çizgileri ile resmi ve yapılandırılmış bir yaklaşım oluşturan ve ayrıca baş risk yöneticisinin (CRO) ve risk fonksiyonunun genel organizasyon yapısı içindeki rolü ve yetkisini belirleyen risk yönetimi çerçevesi “kurumsal risk yönetimini” dinamik bir yetenek olarak etkinleştirmede temel bir unsurdur (Lundqvist, 2015).

Kurumsal risk yönetimi (ERM), işletmelerin risklerini belirlemesine, değerlendirmesine ve yönetmesine destek olan yeni bir paradigmayı temsil etmektedir. Bu temsiliyle hem akademik literatürde hem de uygulamada küresel çapta tartışılmış ve incelenmiştir. 1990’ların sonu ve 2000’lerin başında, ABD’de Treadway Komisyonu Sponsorluk Örgütleri Komitesi (COSO), ABD’de Otuzlar Grubu Raporu ve Kanada’da Toronto Borsası Dey Raporu dahil olmak üzere çeşitli profesyonel ve düzenleyici kuruluşlar ERM’nin ilk hedefini ve çerçevesini belirlemiştir. Moody’s ve Standard & Poor’s gibi kredi derecelendirme kuruluşları, ERM sistemlerinin etkinliğinin ve olgunluğunun derecelendirme metodolojileri üzerindeki etkisini değerlendirmek için ölçütler sunmuştur. 2016’da Risk ve Sigorta Yönetimi Derneği (RIMS), etkili bir ERM programının temel özelliklerini tanımlayan bir dizi olgunluk kriteri olan Risk Olgunluk Modeli’ni (RMM) geliştirmiştir. Olgunluk modelleri o zamandan beri birçok sektörde ERM programlarının değerlendirilmesi ve kıyaslanması amacıyla kullanılmıştır. Kapsamlı bir literatür incelemesine dayanarak, Bromiley ve arkadaşları (2015), kurumsal risk yönetiminin üç temel özelliğe sahip olduğu konusunda ortaya çıkan bir fikir birliği olduğunu belirtmektedir (Bromiley vd., 2015: 268).

1. *“Kurumsal risk yönetimi, bir portföyün (şirketin) riskini yönetmenin, her bir bağlı kuruluşun (şirketin parçaları veya faaliyetleri) risklerini yönetmekten daha verimli olduğunu varsayar.”*

2. “Kurumsal risk yönetimi yalnızca ürün sorumluluğu ve kazalar gibi geleneksel riskleri değil, aynı zamanda stratejik riskleri de içerir.”

3. “Kurumsal risk yönetimi, firmaların riski hafifletilmesi gereken bir sorun olarak görmemesi gerektiğini varsayar. Belirli bir riski yönetme kabiliyetine sahip olan firmalar, bundan rekabet avantajı elde etmeye çalışmalıdırlar.”

Kurumsal Risk Yönetimi (ERM), bir işletmenin hedeflerine ulaşmak için karşılaştığı riskleri ve fırsatları yönetmek için bütünlük bir yaklaşım sunar. Potansiyel tehditleri ve fırsatları belirleme, analiz etme, değerlendirme, tedavi etme ve izleme konusunda yapılandırılmış bir süreci içerir (Low ve diğerleri, 2013). Kurumsal risk yönetimi, strateji belirleme, yönetim, operasyon ve performans yönetimi, bilgi ve iletişim ve iç kontrol uygulamaları gibi bir işletmenin tüm yönleriyle entegre olur. RiskOptics’e (2021) göre, kurumsal risk yönetimi sistemi, düzenlemelere uyumlarını, operasyonel mükemmelliklerini ve kurumsal etkinliklerini etkileyen bir dizi riski verimli bir şekilde yönetmek ve azaltmak için rekabet etmeye çalışan işletmeler için zorunludur. Bir işletmenin bir kurumsal risk yönetimi sistemi uygulaması için temel nedenler şu şekilde sıralanabilir (RiskOptics, 2021):

- ERM, bir kurumun düzenleyici sorumluluklara yeterince hazırlanma çabasını ve hazırlığını kolaylaştırır. Ayrıca, şirketlerin tanımlanmış düzenlemeleri takip etmelerini ve öngörülen yasaların ihlallerini azaltmalarını destekler.
- ERM, iş hedeflerini olumlu yönde etkileyerek çalışan verimliliğini, müşteri memnuniyetini, işletme uyum yeteneğini, düzenlemelere ve organizasyon standartlarına sıkı sıkıya bağlılığı artırır.
- ERM, komplikasyonları önleyerek, iç ve dış denetimlere yardımcı olarak ve kurumsal büyüme için risklerin ve fırsatların iyi bilgilendirilmiş bir şekilde değerlendirilmesini teşvik ederek bir kuruluşa çok sayıda finansal fayda sağlar.
- ERM, bir kurumun mal ve stok planlamasını iyileştirirken tüketici talebi, operasyonel maliyetler ve kazançlara yönelik projeksiyonları da iyileştirir.
- ERM, ürün yaşam döngüleri, programlar, projeler, sistemler genelinde risk eğilimlerinin ve kalıplarının izlenmesine veya her aşamada kurumsal sonuçların savunulmasına yardımcı olur
- ERM, kuruluşların önemli tehditleri belirlemesine, bu risklerin raporlanmasını basitleştirmesine ve sertifikalı uygulamalar aracılığıyla uygun bir ERM çerçevesi benimseyerek potansiyel zararı azaltmak için etkili önlemler uygulamasına olanak tanır.

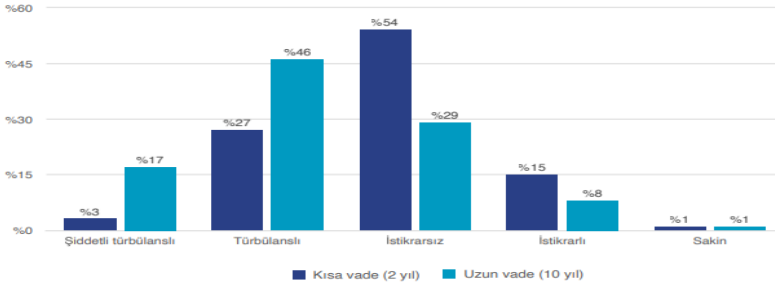
## KÜRESEL RİSK TREND ALANLARI

Dünyanın her yerinde risklerin yönetilmesi gereken makroekonomik ortam hızlı ve sürekli değişmektedir. İşletmelerin karşı karşıya olduğu risklerin gelecekte daha karmaşık ve birbiriyle ilişkili hale geleceğine dair ise çok az araştırma vardır. Dünya Ekonomik Forumu, dinamik eğilimler tabanlı küresel riskleri her yıl raporlamaktadır. Bu rapordaki içgörüler, küresel risk algısı hakkında yaklaşık yirmi yıllık orijinal verilerle desteklenmektedir. Rapor, akademi, iş dünyası, hükümet, uluslararası toplum ve sivil toplumdan yaklaşık 1.500 küresel liderin kolektif zekasını bir araya getiren yıllık Küresel Riskler Algı Anketimizin bulgularını vurgulamaktadır. Dolayısıyla rapor, küresel riskleri en aza indirmek ve uzun vadeli fırsatlar ve çözümler geliştirmek için kritik bir referans alanıdır.

Rapor, karar vericilerin kısa ve uzun vadeli riskleri dengeleyen ikili bir vizyon benimsemelerine yardımcı olmak için bir, iki ve 10 yıllık ufuklardaki küresel riskleri analiz eder. 2024 yılı için incelendiğinde, önümüzdeki on yıl uyum kapasitemizi sınıra kadar zorlayan önemli bir değişim dönemini temsil etmektedir. Ortaya çıkan riskler, henüz tam olarak gerçekleşmemiş veya tehdit olarak yaygın olarak tanınmamış, ancak içinde bulunulan işi ya da sektörü önemli ölçüde değiştirme potansiyeline sahip olanlardır. Bu risklerin tam olarak hangi hızda artacağını tahmin etmenin bir yolu olmasa da ortaya çıkan riskleri azaltmanın ilk adımı, bunları belirlemek ve anlamaktır.

Aşağıda Şekil 1. ile Dünya Ekonomik Forumu, 2024 küresel risk manzarasını gösterilmektedir.

Şekil 1. DEF 2024 Küresel Risk Manzarası



**Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Riskler Raporu, 2024**

Şekil 1'de görüleceği üzere, 2023-2024 Küresel Risk algılama anketi sonuçları önümüzdeki iki yıl boyunca dünya için ağırlıklı olarak olumsuz bir küresel risk manzarası sunmaktadır. Bu olumsuz manzaranın önümüzdeki on yılda daha da kötüleşmesi beklenmektedir. Ankete katılanların çoğunluğu (%54) bir miktar istikrarsızlık ve orta düzeyde küresel felaket riski öngörürken, %30'u daha da türbülanslı (çalkantılı) koşullar beklenmektedir. Görünüm 10 yıllık

zaman ufkunda belirgin şekilde daha olumsuz ve katılımcıların yaklaşık üçte ikisi şiddetli türbülanslı (fırtınalı) veya çalkantılı bir görünüm beklenmektedir.

Bu risk alanların her birini yeni bir dizi küresel koşullar şekillenmektedir. Toplumlar değişen güçlere uyum sağlamaya çalışırken, küresel risklere hazırlanma ve bu risklere yanıt verme kapasiteleri etkilenmektedir. Aşağıda Şekil 2 ile küresel risk trend alanları sunulmaktadır. Bu küresel risk manzarasının şekillenmesinde birbirine bağlı ve uzun vadeli değişimleri yansıtan dört sistemik alan vardır. Bunlar, dünya sistemlerine ilişkin ve küresel ısınmayla ilişkili iklim değişiklikleri, dünya çapındaki nüfusların büyümesinde ve yapısındaki demografik değişiklikler, teknolojik hızlanma ile ilişkili değişiklikler ve jeostratejik değişikliklerdir. Bu alanlar bağlamında küresel koşullar kümesi şekillenmektedir (WEF, 2024).

**Şekil 2: DEF 2024 Küresel Risk Trend Alanları**

2 yıllık dönem için	10 yıllık dönem için
1. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon	1. Aşırı hava olayları
2. Aşırı hava olayları	2. Dünya sistemlerinde kritik değişim
3. Toplumsal kutuplaşma	3. Biyoçeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü
4. Siber güvensizlik	4. Doğal kaynak kıtlığı
5. Devletlerarası silahlı çatışma	5. Yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon
6. Ekonomik fırsatların yetersizliği	6. Yapay zekâ teknolojilerinin olumsuz sonuçları
7. Enflasyon	7. Zorunlu göç
8. Zorunlu göç	8. Siber güvensizlik
9. Ekonomik gerileme	9. Toplumsal kutuplaşma
10. Çevre kirliliği	10. Çevre kirliliği

Risk kategorileri: Ekonomik, Çevresel, Jeopolitik, Toplumsal, Teknolojik

**Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu, Küresel Riskler Raporu, 2024**

Şekil 2. incelendiğinde, küresel risk trendleri alanlarına yönelik bu sonuçlar, ekonomik, jeopolitik, çevresel, teknolojik ve toplumsal kırılganlıkların artmaya devam edeceği bir küresel risk ortamını işaret etmektedir. Bugün ortaya çıkan endişe verici küresel gelişmeler, önümüzdeki on yılda kronik küresel risklere dönüşme potansiyelini taşımaktadır. Şekil 1.2'e göre raporda önümüzdeki iki yıl içinde beklenen küresel risk trend alanlarında, yanlış bilgilendirme ve dezenformasyon birinci sırada konumlandığı görülmektedir. Bu küresel manzara üzerinde, internet, basın ve büyük ölçekli yapay zekâ modellerine yönelik kullanımı kolay arayüzler, sahte bilgi, sahte web sitelerine kadar geniş bilgi kaynaklarına erişimle ilgili özgürlükler, daha geniş bir ülke yelpazesinde bilgi akışlarının daha geniş bir şekilde bastırılmasına yol açma riskini oluşturmuştur. İlk 10 risk içindeki riskler, toplumların ve ekonomilerin ciddi krizleri tetikleme potansiyeline sahip olup güçlü bağlantılı riskler olarak öngörülmektedir. Benzer şekilde, önümüzdeki on yıllık zaman diliminin ilk 10 sıralamasında

neredeysse tüm çevresel riskler yer almaktadır. Bu sonuçlar, çevresel risklerin karşılaştırmalı aciliyetine ilişkin farklı algılarını vurgulamaktadır.

Küresel risk trend manzarası, teknolojik gelişmelerin potansiyel etkileri iki zaman diliminde de dahil olduğunu göstermektedir. Genel amaçlı yapay zekâ da dahil olmak üzere temel teknolojilerin bir alt kümesinin önümüzdeki 10 yıl içinde önemli, hızlandırılmış bir gelişme yaşaması beklenmektedir. Gelişmiş teknolojilerin hızlı entegrasyonu, yapay zekanın yükselişi; siber suç, siber güvensizlik ve operasyonel kesinti riskiyle ilgili artan endişeyi beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu yönüyle yapay zekâ teknolojilerinin kapsamlı entegrasyonu, gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde yeni bir kazananlar ve kaybedenler kümesi yaratması öngörülmektedir (WEF, 2024).

### **KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ DİNAMİK TRENDLERİ**

Dinamizm, teknoloji, ekonomi, sosyo-kültürel alanlar ve diğer alanlarda sürekli ve hızlı değişiklikleri içerir. Dünya, istikrarın nadir olduğu, belirsizlik ve istikrarsızlığın norm haline geldiği, birbirine bağlı faktörlerin karmaşık bir ağıdır. Dinamik dünya trendleri ise, işletmeleri şekillendirme, endüstriyi dönüştürme ve ekonomileri tamamen değiştirme potansiyeline sahip trendleri temsil eder. Bu trendler, stratejiyi veya bir projeyi nasıl etkilediğini anlamak, inceleme için doğru ritmi belirlemek, risk yönetimini geliştirmek ve sürdürülebilir başarıları garantilemek bakımından önemlidir. Bu yönüyle çalışmanın bu kısmında, küresel risk trend alanları temelinde; kurumsal risk yönetimi üzerine gelecekte önemli bir etkiye sahip olması beklenen bireysel, toplumsal ve teknolojik yapılar uzun vadeli dinamik trendlerin etkileşimi incelenmektedir.

#### **Permacrisis (Hepkriz)**

Bugün içinde bulunduğumuz dönemin seyri savaşlar, salgınlar, ekonomik krizler, enflasyon, göçler ve iklim değişikliği olmak üzere belirsizliklerle doludur. Politik, ekonomik, teknolojik ve çevresel boyutları içeren bu belirsizler bir permakriz doğasını tanımlar. Permakriz, “uzun süren istikrarsızlık ve güvensizlik” dönemini tanımlamak için kullanılan kelimedir. Permakriz, Collins İngilizce Sözlüğünde 2022 yılının kelimesi seçilmiştir. Özellikle bir dizi felaket olayından kaynaklanan uzun süreli istikrarsızlık ve güvensizlik dönemi anlamına gelir.

Permakriz kelimenin kökeni, “permanent” kelimesinden türeyen “perma” ve istikrarsızlık durumlarını çağrıştıran “crisis” gibi iki anlamın temsiline karşılık gelmektedir. Permakriz kelimesi, Yunanca κρίση (yargı) kelimesinden türetilen ve “fırsat anı” anlamına gelen geleneksel kriz anlayışından farklıdır (Turnbull, 2022). Geleneksel kriz kavramı bu durumda zamansallıkla karakterize edilir; aksine, permakrizin bağlam olarak kriz olmaktan çıkması ve sistemin temel

bir özelliği haline gelmesi anlamına gelir (Henig & Knight, 2023:3). Kavrama yönelik, Google Trendler, İtalya’da Permacrisis kelimesi için Eylül 2022’den Ocak 2023’e kadar en yüksek aramaları bildirmiş ve Almanya’da Permacrisis kelimesinin arama zirveleri 26 Haziran ile 2 Temmuz arasında, diğer zirveler ise Eylül sonu, Kasım sonu ve Aralık 2022’de gerçekleşmiştir. Diğer tüm Avrupa ülkelerinde de benzer dinamikler yaşanmıştır. Permakriz dönemi genel anlamda dünyadaki tüm bölgeler ve ülkeler için muazzam zorluklar ortaya koymaktadır. Bu zorluklardan bazıları pandemi sırasında olduğu gibi acil müdahale gerektirirken, diğerleri iklim krizinde olduğu gibi sorunları ele almak ve dayanıklılık oluşturmak için sürekli bir çaba gerektirmektedir.

Bir BANI-dünya çerçevesi, permakriz ortamın zorluklarını anlamak ve yönetmek için bütünlük bir yaklaşım sunar (Cascio, 2020). Karmaşık gerçeklikte başarılı olmak için, işletmelerin öngörülemez ve anlaşılmaz değişiklikler karşısında dayanıklılık, empati, uyum sağlama ve alışılmamış düşünme gibi yetkinliklere hâkim olmasını gerektirir. (Cascio, 2022). BANI nin kırılabilir (B), endişeli (A), doğrusal olmayan (N) ve anlaşılmaz (I) bir dünyada kurumsal liderliği alışılmadık çözümler ve yaklaşımlar bulmaya motive etmek için tasarlandığına inanılmaktadır. Kırılabilirlik kapasite oluşturma ve dayanıklılık gerektirir; kaygı empati ve dikkat gerektirir, doğrusal olmama bağlamsal anlayış ve uyum gerektirir; anlaşılmazlık öngörü ve sezgi gerektirir. Bu anlamda BANI dünyasının sunduğu çok yönlü zorluklara etkili bir kurumsal risk yönetimi yaklaşımını geliştirilmesi mümkündür.

Kurumsal risk yönetimi yaklaşımı, işletmelerin yalnızca hayatta kalmak için değil, karmaşıklık ve belirsizlikle karakterize edilen bir ortamda gelişmek için bir yol haritası görevi görür. Çünkü permakriz çağında, krizler izole olayları değil, küresel ölçekte birbirine bağlı olayları temsil eder. Dünyanın herhangi bir yerindeki herhangi bir bölgedeki bir kesinti, endüstriler ve uluslar genelinde kademeli etkilere sahip olabilmekte ve bu da riskin doğasının kapsamlı bir şekilde anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Permakriz, sürekli adaptasyon ve proaktif risk yönetimi stratejileri gerektirir. İşletmelerin risklerini gerçek zamanlı olarak öngörmek, değerlendirmek ve ele almak için risk yönetimi çerçevelerini geliştirmeleri gereklidir. Bir kurumsal risk yönetimi çerçevesi permakrizin karmaşıklığına katkıda bulunur.

### **Yönetişim, Risk ve Uyumlulukta (GRC) Üretken Yapay Zekâ**

Yapay zekanın (AI) yönetim, risk ve uyumluluk (GRC) ile bütünleştirilmesi, 2024 yılında işletmelerin bu kritik işlevleri yönetme biçimini önemli ölçüde geliştiren önemli bir eğilim haline gelmiştir. Yapay zekâ destekli GRC çözümlerine yönelik küresel pazarın 2020’den 2027’ye kadar yılda %22,3 oranında büyüyerek 7,2 milyar dolara ulaşması beklenmektedir (M&M, 2021). Deloitte tarafından gerçekleştirilen ankete katılan liderlerin %78’i şirketlerinin

halihazırda yapay zekâ tabanlı GRC çözümlerini kullandığını veya önümüzdeki 12 ay içinde kullanmayı planladığını belirtmiştir (Deloitte, 2021).

Yönetişim, Risk ve Uyumluluk (GRC), insanları, süreçleri ve teknolojiyi denetleyen bütünlük bir yaklaşımdır (Anand, 2010). Yönetişim, Risk ve Uyumluluk (GRC) modelleri ise, bir işletmenin genel yönetişimini, risk yönetimini ve harici düzenlemelere uyumluluğunu yönetmek için yapılandırılmış bir çerçeve sağlar. Kapsamlı bir GRC yaklaşımı, her türlü risk yönetimi faaliyeti için kritik bir entegrasyon katmanı olabilir. Bir işletme; politikalar oluşturmak ve yönetmek, risk değerlendirmeleri yapmak, risk duruşunu anlamak, düzenleyici uyumluluktaki boşlukları belirlemek, olayları yönetmek ve bunlara yanıt vermek ve iç denetim sürecini otomatikleştirmek için bir GRC modeli kullanılabilir. Özellikle yapay zekanın GRC modelinin entegrasyonu siber GRC'yi dönüştürmede kritik bir rol oynar. Dahası, GRC modelleri işletmeler içinde şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik ederek, üst düzey yönetimden BT güvenlik ekiplerine kadar tüm paydaşların siber dayanıklılığı sürdürme sorumluluklarının farkında olmasını sağlar. İyi bir siber yönetişim, risk ve uyumluluk (GRC) programı, siber riskleri yönetmek ve kuruluşların güvenlik ve uyumluluk hedeflerini proaktif olarak karşılamalarını sağlamak için geniş bir yaklaşım sağladığı için bir işletmenin “en değerli varlıklarını” (iş açısından kritik varlıkları) güvence altına almak için temeldir. GRC modellerinin yapay zekâ ve iş analitiğiyle bütünleştirilmesiyle, GRC modelleri yönetişim yapısı ve risk yönetimi çerçeveleri sağlarken, yapay zekâ ve analitik siber tehditleri gerçek zamanlı olarak tespit etmek, önlemek ve yanıtlamak için gereken gelişmiş teknolojik araçları sunar (Adewumi ve diğerleri, 2024). Yapay zekâ ve iş analitiği, risk değerlendirmelerini, uyumluluk izlemeyi ve tehdit tespitini otomatikleştirerek GRC modellerinin etkinliğini artırır. Örneğin, yapay zekâ destekli analitik araçları, büyük miktarda veriyi gerçek zamanlı olarak analiz ederek olası siber tehditleri gösteren kalıpları ve anormallikleri belirleyebilir. Bu iç görüler daha sonra risk yönetimi kararlarını bilgilendirmek için kullanılabilir ve kaynakların, en acil güvenlik açıklarını ele almak için verimli bir şekilde tahsis edilmesini sağlar (Apeh ve diğerleri, 2023).

Yönetişim alanında, yapay zekâ sistemleri gerçek zamanlı olarak büyük kayıtları inceleyerek hataları veya tutarsızlıkları hemen bulabilir ve düzeltilebilir (Sharma & Gupta, 2023). Büyük bir teknoloji şirketi, üretken yapay zekâyı yönetişimde kullanmanın uyumsuzluk olaylarını %70 oranında azalttığını ve politikaya uyumu %95 oranında artırdığını gösteren bir vaka çalışması yapmıştır (IBM, 2024). Bu proaktif yönetişim modeli yalnızca uyumsuzluk riskini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda insanların daha iyi kararlar almasına da yardımcı olur (Nair & Srinivasan, 2023). Benzer şekilde büyük bir profesyonel hizmetler firması, üretken yapay zekâyı kullanarak



politikalar oluşturan şirketlerin politika belgelerini tüm iş gruplarına daha hızlı ve doğru bir şekilde güncelleyebildiğini ve gönderebildiğini gösteren bir çalışma yapmıştır (Accenture, 2023). Ayrıca, üretken yapay zekâ sistemleri, eğitim ve iletişimi daha verimli hale getirerek yönetişimi iyileştirebilmektedir. Bu sistemler, kişiselleştirilmiş öğrenme deneyimleri ve etkileşimli eğitim materyali oluşturarak çalışanların yönetim kurallarını daha iyi anlamalarına ve izlemelerine yardımcı olabilmektedir (Singh & Gupta, 2024).

Yapay zekanın risk yönetimindeki önemli kullanımlarından biri de içeriden gelen tehditleri bulmak ve durdurmaktır. Geçmiş verilere ve mevcut eğilimlere bakarak, üretken yapay zekâ modelleri olası saldırı vektörlerini tahmin edebilmekte ve bu tehditleri gerçekleşmeden önce durdurmanın yollarını sunabilmektedir (Liu, Zhang ve Jiang, 2021). Bu sistemler, olası güvenlik açıklarını ve riskleri bulmak için öngörücü analizler kullanarak eski iş yapma biçimlerini değiştirmektedir (Berman ve diğerleri, 2019). Büyük bir profesyonel hizmetler firmasının araştırması, şirketlerin risk yönetimi için üretken yapay zekâ kullandığında güvenlik ihlallerinin %45 oranında azaldığını ve tehditleri bulma doğruluğunun %60 oranında arttığını belirtmiştir (Accenture, 2024). Benzer bir çalışma KPMG tarafından yapılmış ve şirketlerin risk değerlendirmelerinde üretken yapay zekâ sistemlerini kullandıklarında; kapsamlı risk analizleri yapabilmelerinin yarı yarıya azaldığını ve risk puanlarının doğruluğunun ve tutarlılığının arttığını tespit etmişlerdir (KPMG, 2023). PwC tarafından yapılan bir çalışmada, yapay zekâ tarafından yönlendirilen uyumluluk sistemlerinin düzenlemelerdeki değişiklikleri bulmada %90 oranında doğru olduğunu ve uyumlulukla ilgili hataları %75 oranında azalttığını bulmuştur (PWC, 2024).

### **Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) Risk Derecelendirmeleri**

Sürdürülebilirlik, artan çevresel endişeler, düzenleyici baskılar ve sürdürülebilir uygulamaların uzun vadeli faydalarının giderek daha fazla tanınması nedeniyle dünya çapındaki işletmeler için temel bir hedef haline gelmiştir. Bir işletmenin sürdürülebilirlik performansını nicel olarak ölçmek için ESG kavramı kullanılır. ESG kavramı sırasıyla çevresel sorunları, sosyal sorumlulukları ve kurumsal yönetim faktörlerini temsil eder. Çevresel boyut, bir işletmenin çevreye duyarlı operasyonlarını; yenilenebilir enerjiyi nasıl kullandığını, atıkları nasıl işlediğini, çevreyi nasıl kirlettiğini ve iklim değişikliğiyle ilgili sorunlara nasıl yanıt verdiğini içerir (Brooks ve Oikonomou, 2018). Sosyal boyut, bir işletmenin ahlaki standartları desteklemesi, yasal gerekliliklere uyması ve küresel boyutta diğer insanlarla olumlu ilişkiler sürdürmesi gerektiğini belirtir (Lee vd., 2016). Yönetişim boyutu, rapor kalitesi, politika, yolsuzluk, iş etiği ve yönetim yapısı gibi konuların nasıl uygulandığıyla ilgilidir (Khan vd., 2016).



Sürdürülebilirliği şirketin temel operasyonlarına ve stratejisine entegre etmek hâlâ bir zorluktur ve bunun üstesinden gelmenin bir yolu, bu sorunları kurumsal risk yönetimi iş akışlarına dahil etmektir. Bir şirketin sürdürülebilirlik stratejisinin işletmeye entegre edilmesini sağlamanın bir yolu, stratejiyi şirketin kurumsal risk yönetimi (ERM) yönetimine entegre etmektir. Şirketler, sürdürülebilir iş hedeflerini tanımlama ve risk toleranslarını belirleme, hedeflere ulaşmayla ilgili riskleri belirleme ve önceliklendirme ve olası dolandırıcılık risklerini değerlendirme gibi girişimlerle ESG'yi kurumsal risk yönetimi süreçlerine genişletebilir ve entegre edebilir. Şirketler ayrıca ortaya çıkan eğilimleri ve bunların iç kontrolleri nasıl etkileyebileceğini de değerlendirebilir ve uygun risk yanıtları geliştirebilirler. ESG, işletmelerin paydaş kanallarından kaynak elde etme yeteneğini iyileştirerek kurumsal riski azaltır (Tan ve diğerleri, 2022). Verimli risk yönetimi için yönetim yapıları kurmak, ESG risklerini kurumsal risk yönetimi süreçlerine entegre etmenin etkinliğini destekleyen temel düzeyde bir adımdır.

Küresel Risk Raporu (2022), Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan araştırma, ESG risk faktörlerinin hem işletmelerin finansal hem de finansal olmayan performansları üzerindeki potansiyel engeline dikkat çekmiştir. Rapor, doğal afetler, su kıtlığı, iklim değişikliği, sağlık ve güvenlik endişeleri, işgücü-yönetim sorunları, demografik riskler, finansal istikrarsızlık ve vergi şeffaflığını kapsayan baskın ESG risklerinin devam eden yaygınlığını ortaya koymuş ve bunların 2030'a kadar devam edeceği öngörülmektedir. Bu riskler birbirine bağlıdır ve işletmeleri finansal ve finansal olmayan kayıplara sürükleyebilir (Soomro ve Lai, 2017; Chairani ve Siregar, 2021). Bu nedenle işletmelerin ESG tehlikelerini yönetmek için kurumsal risk yönetimi uygulamaları teşvik edilmektedir (Shah vd., 2022b). Kurumsal risk yönetimi, ortaya çıkan riskleri etkili bir şekilde yöneterek bir organizasyonun belirsizliklerde yol alma ve hedeflerine ulaşma yeteneğini artırır (Shad vd., 2019).

Kurumsal risk yönetimi, ESG bakış açılarını bir şirketin genel stratejisiyle uyumlu hale getirirken riskleri ve fırsatları değerlendiren stratejik bir yaklaşım olarak kabul edilir (Manab ve Aziz, 2019). Kurumsal risk yönetimini, ESG ile ilgili riskleri birleştirmek, ESG önemlilik değerlendirmeleri yapmayı ve dış çevrenin megatrendlerini analiz etmeyi içerir. Bu analiz temelinde, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) ve Treadway Komisyonu Sponsorluk Örgütleri Komitesi (COSO) tarafından işletmelerin ESG ile ilgili risklere hazır olma durumlarını değerlendirmelerini sağlayacak bir çerçeve geliştirmiştir. Çerçevede; ESG ile ilişkili risklerin şirket stratejisine ve ERM süreçlerine de dahil edilmesi vurgulanır. COSO ve WBCSD, hem işletme içindeki hem de dış paydaşlar olmak üzere performans içgörülerini değerlendirmek ve paylaşmak için en iyi yaklaşımları belirlemek üzere risk

sahipleriyle iş birliği yapılmasını önermektedir. Ek olarak bir ERM çerçevesi aracılığıyla, bir şirketin iklim değişiklikleri riskine; karbon emisyonlarını azaltarak ve şirketin çevresel etkisini azaltmak için daha fazla yenilenebilir enerji kullanarak yanıt verebilmesi mümkündür (COSO, 2018).

### **Dijital Dönüşümle Entegrasyon**

Dijital dönüşüm, kurumsal risk yönetimindeki değişimin en önemli katalizörlerinden biridir. Teknoloji, işletmeleri aşağı yönlü riskleri daha etkili bir şekilde azaltarak ve yöneterek değerini korumasına yardımcı olmada önemli bir role sahiptir. Bulut bilişim, yapay zekâ, büyük veri, blok zinciri, nesnelerin interneti ve siber güvenlik gibi ortaya çıkan teknolojilerin benimsenmesi ve entegrasyonu ve iş süreçlerinin, öğelerin ve hizmetlerin etkinliğini, üretkenliğini ve inovasyonunu iyileştirir. Gelişmiş teknolojiler, risk faktörlerinin gerçek zamanlı izlenmesini sağlayarak işletmelere risk durumları hakkında güncel bilgiler sunar. Bu gerçek zamanlı içgörü, daha hızlı yanıt süreleri ve daha çevik risk yönetimi uygulamaları sağlayarak kuruluşların olası sorunların önünde kalmasına yardımcı olur.

Dijital dönüşüm, işletme genelinde ve müşteriler, ortaklar ve tedarikçilerle yeni etkileşim türlerini etkinleştirerek iş modellerini değiştirir. Bunlar açıkça iyi sonuçlardır; ancak bu yeni bağlantılar aynı zamanda yeni dış tehditler ve yeni bir risk profili anlamına gelir. Hazırlıklı olmanın kritik hale geldiği yer burasıdır. Özellikle dijital dönüşümün risk oluşturabileceği; çoklu bulut veya hibrit bulut altyapıları, dijital tedarik zincirleri ve satış kanalları, nesnelerin interneti ve otomasyon ve analitik olmak üzere dört temel alan vardır. Yapay zekâ ve robotik süreç otomasyonu (RPA) gibi teknolojiler, veri girişi gibi görevlerin otomatikleştirilmesine yardımcı olarak iş süreçlerinin işlenme biçimini önemli ölçüde iyileştirebilmektedir. Fakat bu iyileştirme ile beraberinde aynı zamanda riskler de ortaya çıkabilmesi olasıdır. Bu anlamda bu dönüştürücü yetenekleri desteklemek için tamamen entegre risk yönetimi teknikleri uygulanması gereklidir. Kurumsal risk yönetimini daha geniş dijital stratejiye yerleştirmek, risk değerlendirmelerinin tüm dijital dönüşüm projelerinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlar. Kurumsal Risk Yönetimi (ERM), farklı işlevler ve seviyeler arasında risk iletişimi için ortak bir dil ve metodoloji sağlayarak işletmelere yardımcı olabilir. Bu bütünsel yaklaşım, risk yönetimini iş hedefleriyle uyumlu hale getirerek tüm girişimlerin potansiyel riskler ve faydalar açısından değerlendirilmesini sağlar. Kurumsal risk yönetimi ve dijital dönüşümün entegrasyonu operasyonları kolaylaştırmayı ve risk azaltma stratejilerini geliştirmeyi amaçlayan işletmeler için yalnızca bir trend değil, aynı zamanda stratejik bir gerekliliktir.

Dijital dönüşümü benimserken iş liderleri risk yönetimi stratejilerini hesaba katmaları gereklidir. Etkili olabilmek için dahil olabilecek risk alanlarının

göz önünde bulundurulması kritik önemdedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm ve risk yönetimi birbirini tamamlamaktadır. Risk yönetimi programı dönüşüm girişimlerinden etkilenmiyorsa doldurulması gereken potansiyel bir boşluk vardır. COSO kurumsal risk yönetimi ve COBIT 5 çerçeveleri, bu entegrasyon için kullanılabilir geniş bir uygulayıcı topluluğu arasında paylaşılan bir bilgi gövdesini temsil eder. Dijital dönüşüm için çerçeveleri kullanan işletmeler, riskleri ve fırsatları dengeleyerek ve kaynak ve yeteneklerin kullanımını optimize ederek dijital dönüşümün değerini ve sürdürülebilirliğini artırmak gibi çok sayıda avantaj elde edebilmesi mümkündür (Boehm ve diğerleri, 2021). ERM çerçeveleri tutarlı bir risk yönetimi süreci ve kriterleri sağlayarak ve ilgili paydaşları dahil ederek dijital dönüşümün karar alma ve yönetişimini iyileştirebilir. Ek olarak, ERM çerçevelerini kullanmak, müşteri, düzenleyici ve diğer taraf beklentilerini karşılayarak kuruluşun bağlılığını ve hesap verebilirliğini göstererek dijital dönüşümün güvenini ve itibarını güçlendirebilir (Boehm ve diğerleri, 2021).

İşletmeler dijital dönüşüm için risk iştahını ve toleransını tanımlamalı ve iletmeli, bunların strateji ve kültürle uyumlu olduğundan emin olmaları önemlidir. CIO'lar ve diğer BT liderleri, bir şirketin risk iştahına uygun olarak riskleri belirlemek, değerlendirmek ve azaltmak için işletme yöneticileriyle birlikte çalışmalıdır. Risk fonksiyonu ve CRO, veri, BT ve yetenek gibi alanlardaki ortak ihtiyaçları belirlemeye yardımcı olurken aynı zamanda devam eden farklı dönüşüm girişimleri arasındaki etkileşimleri yönlendirebilir (Culp, 2022). Entegre bir yönetim modeli, işletme genelinde strateji, insan, süreç ve teknoloji hedeflerini koordine ederek yardımcı olabilir. Bu adımlar, risk yönetimi bileşeninin daha geniş dijital dönüşüm planlarına başarılı bir şekilde entegre edilmesini sağlamak için çok önemlidir.

### **Siber Güvenlik Risk Yönetimi (CSRM)**

Teknoloji tabanlı riskler, küresel risk trend alanlarının içerisinde dinamik bir yapıyı temsil eder. Bağlı cihazların sayısı ve çeşitliliği giderek arttıkça, potansiyel siber tehditler de katlanarak artmaktadır. Siber güvenlik olayları, bir işletmenin operasyonlarını durma noktasına getirme potansiyeline sahiptir. 2023 yılında yapılan bir anket, işletmelerin bir ihlali tespit etmesinin 204 gün sürdüğünü ve bir ihlali tespit ettikten sonra onu kontrol altına almanın veya çözümlenmenin ortalama 73 gün sürdüğünü göstermektedir (Deloitte, 2023). Dünya çapındaki yıllık siber güvenlik harcamaları, 2016'daki 83,32 milyar dolardan 2023'te 166 milyar dolara çıkarak ciddi bir büyümeye tanıklık etmiştir (Statista, 2024). Gartner, Inc.'e göre 2024'ün en önemli siber güvenlik trendlerinin arkasındaki itici güçler; üretken Yapay Zekâ (GenAI), güvenli olmayan çalışan davranışları, üçüncü taraf riskleri, sürekli tehdit maruziyeti, yönetim kurulu iletişim boşlukları ve güvenliğe yönelik kimlik odaklı yaklaşımlardır (Gartner, 2024).

Dolayısıyla işletmelerin siber dayanıklılık yetenekleri oluşturmak, varlıklarını ve itibarlarını korumak isteyen işletmeler için kritik bir öncelik haline gelmiştir. Hem siber saldırı sırasında hem de sonrasında şirket operasyonlarını sürdürmek için, BT ve bilgi güvenliği liderlerinin BT risklerine bütünsel bir yaklaşım benimsemeleri ve sağlam bir siber dayanıklılık programı oluşturmaları esastır (Goel vd., 2020).

Siber risklerin yönetiminde geliştirilmiş siber güvenlik çerçeveleri bağlayıcı rehberlerdir. (Örneğin, NIST Siber Güvenlik Çerçevesi, ISO/IEC 27001, Bilgi ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri (COBIT), ANSI/ISA-62443-3-3 (99.03.03)-2013). NIST Siber Güvenlik Çerçevesi, kuruluşların siber güvenlik riskini daha iyi yönetmeleri ve azaltmaları için endüstri ve hükümet arasındaki iş birliği yoluyla oluşturulan gönüllü rehberlik sağlar (NIST, 2018). Siber risk yönetimine yönelik bir çerçeve olarak Lee (2021) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu geliştirilen çerçeve, risk yönetimi faaliyetlerini dört katmanda düzenlemeye ve değerlendirmeye yardımcı olur: **siber ekosistem katmanı**- dış ortamı anlamak için, **siber altyapı katmanı**- firmayı, dahili kullanıcıları/çalışanları ve mevcut siber teknolojileri değerlendirmek için, **siber risk değerlendirme katmanı**- siber riskleri değerlendirmek için ve **siber performans katmanı**-siber güvenlik faaliyetlerini yürütmek için gerçekleştirilir.

Bir kurumsal risk yönetimi çerçevesi de siber güvenliğin işletme tarafından bir bütün olarak nasıl yönetildiğini değerlendirmenin etkili bir yolu olabilir (ISACA, 2022). COSO Kurumsal risk yönetimi ve ISO 31000 Risk yönetimi olmak üzere iki önemli çerçeve standart vardır. Bu çerçeveler, siber güvenlik riskinin ve siber güvenlik uygulamalarının yönetimini incelemek için sağlam bir temel sağlar. Bir işletmenin kurumsal risk yönetimi için etkili destek için ihtiyaç duyduğu yetenekler, esasen kurumsal düzeyde siber güvenliği desteklemek için sahip olması gereken yeteneklerle aynıdır (Schneider, 2022). Bu bağlamda, kurumsal risk yönetimi, bir işletmenin siber dayanıklılık yeteneklerini oluşturmada ve gelecekteki siber tehditleri karşı koymasında kritik bir rol oynar. Burada önemli husus, siber güvenliğin düzeltilebilecek bir sorun olmaktan ziyade yönetilmesi gereken bir risk olduğunu anlamaktır. Siber risk artık dijital çağda sadece teknoloji veya Bilişim Teknoloji departmanı için değil, tüm şirket için bir endişe kaynağıdır (Lee, 2021). Tüm şirket çapında siber güvenliği iyileştirmenin en etkili yollarından biri, çalışanlar arasında siber farkındalık kültürü oluşturmaktır. Siber güvenlik en iyi uygulamaları, kimlik avı farkındalığı ve güvenli internet kullanımı hakkında düzenli eğitim oturumları, genellikle güvenlik ihlallerinde önemli bir faktör olan insan hatası riskini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Ek olarak, siber risk yönetiminin hem teknik hem de insani yönleri bütünsel olarak ele alınması gereklidir. Siber güvenliğin kurumsal risk analizi ve yönetimi için organizasyonun sürecine formal olarak

dahil edilmesi, siber güvenlik riskinin kurum için bir risk olarak yönetilmesini gerektirir (Schneider, 2022).

### **Gelişmiş Risk İzleme ve Olgunluğu**

Kurumsal risk yönetiminde gelişmiş risk izleme mekanizmaları ve risk yönetimi olgunluğunun değerlendirilmesi önemli dinamik kurumsal risk yönetimi trendlerinden bir diğeridir. Karmaşık ve küresel iş ortamında, kurumsal risk yönetimi daha fazla üst düzey liderlik için stratejik bir öncelik olarak kabul edilmektedir. İleriye dönük stratejiye sahip işletmeler kurumsal riske yukarıdan aşağıya bir yaklaşım benimsemekte ve riski giderek daha fazla C-suite'e (bir şirketteki en üst düzey yönetici pozisyonları) taşımaktadır. Bu temelde, farklı liderlerin ve işletme kullanıcılarının yeni risk yönetimi hedefleri ve yetkileri belirlenmesi için CISO'lar, (Bilgi Güvenliği Direktörü) işletme yöneticileri, CRO (baş risk yöneticisi) , CIO'lar (şirketlerin bilgi teknolojileri departmanının en üst düzey yöneticisi) gibi çeşitli roller için risk yönetimi izleme mekanizmaların geliştirilmiştir. Bu mekanizmalar, işletme genelinde kapsamlı ve gelişmiş risk analizi yaklaşımı sağlar.

Başarılı bir C-suite, riskleri belirleme ve azaltma, risk farkındalığı kültürünü teşvik etme ve stratejik danışmanlarla iş birliği içinde çalışma gibi proaktif bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Deloitte'un CRO'lar ve diğer C-suite yöneticileri arasında yaptığı bir ankete göre, özel bir baş risk yöneticisi (CRO) veya eşdeğeri olan kuruluşların risk yönetimine stratejik bir yaklaşım benimseme ve daha yüksek iş büyümesinden yararlanma olasılığı daha yüksektir (Deloitte, 2019). Anket yanıtlarına göre, işletmeler bir CRO atayarak risk yönetimine verdikleri stratejik önemi işaret etmektedir. CRO'ların risk alanlarında çalışan diğer yöneticilere kıyasla stratejik hedeflere ulaşmada risk yönetiminin önemini takdir etme olasılıkları daha yüksektir. CRO veya eşdeğeri olan kuruluşlar için C düzeyindeki sorumluluklar, işletmede bulunan günlük risk yönetimini denetlemeyi (birinci savunma hattı) ve uyumluluğu, siber güvenliği ve benzeri ikinci hat işlevlerini denetlemeyi içerir (Deloitte, 2019).

Küresel bir anket çalışması, risk yönetiminin çoğunlukla finans direktörü veya finans departmanının sorumluluğunda olduğunu, kuruluşların yalnızca %7'sinin bir risk direktörüne sahip olduğunu bildirdiğini ortaya koydu. Aynı zamanda, risk yönetiminin doğrudan CEO'lara raporlanmasına doğru anlamlı bir değişim olmuştur (%15'ten 2017'de %27'ye), bu da uzun vadeli büyümeyi ve iş stratejisini desteklemede riskin artan önemini yansıtmaktadır (Aon, 2019). Ek olarak gelişmiş risk izleme temelinde birçok şirket; yönetim kuruluna düzenli olarak rapor veren bir kurumsal risk komitesi oluşturarak, yönetim kurulu düzeyinde risk denetimi ve yönetimine yönelik resmi veya kısmen resmi bir yaklaşım benimsemiştir (Aon, 2019). Bu bağlamda kurumsal risk yönetimi,

risk farkındalığını ön saflardaki personelden üst düzey yöneticilere kadar her iş katmanına yerleştirmeyi içerir. Üst düzey yönetim düzeyinde her çalışanın sorumluluğu olduğu bir risk kültürü ise, tüm yönetim kurulunda daha başarılı karar alma ve dayanıklılığı destekler.

Kurumsal risk yönetimi olgunluk modelleri de gelişmiş bir risk izleme süreci ve bu risklerin etkili bir şekilde yönetilmesine yönelik başarılı yönlendirmeler sağlar. Kurumsal riski yönetmede stratejik bir yaklaşıma dayanan risk olgunluk modeli, risk yönetimindeki prosedürlerin iyileştirilmesini destekleyebildiği için geçerli bir ölçüm aracı olarak bilinir (Yeo ve Ren, 2009). İşletmelerin risk yönetimindeki güçlü ve zayıf yönleri belirlemek ve iyileştirmeler hakkında bilgi edinmek için yapılır (Wendler 2012). Doğru yapıldığında, bir kurumsal risk yönetimi olgunluk modeli kuruluşların işletme genelinde riski ne kadar iyi tanımladıklarını ve yanıtladıklarını anlamalarına ve iyileştirmelerine yardımcı olur. Kurumsal risk yönetimi olgunluğu, bir işletmenin riskleri belirleme, izleme ve azaltma konusunda ne kadar yetenekli olduğunu ifade eder. Oldukça olgun işletmelerde, bu süreçler kapsamlı ve entegreyken; daha az ERM olgunluğuna sahip işletmelerde, bu süreçler reaktif, silolanmış ve tutarsız olabilir.

Kurumsal risk yönetimi olgunluğunun nesnel olarak değerlendirilmesinde çeşitli ERM olgunluk modelleri vardır (Farrell ve Gallagher, 2015). Bunlar arasında; yazılım geliştirmede kullanılan yetenek olgunluk modeli, RIMS olgunluk modeli, ISO 31000, COSO ERM ve NIST en bilinen modelleri yansıtır. Olgunluk seviyesi ölçeği, her literatürde yalnızca biraz farklı isimlere sahip olan 5 ölçekten oluşur. Risk olgunluk seviyesinin değeri, şirketin risk olgunluğuna ilişkin değerlendirmenin sonuçlarını tanımlayan 0 ile 100 arasındadır (Abdulrahman ve diğerleri 2019). Bir işletmenin bu risk olgunluk modellerini uygulamasında, risk yönetimi süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için yapılandırılmış bir çerçeve sağlar. Ek olarak, risk yönetimi olgunluklarını uygulayan ve geliştiren işletmeler kaliteyi artırabilir, maliyetleri düşürebilir ve iş planlamasını iyileştirebilir (Kosmala, 2014).

### **Bilgi Teknolojileri Kurumsal Yönetişimi (EGIT)**

Dijital ekonomi çağında, dijital yetenekler ve dijital varlıklar işletmeler için önemlidir ve etkili bir şekilde düzenlenmeleri gerekir. Teknolojinin kendi başına değer yaratması zordur. Fakat işletmeler için mükemmel değer yaratmak üzere tamamlayıcı dahili kaynaklarla bilgi teknolojileri destekli iş süreçleri oluşturabilir (Ofir vd., 2017). Bu bağlamda, teknolojinin işletmeye hizmet etmesi ve hedefleriyle uyumlu olması, yani işletmenin BT ile uyumlu olması hayati öneme sahiptir. Bu stratejik uyum, yönetim kurulu düzeyinde etkili BT yönetim uygulamalarıyla karşılanan değerli ve sınırlı organizasyonel yetenekler gerektirir (Powell, 1992). İşletme temelinde benimsenen kurumsal BT yönetim uygulamaları, bir şirketin kurum kayıplarını en aza indiren iyi bir



kurumsal yönetim sistemi için kritik temeli oluşturur. Haes ve Grembergen'in bir araştırması, olgun BT yönetim uygulamaları uygulayan kuruluşların daha yüksek düzeyde iş/BT uyum olgunluğu sergilediğini göstermiştir (Haes ve Grembergen, 2009). Dolayısıyla, bir işletme BT stratejisini kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirerek BT yatırımlarının değer sağlamasını ve iş hedeflerini desteklemesini sağlar.

Etkili bir kurumsal BT yönetimi, BT yatırımlarının iş hedefleriyle uyumlu olmasını, değer sağlamasını ve riskleri azaltmasını sağlar (ITGI, 2002a; Weill ve Ross, 2004). İş uygulamalarında BT'nin artan benimsenmesi, yasal risk, BT altyapı riski, BT uygulama riski ve BT iş süreci riski dahil olmak üzere bazı risklerle yakından ilişkilidir (IFAC, 2002). Güçlü bir yönetim mekanizması olarak BT yönetimi, bu tür riskleri azaltarak dolandırıcılığı tespit etmek için işletmeler için esastır (Cohen, Krishnamoorthy ve Wright, 2002; Kotb ve Roberts, 2011). Özellikle çeşitli iş risklerini ve yasal riskleri belirleyerek, temel iç kontrol alanlarını iyileştirerek ve önemli muhasebe yanlış beyanlarını tahmin ederek dolandırıcılığı azaltır (IFAC, 2002; Kranacher, Riley ve Wells, 2010; Dechow ve diğerleri, 2011).

BT yönetiminin uygulanması, işletmelerin yönetim yapılarını yeniden düşünmelerini ve bireylerin rollerini ve ilişkilerini yeniden öğrenmelerini gerektirebilir (Weill ve Ross, 2004b). Bir kurumsal BT yönetim sisteminin uygulanmasında kurum kültürü temelinde BT yönetim çerçeveleri doğru rehberlerdir. BT yönetim çerçeveleri, yönetimin hangi temel ölçümlere ihtiyaç duyduğunu ve BT'nin yatırımlarından işletmeye ne kadar getiri sağladığını belirlemenize yardımcı olmak için tasarlanmıştır. COBIT ve ITIL en sık kullanılan ve birbirini tamamlayan BT yönetim çerçeveleridir. COBIT ve COSO esas olarak risk için kullanılırken, ITIL hizmet ve operasyonları kolaylaştırmaya yardımcı olur (Gehrmann, 2012). COBIT genellikle bir şeyin neden yapıldığını veya neden gerekli olduğunu açıklarken ITIL "nasıl" olduğunu sağlar.

BT yönetiminin uzun dönemde başarısında önemli bir vurgu, yönetim düzeyinde katılımdır. Üst yönetim düzeyinde katılım doğrultusunda, yönetim kurulu için açık ve net roller ve sorumluluklar ile ilgili tüm tarafların açık bir şekilde tanımlanmalıdır (de Haes ve van Grembergen, 2004). CIO'lar ve BT liderleri, BT'yi iş hedefleriyle uyumlu hale getiren, iletişimi geliştiren, performansı kıyaslayan ve riskleri azaltan tutarlı bir strateji oluşturmaları başarılı bir kurumsal yönetim sisteminin yapıtaşını oluşturur. Böyle bir yaklaşım yalnızca yönetim uygulamalarını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda genel kurumsal başarıyı da sağlar.

## Düzenleyici Uyumluluk ve Veri Gizliliği

Veri gizliliği ve bilgi güvenliği kurumsal risk yönetimi için en önemli önceliklerdir. Bugün veri, yapay zeka, blok zinciri, bulut bilişim ve büyük veri gibi yeni teknolojilerin gelişmesiyle birlikte toprak, emek, sermaye, bilgi, teknoloji ve yönetimden sonra yedinci üretim faktörü haline gelmiştir ( Wang vd., 2020 ; Siachou vd., 2021 ; Alnuaimi vd., 2022 ). 2020 yılı için “en iyi 7 güvenlik ve risk trendi” arasında pragmatik risk iştahı ifadeleri oluşturma, güvenlik operasyon merkezleri (SOC’ler) uygulama, veri güvenliği yatırımlarına öncelik vermek için bir veri güvenliği yönetim çerçevesi oluşturma ve bulut güvenliği yeterliliklerine yatırım yapma yer almaktadır (Gartner, 2020). Bu yönüyle içinde bulunduğumuz bilgi toplumu, internet üzerinden büyük miktarda kişisel bilginin değiş tokuşunu sağlayarak veri korumasının önemini kritik bir öncelik haline getirmiştir. Dolayısıyla düzenleyici değişiklikler, kurumsal risk yönetimi çerçeveleri ve sistemleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, kuruluşların yeni standartlara uymak ve cezalardan kaçınmak için risk yönetimi çerçevelerini sürekli olarak uyarlamalarını gerektirmektedir.

Gelişen her düzenleme farklı bir gereklilik kümesine dönüşür ve kontrol ortamını, iş uygulamalarının organizasyon yapısını ve riskleri yönetme şeklini etkiler. Bu değişikliklerde başarılı bir şekilde yol almak ve tasarıma göre uyumluluğu garanti altına almak için, güçlü uyumluluk izleme, veri yönetimi ve risk yönetimi çerçevelerini bünyesinde barındıran etkili ERM sistemleri ve çerçeveleri uyarlamalarını gerektirir. Ayrıca potansiyel tehditleri karşılamak için bilgi güvenliği sistemleri sürekli olarak değerlendirilmeli, izlemeli ve güncellemelidir. Veri paylaşımının ayrıca katı bir dizi kontrol ve politikaya sahip olması gerekir. Özellikle yönetim kurulu ve yönetim düzeyinde bir gizlilik eğitimi ve farkındalık geliştirmek, tüm işletmeye nüfuz edecek bir gizlilik kültürü duygusunu teşvik eder. Kurumsal risk yönetimine yönelik veri merkezli bir yaklaşım, yöneticilere ve güvenlik yöneticilerine ortak bir zemin sunarak işletme genelinde iş birliğini teşvik eder (Varga ve diğerleri, 2021). Ek olarak işletme temelinde bir bilgi teknolojileri kurumsal yönetim (EGIT) sisteminin tasarlanması ve uygulanması doğru bir uyumluluk kültürünü de beraberinde getirecektir. Çünkü bir EGIT sistemi risk ve uyumlulukla iç içedir. Dahası, gizlilik yasası ve bilgi gizliliği her zaman teknolojik gelişmeyle bağlantılı olmuştur (Tene, 2011). Bu nedenle, işletmelerin veri gizliliği mevzuatına uyumlu olacak şekilde teknoloji ortamlarını hazırlamak için bir dizi gizlilik koruma aracını dikkate almaları gereklidir (Vrhovec, 2011). BT yönetimi yalnızca mevzuat temelinde değil, aynı zamanda hukuk ilkeleri, kabul görmüş güvenlik uygulamaları, risk yönetimi, denetim standartları ve düzenleyici uyumluluk ve sağduyu temelinde inşa edilmelidir (Ulsch ve Bamberger, 2006). Sonuç olarak, şeffaf ve hesap verebilir bir işletme bir bütün olarak ele alındığında; bir EGIT



sistemi temelinde düzenleyicilere güçlü uyumluluk geliştiren ve gizlilik temelli iyi uygulamaları teşvik eden uygun politikalara ve prosedürlere sahip olmalıdır.

## SONUÇ

Riski akıllıca almak, karmaşık ve sürekli değişen risk karşısında değeri korumak için dayanıklılık oluşturabilmelerinin tek yoludur. Risk yönetiminin gelecekteki yönü yıllardır olduğundan daha belirsiz olduğundan, belki de en önemli ders, birçok kurumsal risk yönetimi programının daha çevik hale gelmesi gerektiğidir. Sektör ayırt etmeksizin tüm işletmelerin dinamik eğilimleri izleme ve dinamik eğilimlere hızlı yanıt verme ve uyumluluğu sürdürme yeteneklerini geliştirme konusunda dikkatli olmaları gereklidir. Önümüzdeki yıllarda, kurumsal risk yönetimi uygulamaları yalnızca etkili ve verimli olmaya değil, aynı zamanda risk yönetimine yönelik yeni bir dizi talebe esnek bir şekilde yanıt verme çevikliğini kazanmaya odaklanmalıdır. Özellikle yönetim kurulu düzeyinde, kurumsal risk yönetimine daha fazla odaklanması ve bu temelde; risk iştahı beyanını onaylama ve kurumsal stratejiyi kuruluşun risk profiliyle uyumlu hale getirmek gibi temel konuların kapsamlı bir şekilde incelenmesi stratejik bir öncüdür.

Kurumsal risk yönetimi dinamik trendler temelinde, işletmelerin sürekli değişim ve belirsizlik ortamında hızla uyum sağlama, değişme ve yeniden icat etme yeteneği, hayatta kalma ve sürdürülebilir büyüme için hayati öneme sahiptir. İşletmelerin bu dinamik ortamda yalnızca riski görmeleri değil, aynı zamanda buna göre hareket etmeleri gerekmektedir. Doğru bir risk zihniyeti, dayanıklılığı artırır ve sürdürülebilir sonuçlar sunacak risk çerçevelerine ve ölçümlerine aktarılır. Bu, işletmelerin beklenmedik şoklara dayanmalarına ve paydaşlarla güveni sürdürmelerine yardımcı olur. Ve iş modelleri, teknoloji ve düzenlemelerdeki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verir. Çalışmada ele alınan dinamik trendlerin risk yönetimi uygulayıcılarına yeni ufuklar açacağı beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdulrahman, R. S., Ibrahim, A. D. and Chindo, P. G. (2019), Assessment of risk management maturity of construction organizations in Joint Venture Projects, *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, Vol. 9, no. 1, pp. 20-28
- Aon, 2019. Global Risk Management Survey. <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey>
- Accenture, "Harnessing the Power of Generative AI for Policy Management," Accenture Technology Vision, 2023.
- Accenture, "The Future of Risk Management: How Generative AI is Transforming the Landscape," Accenture Security, 2024.
- Adewumi, A., Ewim, S. E., Sam-Bulya, N. J., & Ajani, O. B. (2024). Leveraging business analytics to build cyber resilience in fintech: Integrating AI and governance, risk, and compliance (GRC) models. *International Journal of Multidisciplinary Research Updates*, 23-32.
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Anand, S. (2010). Technology and the Integration of Governance, Risk Management and Compliance. *Financial Executive*, 26(10).
- Apeh, A. J., Hassan, A. O., Oyewole, O. O., Fakeyede, O. G., Okeleke, P. A., & Adaramodu, O. R. (2023). GRC strategies in modern cloud infrastructures: a review of compliance challenges. *Computer Science & IT Research Journal*, 4(2), 111-125.
- Jim Boehm, Jan Shelly Brown, Lama Sabbagh, Karim Thomas. (2021). Lessons from banking to improve risk and compliance and speed up digital transformations, McKinsey Report. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/lessons-from-banking-to-improve-risk-and-compliance-and-speed-up-digital-transformations>
- Brooks, C., & Oikonomou, I. (2018). The effects of environmental, social and governance disclosures and performance on firm value: A review of the literature in accounting and finance. *The British Accounting Review*, 50(1), 1-15.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A. and Rustambekov, E. (2015), "Enterprise risk management: review, critique, and research directions", Long Range Planning, Vol. 48 No. 4, pp. 265-276, doi: 10.1016/j.lrp.2014.07.005.
- Cascio, J. (2022) 'BANI and Chaos – BANI', 26 April. Available at: <https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/> (Accessed: 29 July 2023)
- Coso & Wbcds (2018), "Enterprise Risk Management: applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks", pp. 1-120, available at: <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-ESGERM-Guidance-Full.pdf>
- Chairani, C. and Siregar, S.V. (2021), "The effect of enterprise risk management on financial performance and firm value: the role of environmental, social and governance performance", *Meditari Accountancy Research*, Vol. 29 No. 3, pp. 647-670, doi: 10.1108/medar-09-2019-0549.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G. & Wright, A. (2002), 'Corporate governance on the audit process', *Contemporary Accounting Research*, Vol.19, No.4, pp.573–94.18
- Culp, S. (2022). Risk Management Can Accelerate (And Simplify) Business Transformation, Forbes Insights <https://www.forbes.com/sites/steveculp/2022/12/15/risk-management-can-accelerate-and-simplify-business-transformation/>
- D. S. Berman, A. L. Buczak, J. S. Chavis, and C. L. Corbett, (2019) "A Survey of Deep Learning Methods for Cyber Security," *Information*, Vol. 10, no. 4, p. 122,
- Dechow, P. M., Ge, W., Larson, C. R. & Sloan, R. G. (2011), 'Predicting material accounting misstatements', *Contemporary Accounting Research*, Vol.28, No.1, pp.17–82.21
- De Haes, S. & Van Grembergen, W. (2008), 'Analysing the relationship between IT governance and business/IT alignment maturity, Proceedings of the 41st Hawaii International Conference on Systems Science. New York: IEEE.
- Deloitte, 2019. Looking for Business Growth? Appoint a CRO <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-looking-for-business-growth-appoint-a-cro.pdf>
- Deloitte, "2021 Global Risk Management Survey," Deloitte, 2021.

- Deloitte, "ERM and the fight to contain cybersecurity threats," Deloitte, 2023. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/us-dp-7727471-enterprise-risk-management-series-article3.pdf>
- Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, 82(3), 625-657.
- G. Vrhovc, "Beating the privacy challenge", *Computer Fraud Security*, vol. 2011, pp. 5-8, 2011.
- Gehrmann, M. (2012). Combining ITIL, COBIT and ISO/IEC 27002 for structuring comprehensive information technology for management in organizations. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 2(2), 66-77.
- Goel, R., Kumar, A., & Haddow, J. (2020). PRISM: a strategic decision framework for cybersecurity risk assessment. *Information & Computer Security*, 28(4), 591-625. GRR (2022), "The global risks report 2022", 17th ed.
- Henig, D., & Knight, D. M. (2023, April). Polycrisis prompts for an emerging worldview. *Anthropology Today*, 39(2).
- International Federation of Accountants (IFAC)(2002), E-Business and the Accountant, New York:IFAC.44
- IT Governance Institute (2002a), IT Governance Executive Summary, Rolling Meadows, IL:IT Governance Institute. Available at: <http://www.itgovernance.org/itgovexecsummary.pdf>(accessed May 4, 2003).47
- IT Governance Institute(2002b), IT Strategy Committee, Rolling Meadows, IL:IT Governance Institute. Available at: <http://www.itgovernance.org/itstrategy.pdf>(accessed May 4, 2003).48
- IBM, "Transforming Governance with Generative AI: A Case Study," IBM Research, 2024.
- KPMG, "Revolutionizing Risk Assessment with Generative AI," KPMG Insights, 2023.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The accounting review*, 91(6), 1697-1724.
- Kosmala, M. W., Risk management practices from risk maturity models perspective. *Journal of East European Management Studies*, 19(2), pp. 133-159. 2014.
- Kranacher, M., Riley, R. A. Jr., & Wells, J. T. (2010), *Forensic Accounting and Fraud Examination*, New York: Wiley.57
- Kotb, A.&Roberts, C. (2011), 'The impact of E-business on the audit process: an investigation of the factors leading to change', *International Journal of Auditing*, Vol.15, pp.150-75.55
- Lee, K. H., Cin, B. C., & Lee, E. Y. (2016). Environmental responsibility and firm performance: The application of an environmental, social and governance model. *Business Strategy and the Environment*, 25(1), 40-53.
- M. Ulsch and J. Bamberger, "Sound IT Governance Requires Breadth Depth", *Financial Executive*, vol. 22, pp. 54, 2006.
- Manab, N. and Aziz, N. (2019), "Integrating knowledge management in sustainability risk management practices for company survival", *Management Science Letters*, Vol. 9 No. 4, pp. 585-594, doi: 10.5267/j.msl.2019.1.004.
- MarketsandMarkets, "AI in GRC Market by Component (Solutions, Services), Deployment Mode, Organization Size, Business Function, Vertical, and Region- Global Forecast to 2027," Markets and Markets, 2021.
- M. K. Sharma and R. Gupta, "Real-time Compliance Monitoring using Generative AI: A Framework," *Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 18, no. 3, pp. 289-305, 2023.
- O. Tene, "Privacy: The New Generations", *International Data Privacy Law*, vol. 1, pp. 15, 2011.
- NIST, 2018. NIST Framework documents (2018) <https://www.nist.gov/cyberframework/framework>
- Lee, I. (2021) Cybersecurity: Risk Management Framework and Investment Cost Analysis. *Business Horizons*, 64, 659-671. [https://e-tarjome.com/storage/btn\\_uploaded/2021-06-15/1623738581\\_11813\\_english%20English.pdf](https://e-tarjome.com/storage/btn_uploaded/2021-06-15/1623738581_11813_english%20English.pdf) <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.022>
- P. Nair and S. Srinivasan, "Leveraging Generative AI for Proactive Governance: Benefits and Challenges," *Journal of Business Ethics*, vol. 174, no. 2, pp. 335-351, 2023

- PwC, “Transforming Compliance with Generative AI: Enhancing Accuracy and Efficiency,” PwC Technology Forecast, 2024.
- R. Singh and A. Gupta, “Enhancing Employee Training with Generative AI: An Interactive Learning Approach,” *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 40, no. 12, pp. 1165-1180, 2024.
- Schneider, T. (2022). Managing Cybersecurity Risk as Enterprise Risk. <https://www.isaca.org/resources/isaca-journal/issues/2022/volume-5/managing-cybersecurity-risk-as-enterprise-risk>
- Shad, M.K., Lai, F.-W., Fatt, C.L., Klemeš, J.J. and Bokhari, A. (2019), “Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: a conceptual framework”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 208, pp. 415-425, doi: 10.1016/j.jclepro.2018.10.120.
- Shah, S.Q.A., Lai, F.W., Shad, M.K. and Jan, A.A. (2022b), “Developing a green governance framework for the performance enhancement of the oil and gas industry”, *Sustainability*, Vol. 14 No. 7, p. 3735, doi: 10.3390/su14073735
- Siachou, E., Vrontis, D., & Trichina, E. (2021). Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence. *Journal of Business Research*, 124, 408-421.
- Soomro, M.A. and Lai, F.-W. (2017), “Examining A new paradigm of enterprise sustainability risk management”, *Global Business and Management Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 328-337.
- Statista, 2024. Annual cyber security and cyber insurance spending worldwide from <https://www.statista.com/statistics/387868/it-cyber-security-budget/>
- Tan Jinsong, Huang Renyu, Zhang Jingxin. (2022) ESG performance and corporate risk-an explanation based on resource acquisition perspective. *Management Science*, 35(05):3-18.
- Turnbull, N. (2022, November 11), Permacrisis: What it means and why it’s word of the year for 2022. The Conversation.
- Varga, S., Brynielsson, J. and Franke, U. (2021) Cyber-Threat Perception and Risk Management in the Swedish Financial Sector. *Computers & Security*, 105, Article ID: 102239. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167404821000638> <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102239>
- Y. Liu, S. Zhang, and R. Jiang (2021), “Generative Adversarial Networks for Cybersecurity: A Survey,” *IEEE Access*, Vol. 9, pp. 62275-62293,
- Yeo, K. T., Ren, Y. and Ren, Y., Risk management maturity in large complex rail projects: a case study, *International Journal Project Organisation and Management*, Vol. 8, no. 4, pp. 301-323, 2016.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441-462.
- Weill, P.&Ross, J. (2004), *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Wendler, R. (2012), The Maturity of Maturity Model Research: A Systematic Mapping Study, *Information and Software Technology* 54(12):1317–1339., doi: 10.1016/j.infsof.2012.07.007.
- Wright S. A year of ‘permacrisis’. Collins Dictionary Language Blog. 2022. <https://blog.collinsdictionary.com/language-lovers/a-year-of-permacrisis/>. Accessed 1 Nov 2022.

# KÜLTÜR ETİ ENDÜSTRİSİNİN KÜRESEL BOYUTUYLA SWOT ANALİZİ ÇERÇEVESİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

Elçin Şen Saday<sup>1</sup>, Habibe Yelda Şener<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Dünya nüfusu sürekli artış kaydetmekte, bu artışın sonucu olarak doğal kaynaklar kirlenmekte ve tükenmektedir. Bu sebepten ilerleyen dönemlerde gezegenimizin, hayvan ve insan ırkının hayatta kalması ile ilgili olası sorunlarla karşılaşma riski mevcuttur. Tüm bu risklere yönelik olarak Birleşmiş Milletler üye devletleri tarafından Birleşmiş Milletler 2030 Kalkınma Gündemi oluşturulup 17 Sürdürülebilir Kalınma Hedefi acil eylem çağrısı olarak belirlenmiştir. Bu hedefler doğrultusunda, küresel ısınma ve akabinde yaşanabilecek kıtlık ile ilgili olumsuz senaryoları hızla ilerleyen teknoloji ile tersine çevirmek mümkün olabilecektir. Dördüncü sanayi devriminin bir sonucu olarak pek çok sektör ivme kazanırken, bazı sektörlerle olan ilginin düşüşü kaçınılmaz olacaktır. İvme kazanan sektörlerden birinin ise hücresel tarım sektörü olacağı düşünülmektedir.

Hücresel tarım ile geleneksel et üretim sisteminin ekosisteme verebileceği zararları önlemek olasıdır. Çünkü, hücresel tarım ile bir hayvandan alınan küçük bir hücre örneğinin laboratuvar ortamında çoğaltılmasına dayanan kültür eti üretiminin geleneksel et üretiminde ortaya çıkan sera gazı salınımına, su ve toprak kirliliğine bir çözüm olabileceğine inanılmaktadır.

Dolayısıyla bu bölümde; dördüncü sanayi devriminin bir sonucu olan kültür etine odaklanılmakta, bu yeni endüstrinin dünyadaki durumuna yönelik genel bir çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, SWOT analizi ile kültür eti sektörünün küresel çapta güçlü ve zayıf yönleri ile pazardaki fırsat ve tehditler belirlenerek değerlendirmeler yapılmakta ve bu yeni sektörün uygulamada başarılı olması için gerekli hususlar irdelenerek öneriler geliştirilmeye odaklanılmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Dünya Nüfusuna ve Tarım Arazilerine Genel Bakış

Dünya nüfusu 2022 sonu itibari ile yaklaşık 8 milyar olup bu sayının 2030 yılında 9,7 milyara, 2100 yılında ise 10,4 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Küresel çapta ortalama yaşam beklentisi ise 1990 yılına göre 9 yıl artış kaydederek 2019 yılında 72,8 yıla ulaşmıştır (United Nations [UN],

1 Bilim Uzmanı, elcinsensaday@outlook.com, ORCID: 0000-0002-8997-8253

2 Prof. Dr., hyelda.sener@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0240-4634

2023). Nüfus artışı ile birlikte gıda talebinde de artış meydana gelmekte ve 2050 yılı itibarı ile gıda talebinin iki katına çıkacağı ön görülmektedir (Pelletier ve Tyedmers, 2010, s. 18371).

Gezegeneğimizin buzullar ile kaplı olmayan alanlarının %38'inde tarım yapılmakta, bu alanların üçte biri ekinler, geri kalanı ise canlı hayvan beslenmesinde kullanılan çayır ve meralardan oluşmaktadır. Geriye kalan alanlar çöl, dağ, tundra, buzul ve kentsel yaşam alanlarıyla kaplı alanlar olup tarıma elverişsiz arazilerdir. Kıtık ile karşı karşıya kalmamak için tarım yapılan arazilerin genişletilmesi, hektar başına hasat edilen ürün miktarının artırılması gibi çözümlere her ne kadar gidilse de bu çözümler beraberinde sorunlar getirmiştir. Örneğin, karbonu depolayan ve biyoçeşitliliği sağlayan tropik ormanlar ve savanalar tarımsal arazi arayışı sebebiyle tahrip edilerek her yıl 5-10 milyon hektarlık tarım arazisine çevirmekte, bir o kadar alan da yaşam alanı için şehirleşme amacıyla yok edilmekte ve ekolojik denge bozulmaktadır. Bu uygulamaların sonucunda ise üretimin %20 oranında arttığı görülmüştür. Bu üretim ile elde edilen tahıl, baklagil, yağ bitkileri, sebze ve meyvelerin %60'ı insanlar için kullanılırken %35'i ise hayvanların beslenmesi için kullanılmaktadır. Dolayısıyla hayvancılık adına da tarım ürünlerinin büyük bölümünün kullanıldığını söylemek mümkündür. Tatlı su kaynaklarının %70'i sulama amacıyla kullanılmakta, kurumakta ve kirlenmektedir. Sentetik gübre, zirai ilaç ve kimyasal kullanımları ile toprak kirlenmekte, azot ve fosfor doğaya kontrolsüzce salınmaktadır. Atmosfere salınan karbondioksit, metan ve azot oksit gibi sera gazlarının %35'i ise tarım faaliyetleri sebebiyle salınmaktadır. Tüm bu çabalar ekosistemi olumsuz etkilemekte ancak verimi çok da arttırmamaktadır (Foley, 2011, s. 62-65; Foley vd., 2011, s. 337-341).

#### BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Gezegeneğimizin ve insanlığın geleceğinin barış ve refah ortamında sürdürülebilmesi için 2015 yılında Birleşmiş Milletler üye devletleri tarafından 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi oluşturulmuş acil eylem çağrısı olarak 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi belirlenmiştir. Yoksulluğu ve açlığı sona erdirmek; sağlık ve eğitimi iyileştirmek; cinsiyet eşitliğini sağlayabilmek, temiz suya ve hijyene erişim; uygun fiyatlı ve temiz enerjiye erişim, düzgün iş ve ekonomik büyümenin sağlanması; endüstri, inovasyon ve altyapı, eşitsizliklerin azaltılması; sürdürülebilir şehir ve toplumlar; sorumlu tüketim ve üretim; iklim eylemi; su altı yaşamın ve karada yaşamın korunması; huzur, adalet ve güçlü kurumların varlığı; sürdürülebilirlik hedeflerine dayalı ortaklıkların kurulması bu 17 hedefin ana unsurlarıdır (UN, 2023).

Bu hedef doğrultusunda, hücresel tarım, arazi ve su tasarrufu yaparak, habitatı koruyarak, sera gazı emisyonlarını azaltarak ve gübre kirliliği ile

antibiyotik kullanımını önleyerek bu sorunlara karşı çözüm sunabilecek uygulamalar arasında bulunmaktadır (Good Food Institute, 2021, s. 1).

#### Hücrel Tarım, Kültür Eti ve Endüstrideki Yeri

Hücrel tarım; kültür eti, kültürlenmiş et, in vitro et, laboratuvar üretimi et, yapay et gibi isimlerle de anılmakta olup geleneksel hayvancılık yerine laboratuvar ortamında, çiftlik yerine biyoreaktörlerde hayvan kök hücrelerinden kas dokusu üretme yöntemini ifade etmektedir (Hultin, 2017). Hücre kültüründen hayvansal gıda elde edilmesine olanak sağlayan hücrel tarım teknolojisi (New Harvest, 2023) insanlar, hayvanlar ve gezegenle ilgili pek çok soruna ‘kazan-kazan’ stratejisi ile fayda sunma potansiyeline sahiptir (Howard, 2022, s. 798).

Çevre kirliliğinin minimize edilmesini, kaliteli yiyecek üretimini, gıda güvenliğini destekleyen ve geleneksel tarıma alternatif olan hücre kültürü tabanlı üretim et, kümes, deniz ürünleri, süt ve süt ürünleri gibi pek çok ürünün üretilmesine de olanak sağlamaktadır (Yart Lucile vd., 2023, s. 858).

Bu üretim teknolojisi; bir hayvandan kök hücre örneğinin alınıp bankada saklanması, büyük hacim ve yoğunluğa ulaşması için biyoreaktörlerde çoğaltılması ve amino asitler, glikoz, vitaminler, proteinler, inorganik tuzlar ve yüksek oksijen gibi temel besinleri içeren büyüme faktörleri ile desteklenmiş zengin bir hücre kültürü ortamında beslenerek iskele yapısı üzerinde kas, yağ ve diğer dokulara dönüşmesi ve nihayetinde kültür etinin hasadı ile sonuçlanmaktadır (Cellular Agriculture Europe, 2023; Good Food Institute, 2023).

Kültür eti fikri 1950’li yıllarda ortaya çıksa da ilk kez 1998 yılında Jon Vein’in doku mühendisliği ile gıda ürünleri üretimi için ABD’ye yaptığı patent başvurusu ile gündeme gelmiştir. 2001 yılında NASA, hindi hücrelerinden alınan örnekler ile deneyler yapmaya başlamış, 2002 yılında ilk yenilebilir laboratuvarında yetiştirilen et örneği, kültürlenmiş akvaryum balığı hücrelerinden üretilmiştir. Bunun akabinde 2008 yılında PETA, laboratuvarında yetiştirilen tavuğu gıda sektörüne kazandıran ilk şirkete 1 milyon dolar ödemeyi teklif ederek süreci hızlandırmış, 2013 yılında ise, Maastricht Üniversitesinden Dr. Mark Post tarafından dünyanın ilk sığır burger eti üretilmiştir. Günümüze kadar pek çok ülkeden birçok start-up kurulmuş, üretim maliyetini düşürmek ve pazar fiyatını geleneksel etle karşılaştırılabilir hale getirmeyi amaçlamışlardır. 2020 yılında Singapur, kültür etini halkın tüketimi için ticari olarak onaylayan ilk ülke olmuştur (Behera ve Adhikary, 2017, s. 42-43; Dobbie vd., 2022, s. 2).

Amerikan Tarım Bakanlığı, Haziran 2023’te kültür etinin tüketicilere satışını onaylamıştır (Zenger News, 2023) Hollanda hükümeti Temmuz 2023’te Hollanda’da kontrollü ortamlarda yetiştirilen et ve deniz ürünlerinin tadına



bakılmasını uygun bulduğunu bildirmiştir (De Lorenzo, 2023).

2022 yılı sonu itibari ile kültür eti endüstrisinde, kültür eti ve deniz ürünü üretimi yapan 156 şirket mevcut olup bu sektördeki toplam yatırım 2,8 milyar dolardır. Bu yatırımın 896 milyon doları ise 2022 yılı içerisinde gerçekleşmiştir. 26 farklı ülkede merkezi bulunan şirketler pazarda mevcut olmakla birlikte, et, kümes hayvanları ve su ürünleri üzerine faaliyet gösteren 27 işletme tesisi bulunmaktadır. Bu tesisler genelde pilot ölçekli, deneysel üretim yapan tesislerdir. 35 adet kültür eti şirketi arasında da stratejik ortaklık kurulmuştur.

Avrupa’da Hollanda, kültür eti üretimi için 65 milyon dolarlık fon sağlayacağını, İsrail, Çin ve Güney Kore, kültür etinin geliştirilmesine yönelik politika desteğini arttıracığını, ABD Kongresi, alternatif protein konusunda AR-GE çalışmaları için 6 milyon dolarlık araştırma fonu ayıracağını, İsrail, akademik laboratuvarlar ile gıda üreticileri arasında hükümet destekli bir iş birliği kurduğunu ve İsviçre’de Migros ile iş ortaklığı kurmak için başvuruda bulunduğunu belirtmiştir (Good Food Institute 2023; Morrison, 2023).

Kültür etinin ticari boyutu, pazar talebi yaratma, endüstride yer alan geleneksel et üreticileri gibi aktörler ile ilişkiler, yasal düzenlemelere ilişkin engellerle başa çıkma, teknoloji ve üretim belirsizliklerinin ele alınması gibi ana noktalardan oluşmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1’de kültür etinin ticari boyutu ile ilgili yapılabilecek faaliyetler özet olarak sunulmaktadır (Yuksel ve Moıhr, 2023).

**Tablo 1. Kültür Etinin Ticari Boyutu**

Pazar Talebi Yaratma	Endüstride Faaliyet Gösteren Geleneksel Aktörler ile İlişkiler	Yasal Düzenlemelere İlişkin Engeller ile Başa Çıkma	Teknoloji ve Üretim Belirsizliklerinin Ele Alınması
Tüketici motivasyonlarını, pazar segmentlerini belirlemek için pazar araştırması yapmak	Geleneksel et üreticileri gibi endüstride mevcut olan geleneksel aktörler ile iş birliği yapmak	Bu yeni endüstriyi temsil etmek için ticaret birliklerinden yararlanmak.	Araştırma enstitüleri, tedarik zinciri partnerleri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ile iş ortaklığı gerçekleştirmeye çalışmak
Tadım etkinlikleri, şefler, restoranlar, gıda üreticileri ile iş birlikleri yapmak gibi tüketici ilgisi çekmeye yönelik çalışmalar yapmak		Gıda güvenliği ve etiketleme üzerine çalışmak	Üretim verimliliği için deneyim eğrisi etkilerinden yararlanma

**Kaynak:** California Management Review (2022). 2022 impact factor. <https://cmr.berkeley.edu/2023/07/disrupting-the-plate-cultured-meat-technology/>



Yasallaşma süreci, sürdürülebilirlik üzerine olumlu etkileri, tüketici kabulü, iş dünyasında iş birliği durumu, hayvanlar ile ilgili endişeler, bilim ve teknolojiye bağlı gelişmeler, sağlık ile ilgili endişeler ve kitlesel olarak ticarileşme faaliyetleri için bir zaman çizelgesi gerekliliği kültür eti için önem arz eden 8 itici unsur olarak gösterilebilmektedir (Specht vd., 2019, s. 1-15).

## KÜLTÜR ETİ SWOT ANALİZİ

Bu kısımda, henüz yeni bir sektör olan kültür eti endüstrisinin küresel boyutta mevcut durumunu ortaya koyulmakta; bu sektörün güçlü ve zayıf yönleri ile bu sektörlerdeki fırsat ve tehditleri tespit edilerek, sektörün gelişimi açısından değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu doğrultuda, SWOT analizi ile mevcut durum ortaya konulmuş ve sektörün gelişimi için öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

### GÜÇLÜ YÖNLER:

- **Çevre Açısından Güçlü Yönleri:** Kültür eti üretimi, çiftlikler yerine biyoreaktörlerde üretim sürecine dayandığı için geleneksel hayvancılığa göre daha az arazi kullanımına ihtiyaç duyarak daha fazla üretim yapılmasına imkân tanımaktadır. Kültür eti üretimi, daha az sera gazı emisyonu ile küresel ısınmanın önüne geçebilmek için bir yol olabilmekte, gıda atığı oluşumu sorunu çözmekte, geleneksel hayvancılık için kullanılacak olan meraların bitkisel üretim için kullanılmasına olanak tanımakta ve ormansızlaşmayı azaltabilmektedir. 440.000 inekten elde edilen et miktarı için çokça yem ve su gerekliliği göz önüne alındığında kültür eti üretimi ile bir ineğin 175 milyon çeyrek kilo kültür etine donör olabilmesi yüksek miktar üretim için az kaynak kullanılması ve az çevreye zararlı atık oluşması yönü ile gezegen sağlığını korumaya yönelik potansiyele sahip olduğunu göstermektedir (Bhat vd., 2015, s. 243; Iyer ve Iyer., 2020, s. 19; Munteanu, vd., 2021, s. 8). Geleneksel üretimde tavuk üretimi için aylara, büyükbaşlar için yıllara ihtiyaç duyulmakta olup kültür eti daha kısa sürelerde üretime olanak tanımaktadır ve kültür eti için kilogram başına gereken enerji ve emek miktarı büyük ölçüde azdır (Bhat vd., 2015, s. 243).
- **Hayvan Refahı Açısından Güçlü Yönleri:** Her yıl 66 milyar hayvanın yemek için kesilmesine çözüm olarak daha nazik üretim yapılmasına olanak tanıyan kültür eti üretimi son yıllarda dünyada vejetaryen ve vegan tüketici sayısındaki artışla beraber önem kazanan hayvan refahı konusunda faydalı nitelikte bir üretim tekniği olma potansiyeli taşımaktadır. Hayvanların kötü şartlarda yetiştirilmesine ve yaşamasına sebep olabilen yoğun hayvancılık üretimine kıyasla kültür eti üretimi daha az hayvan kullanılmasına imkân tanımaktadır (World Economic Form, 2019, s. 17-18). Hayvan biyoçeşitliliğini de korumaktadır (Mateti vd., 2022, s. 3429).

- **İnsan Sağlığı Açısından Güçlü Yönleri:** Kültür eti üretiminde steril ve kapalı ortamlarda üretim yapılmakta ve gıda güvenliği esaslarına uyulmaktadır. Kontrollü üretim yapıldığı için deli dana, kuş gribi domuz gribi gibi zoonoz hastalık riskleri bulunmamakta, üretilen etler hormon, pestisit, antibiyotik, ağır metal içermemekte ve GDO'suz üretim gerçekleştirilmektedir (Atkearney, 2019, s. 14; Sanctorum, 2022, s. 26-28; World Economic Form, 2019, s. 15). Geleneksel etten daha uzun raf ömrüne sahip olmakla birlikte, Salmonella ve enfeksiyon gibi riskler izlendiğinde üretimin durdurulabilme imkânı mevcuttur (Chriki vd., 2022, s. 37). İçine çoklu doymamış yağ asitleri eklenebilmekte, ek besin ve vitamin ilavesi yapılabilmeyle olanak tanımaktadır (Chriki, vd., 2022, s. 37). Örneğin zararlı doymuş yağlar yerine Omega 3 ilavesi yapılabilmektedir (Bhat vd., 2015, s. 243). Bu durum, örneğin güneş ışığı yeterince almayan ülkelerde ortaya çıkan D vitamini eksikliğinin kültür etine D vitamini eklenerek giderilmesi gibi modifikasyonlar ile bir ülkenin ihtiyaçlarına ve koşullarına göre ayarlanabilmektedir (Arapovic vd., 2019, s. 8).
- **Toplum Sağlığı Açısından Güçlü Yönleri:** Kolesterol, kardiyovasküler hastalıkların azaltılması ve toplumsal sağlık harcamalarının düşürülmesine olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra daha hızlı üretim kapasitesi ile sağlıklı protein içeriği sayesinde sınıf farkı olmadan yoksulların da ete erişim imkanını desteklemekte, açlıkla mücadele için bir çözüm olabilmektedir (Arapovic vd., 2019, s. 8; Dobbie, vd., 2022, s. 8).
- **Etik Açısından Güçlü Yönleri:** Kültür eti, geleneksel hayvancılığa göre daha az hayvan kullandığından, hayvan refahını önemseydiğinden, hayvanların acı çekmesine karşı olan vejetaryenler ve veganlar için ilgi çekici olmakta ve geleneksel ete ikame bir ürün olabilmektedir (Bhat vd., 2015, s. 244; Chriki vd., 2022, s. 35; Warner, 2019, s. 3051).

#### **ZAYIF YÖNLER:**

- **Üretim Açısından Zayıf Yönleri:** Yoğun teknolojiye dayanan, karmaşık ve uzun üretim süreci mevcuttur. Üretim süreci hücre kültür büyüme ortamı, büyüme faktörleri, iskeleler, biyoreaktörler gibi pek çok yüksek teknoloji gerektiren ürüne dayandığı için oldukça maliyetlidir (Mattick vd., 2015, s. 250; Stephens vd., 2018, s. 159). Geleneksel et üretimine göre daha yüksek ilk yatırım maliyeti gereklidir (Mateti vd., 2022, s. 3429). Kitlesel üretim gerçekleşmemekte, pilot ölçekli tesislerde üretim yapılmakta olup ticarileşme durumu olsa da daha çok deneysel üretim gerçekleşmektedir. Küçük işletmeler için finansal zorluklar mevcut

olabileceğinden devlet hibe ve teşvikleri sağlanmalıdır (Bhat vd., 2015, s. 242; Sanctorum, 2022, s. 6-9; Stephens vd., 2018, s. 159, 162).

- **Ticarileşme Sürecindeki Zayıf Yönleri:** Henüz lüks restoranlarda sunumu söz konusu olduğundan pahalı bir ürün olup erişimi zordur (Good Food Institute, 2022, s. 32). Gıda güvenliği için standartlara gerek duymaktadır. Ortak bir terminoloji yerine belirsiz bir terminoloji söz konusudur. Gıda güvenliği, alerjenler ve beslenme hakkında tüketicilere bilgi sağlaması açısından uygun bir etiketleme gerekliliği mevcuttur, ancak etiketleme konusunda da belirsizlikler mevcuttur. Dünya genelinde pek çok yasal düzenlemeye ihtiyacı vardır (Sanctorum, 2022, s. 12-13; World Economic Form, 2019, s. 23).
- **Tüketici Kabulü Açısından Zayıf Yönleri:** Kişisel ve politik inançlar, belirsizlikler ve kültürlü etin toplumsal etkisi hakkındaki belirsizlikler nedeniyle tüketici algısı ve kabulü zordur (Stephens vd., 2018, s. 161). Tüketici gözünde gerçek etin yerini tutamama, gerçek etin tadı kadar iyi tada sahip olmama ve gıda sisteminde küçük bir rol diğer zayıflıkları arasında gösterilebilmektedir (World Economic Form, 2019, s. 16). Bu yeni gıda teknolojisi ve üretim süreci nedeniyle tüketicilerde kültür etinin doğallığına karşı bir ön yargı ve neofobi olarak adlandırılan tikslenme gelişmesi olasılığı vardır (Siegrist ve Hartmann, 2020, s. 1).
- **Üretilen Ürün Açısından Zayıf Yönleri:** Doğal organları, damarları taklit etmek zordur (Stephens vd., 2018, s. 259). Ayrıca, in vitro hücre hatlarının kanserli olması durumunda DNA transferi yapabileceğini ve kansere neden olabileceğini göstermekte olan araştırmalar mevcut olup kültür etinin uzun vadeli güvenliği konusunda netlik oluşmamıştır (Mateti vd., 2022, s. 3439; Stephens vd., 2018, s. 163).

#### **FIRSATLAR:**

- **Tüketici Tercihleri Açısından Fırsatlar:** Ulusal iklim hedefleri doğrultusunda dünyada sürdürülebilirlik, sağlıklı beslenme; etik anlayışlar kapsamında hayvan hakları gibi konulara yönelik yükselen ilgi ile birlikte vejetaryen-vegan olma eğiliminde artış yaşanmaktadır. Oysaki dünya nüfusu arttıkça kaliteli protein ihtiyacı da artmaktadır. Vegan ve vejetaryenlik ile bitki temelli ete yönelik diyet trendi artışa geçmekte, hayvansal beslenmede azalma yaşanmaktadır. Bitki temelli ete alternatif olarak vejetaryen ve vegan tüketicilerin de tüketme olasılığı olan kültür et ile oluşturulmuş hibrit ürünler üretebilme imkânı da doğmaktadır. Her şekilde yoksulları doyurma imkânı oluşmaktadır (Good Food Institute, 2021, s. 5; Stephens vd., 2018, s. 155-156; Treich 2021, s. 33-61).

- **Endüstriyel Değişimler Açısından Fırsatlar:** Bu ortaya çıkan yeni endüstri ile yeni bir istihdam kapısı ortaya çıkmakta; uzman işgücü ihtiyacı evrilmekte, bilgi ekonomisinin önemi artmaktadır (Arapovic vd., 2019, s. 6; Dobbie vd., 2022, s. 6). Yeni üretim teknikleri ile üretim miktarı arttıkça, maliyetler ve fiyatlar da düşecek; hızlı üretim süresi sayesinde kriz anlarında değerli bir beslenme kaynağı sunulabilecektir (Treich, 2021, s. 33-61). Yumurta, süt gibi ürün çeşitlendirmeye de uygun bir sektördür (Sanctorum, 2022, s. 11; Treich, 2021, s. 56). Bunların yanı sıra, kültür eti açısından yasal düzenlemelerin olduğu ülkeler yatırımcılar açısından ilgi çekmektedir. Örneğin Singapur düzenlemesi olan ilk ülke olup ABD, Kanada, İsrail, Avustralya, Katar gibi ülkeler de de yasallaşma süreçleri gündeme gelmektedir. Bu ülkeler bu yeni endüstri açısından finanse edilen ve yatırımcı çeken ülkeler olmaktadır (Good Food Institute, 2021, s. 50-55).
- **Sektörel İş birlikleri Açısından Fırsatlar:** Kültür eti üretimi için yüksek maliyetler gerekli olduğundan zengin milyarderler tarafından finanse edilebilen ve yatırımcı çekebilen bir sektör olmaktadır. Hayırsever kurum ve kuruluşlar ile sivil toplum örgütleri tarafından da destek görmektedir, dolayısıyla bağış toplanarak finanse edilme ihtimali de yüksektir (Good Food Institute, 2022, s. 69-71). B2B iş birliklerine de uygun bir iş modelidir (Good Food Institute, 2022, s. 22).

### **TEHDİTLER:**

- **Tüketici Tercihleri Açısından Tehditler:** Tüketicinin algısında kültür eti, yapay, doğallıktan uzak ve tikslenme durumu yaratabilecek özellikle bulunursa, bu durum önemli bir tehdit olarak karşımıza çıkabilecek ve tüketici kabulü zorlu olabilecektir (Stephens vd., 2018, s. 160-161). Organik ürünler gibi doğal ve katkısız ürünlerin ön plana çıktığı bu dönemde yapay algısı çelişkisi de bir sorun teşkil edebilecektir. Tüketicinin ürüne ve sürece olan güveni de önemli bir husustur. Ayrıca, vejetaryen ve veganlar için kültür etinde kullanılan hayvanlara yönelik soru işaretleri de ortaya çıkabilmektedir (Arapovic vd., 2019, s. 6-7). Farklı dine mensup kişiler için de bazı tereddütler mevcut olmaktadır. Hayvanların acı çekmesi çoğu dinde günah olarak belirtildiği için bazı fetvalar verilmiş, kültür etinin İslamiyet ve Yahudilik için dinsel açıdan uygun olabileceği hakkında görüş beyan edilmiştir, ancak bu durum çelişkilidir. Helal ve Koşer konuları tam olarak çözüme kavuşmamıştır (Baker, 2023; Chriki vd., 2022, s. 40; Hong vd., 2021, s. 9; Kashim vd., 2023, s. 2-8; Sanctorum, 2022, s. 31-32).

- **Endüstriyel Değişimler Açısından Tehditler:** Geleneksel hayvancılığın ne olacağı ve geleneksel çiftçilerin işsiz mi kalacağı düşüncesi mevcuttur (Tomiyama vd., 2020, s. 149). Bu durumun işsizliği körükleyebileceği düşünülmektedir (Arapovic vd., 2019, s. 20).
- **Yasal Düzenlemeler Açısından Tehditler:** Düzenleme sürecindeki ülkeler haricinde yeterli teşvikler şu an için mevcut görünmemekte, Singapur, ABD, Hollanda gibi ülkeler haricinde küresel çapta düzenleme ve kamu finansmanı ile sübvansiyon eksiklikleri durumu mevcuttur (Bryant, 2023, s. 1-20; Good Food Institute, 2021, s. 50-56).
- **Etik Açısından Tehditler:** Yüksek fiyat ile sadece pahalı restoranlarda tadılabildiği için sadece zenginlere yönelik bir ürün olduğu ve toplumsal eşitsizliği körükleyebileceğine ilişkin görüşlerin gündeme gelme riski mevcuttur (Bryant, 2020, s. 5).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

SWOT Analizi çerçevesinde değerlendirildiğinde, kültür eti endüstrisinin küresel durumuna ilişkin olarak şu sonuçlara varılmıştır:

Nüfus artışı nedeni ile kaliteli proteine olan ihtiyaç sürekli artmakta, ancak geleneksel hayvancılık yöntemleri sera gazı emisyonları, toprak ve suyun kirlenmesi gibi sebepler ile gezegene zarar verebilmektedir. Kültür eti endüstrisi, yoğun teknoloji kullanımı sayesinde küçük bir hücre örneğinin çoğaltılması ile geleneksel et üretimine kıyasla daha kısa sürede ve daha fazla miktarda et üretimi yapabilmeyi destekleyen bir yöntemdir. Bu açılarından bakıldığında çevreye faydalı bir yöntem olarak düşünülebilmektedir.

Geleneksel hayvancılıkta yapılan üretimlerde, hayvanlar çok küçük alanlarda kalabalık, havasız, karanlık ortamlarda, antibiyotikler ile büyütülebilmektedir. Bu durum hayvanseverler tarafından hayvan haklarına ilişkin bazı sorunları gündeme getirmiştir. Kültür eti üretimi ile kitlesel olarak geleneksel hayvancılık üretimine ihtiyaç azalacağı için üretimde kullanılmak üzere daha az canlı hayvan ihtiyacı ortaya çıkacak, canlı hayvanlar ise kesilmek için yetiştirilmek yerine doğal ortamlarda hayatlarına devam edebilecekler ve türlerini koruyabileceklerdir. İnsan sağlığı açısından ele alındığında, geleneksel hayvancılıkta antibiyotik ve hormonlar hayvanları büyütme için kullanılmakta ve bu durum insanlarda antibiyotik direnci gibi pek çok sağlığa zararlı soruna sebebiyet verebilmektedir. Zoonoz hastalıkların önlenmesinde, katkı maddesi içermeyen et tüketiminin sağlanmasında kültür eti üretiminin faydası olabilecektir. Geleneksel ette bulunan ve kolesterol gibi zararlı nitelendirilebilen içerikler ise bertaraf edilerek, kontrollü üretim sayesinde Salmonella gibi riskler elenerek gıda güvenliği de sağlanabilecektir. Bu durum dünyada ülkelerin sağlık harcamalarına ayırdığı bütçeyi kısmasını sağlayarak

sağlık harcamalarını düşürebilecektir. Bu hususlar kültür etinin güçlü yönleri olarak tespit edilmiştir.

Kültür eti endüstrisinin zayıf olduğu hususlar da belirlenmiştir. Daha çok pilot üretim tesislerinde sınırlı sayıda üretim yapılmakta, teknolojiye gelişmelere bağlı olarak sürekli gelişim kaydetmektedir. Uzun ve karmaşık üretim süreci, deneysel üretim gerçekleştirme durumu, yüksek teknoloji gerekliliği yüksek yatırım maliyetlerine yol açmaktadır. Henüz kitlesel üretime geçilmemiş olup, alınan onaylara bağlı olarak restoranlar başta olmak üzere bazı noktalarda yüksek fiyat ile satışa sunulmuştur. Terminoloji konusunda tam bir görüş birliğine varılamamış, etiketleme ve yasal izinler konuları ise tam anlamıyla netlik kazanmamıştır. Gıda güvenliği, alerjenler, beslenme hakkında tüketicilere bilgiler sunulması önemlidir. Tüketici kabulü açısından da bazı zayıflıkları mevcuttur. Doğallıktan uzak oluşu, laboratuvar ortamında yapay şekilde üretimi tüketici gözünde tiksindirici duygusunu geliştirme riski mevcuttur. Damar ve organları yapay olarak üreten taklidi de zor olduğundan, tavuk nugget, burger köftesi, sosis gibi ürün üretimine daha uygundur.

Kültür eti endüstrisinin güçlü ve zayıf yanlarının yanı sıra sektörde fırsatlar ve tehditler de göze çarpmaktadır. Son yıllarda vejetaryen ve vegan eğilimler tüketiciler arasında popüler olmuştur. Etik sebepler ile geleneksel et yemeyen tüketiciler için bu ürünlerin ilgi çekici olabilme ihtimali vardır. Olası bir kıtlık anında yoksulları besleyebilme, küresel bir krizde ise hızlı üretim yapılabildiği için küresel talebe cevap verebilme potansiyeli mevcuttur. Bu yeni teknoloji, farklı iş modelleri ortaya çıkarmaktadır. Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak maliyetlerin düşmesi de mümkün olabilecektir. Ayrıca bu teknoloji ile yumurta, süt gibi pek çok ürün üretimi de olasıdır. Hükümet tarafından desteklendiği takdirde, henüz yasal onay almayan ülkelerden yatırımcı çekme potansiyeli, sivil toplum kuruluşları ile hayırseverlerden bağış toplama ihtimali ve pek çok yeni iş ortaklıkları kurma olasılığı mevcuttur. Dolayısıyla pazarda fırsatlar olduğunu söylemek mümkündür.

Tüm bunların yanı sıra, endüstride bazı çelişkiler ve tehditler de göze çarpmaktadır. Doğal ve organik tüketim trendinin yükselişte olduğu son dönemlerde insan eli ile üretilen etin ne kadar tercih edilebileceği tartışmaya açık bir husustur. Tüketicinin kabulü zor olabileceği gibi güvenini sağlamak meşakkatli olabilecektir. Helal ve Koşer olup olmadığı netlik kazanmadığı için de dinsel uygunluğu tartışmaya açıktır. Tüm bunların yanı sıra her ne kadar katkısız ve doğal üretilen bir et şekli olduğu belirtilse de kansere neden olup olmadığı netlik kazanmamıştır. Geleneksel çiftçiler ve hayvanlara ne olacağı hususu belirsiz olup işsizliği körükleme riski de mevcuttur. Yasal düzenlemeler ve devlet destekleri bu endüstride oldukça önemli olmakla birlikte, bu konuda pek çok ülkede belirsizlik hakimdir. Güncel duruma bakıldığında belli başlı

satış noktalarında yüksek fiyatla satıldığı için herkesin erişimine açık olmaması sebebiyle toplumsal eşitsizliği körükleme riski görülmektedir.

Tüm tespit edilen hususlar dahilinde şu önerileri sunmak mümkündür:

Kültür eti endüstrisi için en önemli unsurların tüketici kabulü, çevrenin korunması ve hayvan haklarının sağlanması gibi etik faktörler, ürünün sağlığa faydaları ve yasal düzenlemeler olarak görülmüştür. Tüketici kabulünün artırılması için, tüketicilere bu ürünün tanımı ve üretim süreci hakkında bilgi verilmesi, ürünün yapay olmadığını vurgulamak için üretim hattına yakın konuşlandırılmış yerlerde tadım etkinliklerinin düzenlenmesi, tanınmış şefler aracılığı ile tüketicinin alışık olduğu tariflerin kültür eti kullanılarak hazırlanması gibi öneriler sunulabilmektedir. Tüketicilere ürüne yönelik verilecek mesajlarda hayvan refahı ve gezegenimizin korunması gibi faktörlere değinilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Kültür eti, kolesterol gibi zararlı olduğu belirtilen unsurları eleyerek üretilebileceğinden, Omega 3 ve D vitamini gibi içerikler ile sağlığa faydalı olacak şekilde modifiye edilebileceğinden doktorlar ile iş birliği yapılarak ürüne olan güvenin sağlanması da bir öneri olarak sunulabilmektedir.

Dinsel inanışlar kapsamında da kültür etine yönelik belirsizlikler mevcuttur. Literatürde, hayvanların acı çekmesini engelleyen bir üretim tekniği olmasına dayandırılan bazı olumlu görüşlere rastlanmıştır, ancak bu konu daha çok incelemeye ihtiyaç duymaktadır.

Ticari anlamda bakıldığında, genellikle pilot üretim yapılmakta olup üretim arttığında, maliyetleri düşüren yeni teknikler geliştirildiğinde, ürünün fiyatı düşebilecektir. Kültür eti ile, yumurta, süt, köfte, sosis, karides, havyar, hayvan maması gibi pek çok ürün üretmek mümkün olduğundan özellikle hibrit ürün üretimi maliyetleri düşürebilecek bir unsur olabilecektir. Kültür eti üretimi, B2B tipi iş birliklerine uygun olduğundan gıda üretici şirketler ve dağıtım kanalındaki aktörler ile iş birlikleri yapılması da sunulan öneriler arasındadır. Dağıtım kanalındaki aktörler ile anlaşılması ise daha fazla üretim yapılmaya başlandığında ürünün tüketiciler ile buluşmasını hızlandıracak, süpermarket reyonları gibi noktalarda ürüne erişimi kolaylaştırabilecektir.

Tüm bu önerilerin ötesinde, en önemli unsurun yasal düzenlemeler olduğu da göze çarpmaktadır. Kültür eti üretimi ve satışını onaylayan ülkeler yatırımcı için cazip olmakta, sponsorluk ve bağışlar yolu ile yatırım sermayesi toplanabilmektedir. Hükümetlerin hibe ve fonları ile bazı düzenlemeler de önemli adımlar arasında sayılabilmektedir. Kültür eti için hangi terminolojinin etikette kullanılacağı, üretim şartları, alerjenler, uyarılar gibi pek çok unsur ambalaj üzerinde belirtilmelidir. Helal ve Koşer gibi sertifikalar etikette bulunması gereken diğer unsurlardır.



Kültür eti endüstrisi, geleneksel hayvancılığı dışlamadan geleneksel hayvancılığa alternatif bir üretim tekniği olarak düşünüldüğünde faydalı bir iş modeli oluşturmak mümkün olabilecektir. Bu teknoloji, kıtlığa karşı bir önlem, hayvan neslinin ve çevrenin korunmasına karşılık bir çözüm önerisi ve geleceğin iş modeli olarak besin zincirinde bir alternatif olarak düşünülürse, kümülatif olarak fayda sunabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Arapovic, I., Lanz, S. ve Harbrecht, R. (2019). In-vitro meat. *Gymnasium Kirschgarten*, 1-10.
- Baker, A. (2023). Israel's Chief Rabbi Rules that cultivated meat could be Kosher. *Time*. 15 <https://time.com/6251154/lab-grown-meat-kosher-israel-rabbi/>
- Behera, R. ve Adhikary, L. (2023). Review on cultured meat: ethical alternative to animal industrial farming. *Food Research* 7(2), 42-51.
- Bhat, Z. F., Kumar, S. ve Fayaz, H. (2015). In vitro meat production: Challenges and benefits over conventional meat production. *Journal of Integrative Agriculture*, 14(2), 241–248.
- Bryant, C. (2020). Culture, meat, and cultured meat. *Journal of Animal Science*, 98(8), 1-7.
- Bryant, C. (2023). Advances in cultured meat technology. *Burleigh Dodds Series in Agricultural Science*, 1-24.
- Cellular Agriculture Europe. (2023). <https://www.cellularagriculture.eu/>
- Chriki, S., Ellies-Oury, M. P. ve Hocquette, J. F. (2022). Is “cultured meat” a viable alternative to slaughtering animals and a good compromise between animal welfare and human expectations? *Animal Frontiers*, 12(1), 35-42.
- De Lorenzo, D. (2023). Dutch government agrees on rules for cultivated meat and seafood tastings in The Netherlands. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/danieladelorenzo/2023/07/05/dutch-government-agrees-on-conditions-for-cultivated-meat-and-seafood-tastings-in-the-netherlands/?sh=67bf8c4e7399>
- Dobbie, F., Andhelic, M., Tsolakidis, E. ve Hemetsberger, K. (2022). *Lab grown meat Ag2030*. Labrat Tech.
- Foley, J. A. (2011). Sustain the planet? *Scientific American*, 62-65.
- Foley, J. A., Ramankutty, N., Bruman, K. A., Cassidy, E. S., Geber, J. S., Jhonston, M., Zack, D. P. M. (2011). Solutions for a cultivated planet. *Nature*, 478(7369), 337-342.
- Good Food Institute (2023). *State of the industry report: Cultivated meat and seafood*. <https://gfi.org/resource/cultivated-meat-eggs-and-dairy-state-of-the-industry-report/#highlights>
- Good Food Institute. (2021). 2021 state of the industry report. Cultivated meat and seafood. 1-65.
- Good Food Institute. (2022). 2022 state of the industry report. Cultivated meat and sea food. 1-96.
- Hong, T. K., Shin, D. M., Choi, J., Do, J. T. ve Han, S. G. (2021). A Review of the cultured meat production. *Food Science of Animal Resources*, 41(3), 355-372.
- Howard, P. H (2022). Cellular agriculture will reinforce power asymmetries in food systems. *Nature Food*, (3), 798-800.
- Hultin, G. (2017). *Lab-grown meat: Exploring potential benefits and challenges of cellular agriculture*. <https://foodandnutrition.org/march-april-2017/lab-grown-meat-exploring-potential-benefits-challenges-cellular-agriculture/>
- Iyer, R. D. ve Iyer, G. K. (2020). Is cultured meat a viable alternative to conventional meat? *Journal of Management & Public Policy*, 11(2), 19- 27.
- Kashim, M. I. A. M., Haris, A. A. A., Mutalib, S. A., Anuar, N. ve Shahimi, S. (2023). Scientific and Islamic perspectives in relation to the Halal status of cultured meat. *Saudi Journal of Biological Sciences*. 30(1), 1-9.



- Kearney. (2019). How will cultured meat and meat alternatives disrupt the agricultural and food industry? <https://www. Kearney.com/industry/consumer-retail/article/-/insights/when-consumers-go-vegan-how-much-meat-will-be-left-on-the-table-for-agribusiness>
- Mateti, T., Laha, A. ve Shenoy, P. (2022). Artificial meat industry: Production methodology, challenges, and future. *JOM*, 74(9), 3428-3444.
- Mattick, C. S., Landis, A. E. ve Allenby, B. R. (2015). A case for systemic environmental analysis of cultured meat. *Journal of Integrative Agriculture*, 14(2), 249-254.
- Morrison, O. (2023). First application for cultivated meat approval in Europe submitted. *Food Navigator Europe*. <https://www.foodnavigator.com/Article/2023/07/26/First-application-for-cultivated-meat-approval-in-Europe-submitted>
- Munteanu, C., Mireşan, V., RĂducu, C., Iht, A., Uiuu, P. Pop, D., Neacşu, A. Cenariu, M. ve Groza, I. (2021). Can cultured meat be an alternative to farm animal production for a sustainable and healthier lifestyle? *Frontiers in Nutrition*, (8), 1-16.
- New Harvest, 2023. *Cellular agriculture is the production of animal-sourced foods from cell culture*. <https://new-harvest.org/what-is-cellular-agriculture/>
- Pelletier, N. ve Tyedmers, P. (2010). Forecasting potential global environmental costs of livestock production 2000-2050. *Proceedings of National Academy of Science USA*, 107, 18371-18374.
- Sanctorum, H. (2022). Cultivated meat FAQs: A guide for further discussion. *EU Group for Animals*, 1-36.
- Siegrist, M. ve Hartmann, C. (2020). Perceived naturalness, disgust, trust and food neophobia as predictors of cultured meat acceptance in ten countries. *Appetite*, (155), 1-8.
- Specht, A. R., Rumble, J. N. ve Buck, E. B. (2019). "You call that meat?" Investigating social media conversations. *Journal of Applied Communications*, 104(1), 1-21.
- Stephens, N., Silvio, L. D., Dunsford, I, Ellis, M., Glencross, A. ve Sexton, A. (2018). Bringing cultured meat to market: Technical, socio-political, and regulatory challenges in cellular agriculture. *Trends in Food Science & Technology*, (78), 155-166.
- Tomiyaama, A. J., Kawecki, N. S., Rosenfeld, D. L., Jay, J. A., Rajagopal, D. ve Rowat, A. C. (2020). Bridging the gap between the science of cultured meat and public perceptions. *Trends in Food Science & Technology*, (104), 144-152.
- Treich, N. (2021). Cultured meat: Promises and challenges. *Environmental and Resource Economics*, (79), 33-61.
- United Nations (2022). *Population*. <https://www.un.org/en/global-issues/population#:~:text=Our%20growing%20population,and%20%20billion%20since%201998>
- United Nations (2023). *The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>
- Warner, R. D. (2019). Review: Analysis of the process and drivers for cellular meat production. *Animal*, 12(13), 3041-3058.
- World Economic Forum. (2019). Meat: The future series alternative proteins. 5-26.
- Yart, L., Wijaya, A. W., Lima, M. J. ve Haller, C. (2023). Cellular agriculture for milk bioactive production. *Nature Reviews Bioengineering*, 1(11). 858-874.
- Yuksel, S. ve Mohr, J. J. (2023). Disrupting the plate: Cultured meat technology. *California Review Management*. <https://cmr.berkeley.edu/2023/07/disrupting-the-plate-cultured-meat-technology/>
- Zenger News (2023). following USDA approval of cultured meat for human consumption, race is on to manufacture product at scale. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/zengernews/2023/09/19/following-usda-approval-of-cultured-meat-for-human-consumption-race-is-on-to-manufacture-product-at-scale/?sh=6c7d2d892aff>

# SESSİZ İSTİFA

Meltem Dil Şahin<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Dijitalleşme her an her yerde hazır olma motivasyonu ile koşuşturma kültürünü köriklerken, pandemi gibi beklenmedik kriz yaratan durumlar da insan yaşamının önceliğine odaklanılmasını sağlayarak Sanayi Devrimi'nin tahta oturttuğu iş yaşamının arka plana atılmasına neden olmuştur. Böyle bir ortamda dengesini bulmaya çalışan insanlar da sessiz istifa gibi kendi yöntemlerini oluşturmaktadır. Elbette, denge sağlamaya çalışan personel ile bu dengesizlikten yararlanarak görev ve sorumluluklarından kaçınan personel arasında ayırım yapmak da önemlidir. Bunun için sessiz istifa sürecinin arkasında yatan motivasyonu bilmek ve kavramın çerçevesine hâkim olmak önemli hale gelmektedir.

Sessiz istifa edenlerin çoğu, Gallup'a göre işyerinde "meşgul olmama" davranışı sergileyen, iş için gerekenlerin en azını yapan ve psikolojik olarak işlerinden kopmuş insanlar olarak ifade edilmektedir (Harter, 2022:3). Sessiz istifa edenler birincil sorumluluklarını yerine getirmeye devam etmekle birlikte işlerinde daha az istekli davranmakta; geç kalmamak, erken gelmek veya zorunlu olmayan toplantılara da katılmak gibi örgütsel vatandaşlık davranışları göstermemektedirler. İşyerlerinden istifa edenlerle benzer nedenlere sahip olan sessiz istifa edenler, kendisine verilen görevlerin ötesindeki görevlerden vazgeçmekte ve/veya işe psikolojik olarak daha az bağlı hale gelmektedir (Klotz ve Bolino, 2022'den akt. Savaş, Turan, 2023:443). Sessiz istifa olgusunun temelinde aidiyet duygusunda azalma sonucu gizli ve bilinçli olarak performans düşürme, katılım sağlamama ve inisiyatif almaktan kaçınma bulunmaktadır (Yılmaz vd., 2024:427). Buna göre sessiz istifa süreci, işten psikolojik ve fiziksel olarak uzaklaşma davranışlarının bir türü olarak görülebilir.

Sessiz istifa kavramının, tükenmişlik, iş tatminsizliği, kaytarma gibi diğer olumsuz işyeri durumları veya davranışlarından farkı özellikle nesiller arasındaki ayırımın ön plana çıkması ve iş yapma kültürü olarak yerleşme ihtimalinin bulunmasıdır. Bununla birlikte kişinin kısa süre mola vererek dikkatini toplaması gibi yorumlanabilecek kısa süreli ve geçici işten uzaklaşma ile karıştırılmaması da önemlidir. Sessiz istifa, iş tatminsizliği veya tükenmişlik gibi olumsuz iş tutumlarına benzer biçimde örgüt ortamına yıkıcı etkide bulunurken, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını da bozmaktadır. Bu

<sup>1</sup> Doç.Dr., meltem.sahin@dpu.edu.tr, ORCID:0000-0003-0716-1301

açından örgütlerin ve yöneticilerin sessiz istifa kavramı hakkında bilgi sahibi olması ve buna yönelik önlemler alması gerekmektedir.

### **SESSİZ İSTİFA OLGUSU**

Sessiz istifa kapsamında bu bölümde önce kavramın gelişimi ve tanımına yer verilmekte; ardından sessiz istifanın etkileri ile alınabilecek önlemler açıklanmaktadır.

### **SESSİZ İSTİFA KAVRAMININ GELİŞİMİ**

“Sessiz istifa” kavramı 2009 yılında Texas’da düzenlenen bir ekonomi konferansında ekonomist Mark Boldger tarafından ortaya atılmıştır. 2020’lerin başında ise büyük ölçüde sosyal medyanın etkisiyle sessiz istifa, başta Amerika olmak üzere birçok ülkede duyulan bir trend haline gelmiştir. 2022’de Tiktoker Zaid Khan’ın “İşiniz hayatınız değildir ve değeriniz üretkenliğinizle tanımlanamaz” dediği videoları sayesinde sessiz istifa kavramı, sosyal medya platformlarında hızla yayılmış ve kavram bir anda çok geniş kitleler tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Sapsağlam, 2023’ten akt. Demirkaya vd., 2023:71).

Sessiz istifa kavramını ortaya çıkaran gelişmeler ise dijitalleşme, Covid-19 küresel pandemisi ve koşuşturma kültürü olarak ele alınabilir. Dijitalleşme ile iş yaşamında işyeri sınırlarının ortadan kalkması ve mesai kavramının değişmesi hem çalışan hem de yöneticilerin çalışma yaşamlarında esneklik sağlamıştır. Çalışanlar görev ve sorumluluklarını evlerinde veya işyeri dışında istedikleri herhangi bir yerde uzaktan çalışma ile gerçekleştirirken, yöneticiler de mesai saatleri dışında çalışanlarına ek olarak görev ve sorumluluk yükleyebilmektedir. Covid-19 ile neredeyse tüm örgütlere yayılan bu esnek ve uzaktan çalışma süreci pandemi sonrası türlü sorunları da beraberinde getirmiştir. İş ve özel yaşamın artık birbirinden ayrılamaması bir yana pandemi sürecinde dijitalleşmenin artması ile hemen her şey “bir tık” ile yapılabilir hale gelmiştir (Karaca vd., 2024:1301). Covid-19 pandemisinin getirdiği sınırlılıklar kalkınca işletmeler kendi düzenlerine dönmeye çalışsalar da bu konuda başarılı olunamayan durumlar olmuştur. Özellikle Amerika başta olmak üzere pek çok ülkede sosyal medyanın da etkisiyle “iş, yaşamın değildir” hareketi hayata geçmiş ve çalışanların büyük istifa diye tabir edilen eylemleri, yerini zaman içerisinde yeni bir kavram olan sessiz istifaya bırakmıştır. Sessiz istifa kavramının ortaya çıkmasında “çalışmak için yaşamak” anlayışının yerini “yaşamak için çalışmak” anlayışına bırakması etkili olmuştur (Karaşin, Öztırak, 2023:1445).

Özellikle günümüz dünyasının koşuşturma kültürü sessiz istifa kavramının ortaya çıkmasına uygun bir zemin oluşturmuştur. Dijitalleşme sonucu dijital dikkat dağıtıcı unsurların günlük yaşama girmesi ve bunun da iş-özel yaşam sınırlarını yok etmeye başlamasıyla birlikte koşuşturma kültürü yaygın hale gelmiştir (Balkeran,2020:3). Oxford Learner’s Sözlüğü’ne göre koşuşturma

kültürü, birini agresif bir şekilde daha hızlı hareket etmeye zorlamak anlamına gelir. Basit bir ifadeyle koşuşturma kültürü, insanların daha hızlı veya agresif hareket etmesini sağlayan bir kültür olup bir çalışma kültürü haline gelmiştir. Çalışanları veya işçileri normal saatlerin üzerinde çalışmaya teşvik eden bir kültür olarak ele alınabilir. Hafta sonları gibi boş zamanları olduğunda bile insanların çalışmayı düşündüğü ve bir işi hedefe göre ve tam olarak normalden daha hızlı bir ritimle tamamlamalarını gerektirdiği bir kültürdür. Koşuşturma kültürüne hapsolmuş insanlar neredeyse hiç dinlenmezler ve dinlenmeye zaman bulduklarında genellikle tek düşündükleri şey iştir. Bu kültür 1970’lerde ortaya çıkarak, internetle birlikte daha da yaygın hale gelmiştir. İşletmeler de e-posta ve dijital yönetim sistemleri ile çalışanlarını kontrol ederek bu kültürü işyerlerinde yaşatmaktadırlar (<https://www.sampoernauniversity.ac.id>). Böyle bir ortamda sessiz istifa kavramı da koşuşturma kültürünün ve bir işi çok ciddiye almanın büyük bir reddi olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, bazı çalışanlar ekstra rol performansının karşılıksız olduğunu düşünebilir. Bu durum çalışanın mutlu olmadığına veya tükenmişlik yaşadığına bir işareti olabilir ve bu yüzden stresi hafifleterek bununla başa çıkmanın bir yolu da sessiz istifa olarak ortaya çıkmaktadır (Arar vd., 2023:123).

Eskilerin “ne kadar ekmek o kadar köfte” anlayışıyla yoğun çalışan nesillerinden “ben yedim Allah artırsın, sofrayı kuran kaldırsın” nesline doğru gelişen bu evrimde, yaşam standartlarındaki değişimlerin, teknolojik, sosyal ve ekonomik gelişmelerin tetiklediği kuşak farklılıkları önemli bir rol oynamaktadır. Sessiz istifa gençler arasında daha çok görülmektedir. İş yaşamında Z kuşağı ve genç Y kuşağı en düşük katılım düzeyinde olup, ayrıca işyerlerinden çok kendilerine odaklanmaktadırlar. Pandemi ile birlikte evden çalışmanın yaygınlaşması onları rehavete kapılmaya sevk etmiştir. Ofis düzeninin olmaması ve kariyer basamaklarında ilerleme motivasyonunun azalması, Z kuşağının daha az çaba ve ilgi göstermesine yol açmıştır. Ayrıca bu durumun devam edeceği de öngörülmektedir. Dijital öğrenme pandemisi sırasında lise ve üniversitelerin beklentileri de azaldı. Öğrenciler, okulun normalde gerektirdiği tipik iş yükünü ve özeni yaşamadılar. Pandemi öğrencileri gerektiği kadar az şey yapma normunu, gelecekte atılacakları iş yaşamına da yansıtabileceklerdir (Arar vd., 2023: 123).

Bir tepki olarak doğan sessiz istifa, bir iş yapma biçimi haline gelmektedir. İş ve özel yaşam dengesini sağlama stratejisi olarak yararlı görülebileceği gibi, verimsizlik, iş tatminsizliği, tükenmişlik, performans düşüşü benzeri kavramlarla ilişkisi açısından zararlı da olabilmektedir. Bu nedenle sessiz istifanın belirli bir örgütte kapsamının ve neden olan sebeplerin bilinmesi gerekir.

## Sessiz İstifaya İlişkin Kavramsal Çerçeve

“Sessiz istifa”, her ne kadar ilk bakışta kelime anlamı itibariyle bir çalışanın resmi olarak işinden istifa etmesi gibi algılansa da aslında bir istifa dilekçesi sunmadan, davranışları, performansı veya tutumu yoluyla iş yerinde mevcut olan tanımlı işlerinin dışındaki tüm ilave sorumluluklardan istifasını ifade etmeye çalıştığı bir durumu tanımlamaktadır (Demirkaya vd., 2023:71). Sessiz istifa kavramı, çalışanın sadece kendi görev tanımıyla ilgili işi yapması başka bir iş ve işlem için faaliyette bulunmaması şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanın işletmeye karşı sessiz bir isyanını ifade etmektedir (Karaşin, Öztırak, 2023:1445).

Bir diğer ifadeyle sessiz istifa, çalışanları arasında anlamlı ilişkiler kuramayan örgütlerde, çalışanların kendisinden beklenen işten fazlasını üretme konusunda isteksiz olma durumu olarak tanımlanmıştır. Sessiz istifa edenler, genellikle iş ve özel yaşam dengesini korumak veya fazla baskı yapılan, iş yükü fazla olan bir çalışma ortamında sağlık durumunu ve iyi olma halini korumak için işteki çabalarını sınırlarlar (Eflatun, 2023:19)

Sessiz istifa davranışında bulunan çalışan, kendisini geri çekerek potansiyelini kurumundan esirgemekte, diğerleriyle yardımlaşma ve iş birliğine girmeye gönüllü olmamaktadır. Sessiz istifa davranışının tetikleyicilerinden bazıları; çalışma hayatını düzenleyen mevzuata aykırı olarak işverenlerin uzun çalışma süresi ve fazla mesai talepleri sonucu çalışanların tükenmişlik sendromuna girmesi, Covid salgını döneminde başvurulmuş uzaktan çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin çalışanlar için çekiciliği ve özellikle Z kuşağı genç çalışanlar için işin anlamının değişmesi, geçici sığınmacılar ve kaçak işgücü nedeniyle emeğin katılığını yitirmesi sonucu düşük teknoloji emek yoğun sektörlerde merdiven altı üretimin yaygınlaşması ve çalışanları “sessiz işten ayırma” olgusudur (Saygılı, Avcı, 2023:214). Dolayısıyla sessiz istifa, bir çalışanın kötü yönetim, aşırı iş yükü, yetersiz ücret, iş tatminsizliği, tanınmama, çalışma saatleri dengesizliği, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması, yetersiz örgütsel iletişim, kariyer fırsatlarının olmaması, örgütsel/iş bağlılığı eksikliği, örgüt-birey uyumsuzluğu gibi nedenlerle işten çıkarılmadan, sadece görev tanımında belirtilen görevleri yerine getirmesi durumunu ifade etmektedir (Bulut vd., 2024:200).

Teoriler ve kuramsal açıdan sessiz istifa kavramı şu şekilde açıklanabilir (Yavuz, 2024:244; Arar vd.,2023:125-126; Tanyolaç, Şenyuva 2019'dan akt. Karaca vd.,2024:1303; Aydın, Azizoğlu, 2022:289-290; Savaş, Turan, 2023:443):

- **Psikolojik Sözleşme Kuramı kapsamında sessiz istifa:** Psikolojik sözleşme işe başlarken işveren ve çalışan arasında yapılan fakat yazılı olmayan içsel bir sözleşmedir. Bu sözleşmenin ihlali durumunda çalışan

sessiz kalmayı tercih edebilir ya da tam tersi sesini yükseltip dengeyi sağlamaya çalışabilir. Çalışan dengeyi sağlayamazsa işten ayrılabilir ya da sessiz istifaya yönelebilir. Bu açıdan sessiz istifa psikolojik sözleşmenin ihlalden doğabilecek bir tepki olarak ele alınabilir.

- **Vekalet Teorisi kapsamında sessiz istifa:** Vekalet Teorisi'ne göre ast-üst arasında bir asil ve vekil ilişkisinden doğan bir sözleşme yer almaktadır. Vekil belli bir ücret karşılığı asilin devrettiği işleri yerine getirmektedir. Bu teorinin temelinde asil ve vekil arasındaki psikolojik sözleşme ihlali durumunda yapılması gerekenler üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla asil-vekil ilişkisinde ihlaller yaşandığında çalışanlar sessiz istifa ile karşılık verebileceklerdir.
- **Kaynakları Koruma Teorisi kapsamında sessiz istifa:** Çalışanlar kullandıkları kaynaklar için beklenen getiriye alamadıklarında, daha fazla kaynak kaybını önlemek için sessiz istifa davranışları sergileyebilirler. Kaynakları Koruma Teorisi kapsamında bireyler çalışırken kullandıkları kaynakları geri kazanamayacaklarını ya da artıramayacaklarını algıladıkları noktada daha fazla kaynak kaybına neden olmamak adına sessiz istifa gibi stratejik bir davranış gösterebilirler.
- **Sosyal Değişim Teorisi kapsamında sessiz istifa:** Çalışanların kullandıkları kaynakların karşılığında beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı durumu da beklenti ve karşılıklılık teorilerini içeren Sosyal Değişim Teorisi kapsamında ele alınmaktadır. Bu teoride bireylerin davranışlarını pekiştirmek için beklenti ve karşılıklılık önemlidir. Buna göre çalışan, örgütle ilişkisinde elde etmeyi beklediği getirinin kesintiye uğraması durumunda kaynaklarını korumak ve denge kurmak için tepki verir. Bu bağlamda sessiz istifa, çalışanların karşılıklılık akışındaki aksama karşısında sadece sınırlı görevlerini yerine getirerek dengeyi korumayı hedeflemeleri olarak ifade edilebilir. Ayrıca motivasyonel bir araç olan beklenti teorisi, gösterilen çabaya karşılık olarak beklenen faydanın elde edilip edilmediğine göre davranışsal alternatiflere karar verme sürecini ifade eder. Bu açıdan beklentileri karşılanmayan personelin yaşadığı motivasyon düşüşü sonrasında çabalarını ve performansını azaltması ve böylece sessiz istifa davranışları göstermesi mümkündür.
- **Nesiller Teorisi kapsamında sessiz istifa:** Manheim'ın Nesiller Teorisi'ne (1970) göre aynı dönemlerde aynı yaş grubundaki bireyler benzer davranış kalıplarına ve arzulara sahip olmaktadır. Dolayısıyla kuşakların kendi içlerinde bir zihniyet, yaşam tarzı, istek ve beklentiler oluşturmaları ve buna göre hareket etmeleri de iş yaşamında oluşan farklılıkları açıklayabilir. Literatürde, Y ve Z kuşaklarının örgütsel bağlılıklarının zayıf olduğu ve işi sadece yaşamak için ihtiyaç duydukları

parayı kazanmanın bir yolu olarak gördükleri belirtilmektedir. Buna göre iş yaşamında sessiz istifa davranışları sergileyen çalışanların büyük çoğunluğunun Y ve Z kuşağından oluşması, çalışma hayatına yükledikleri anlam farklılığının yanı sıra kuşakları oluşturan ortak davranış ve düşünce yapısından kaynaklanmaktadır.

- **Duygusal Olaylar Teorisi kapsamında sessiz istifa:** Duygusal Olaylar Teorisi'ne göre iş çevresinin özellikleri ve işyerinde yaşanan olaylar bireylerin algılamaları doğrultusunda değişmekte ve çalışanlarda olumlu veya olumsuz duygu ve ruh hallerine yol açmaktadır. Bu teoriyi açıklayan Mignonac ve Herrbach (2004), bireyin iş özelliklerine ilişkin değer yargılarında bulunması veya işyerinde yaşanan stres, çatışma, mobbing, yönetici desteği ve aşırı iş yükü gibi olumsuz durumların yaşanması sonucunda iş performansının azalması, iş tatminsizliği, devamsızlık yapma veya işten ayrılma niyeti gibi tutum ve davranışların ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir. Dolayısıyla bireylerin iş ve işyerine yönelik olumsuz algılamaları ve duyguları sonucunda sessiz istifa davranışlarının oluşabileceği de öngörülebilir.
- **Öz Belirleme Teorisi:** Öz Belirleme Teorisi, bireyin büyüme eğilimlerine ve doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarına odaklanır. Buna göre insanlar psikolojik büyüme, içselleştirme ve iyi oluşa doğru doğal bir eğilime ve ilerlemeye sahiptirler. Teori, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının öz motivasyonu, refahı ve iş performansını artırdığını öne sürmektedir. Aksine, bu ihtiyaçların karşılanmaması, iş motivasyonu eksikliğine ve daha kötü zihinsel ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açar. Pandemi nedeniyle uzaktan veya hibrit çalışma düzenlemelerinin hız kazanmasıyla birlikte kuruluşlar, kısıtlı geri bildirim, yetersiz bilgi edinme, yapılandırılmış bir çalışma ortamının olmaması, başarıların görünmez olması, sosyal mesafe gibi unsurlar nedeniyle çalışanlarının temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik destek sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda çalışanların yetkinlik ihtiyaçları karşılanamamakta ve çalışanlar iş motivasyonlarını kaybederek sessiz istifaya yönelebilmektedir.
- **Sosyal Kaytarma Teorisi:** Sosyal kaytarma, bireylerin grup halinde çalıştıklarında sahip oldukları motivasyon ve gösterdikleri çabalarının, bireysel çalıştıkları zamanlara kıyasla azalması durumudur. Bu teori bireylerin neden gruplar halinde daha az çalıştıklarına dair açıklamalar getirmektedir. Örneğin bir çalışan diğer kişilerin işten kaydığını düşündüğü için sosyal kaytarma davranışı gösterebilir. Bazen de çalışanlar görevin en üst değil, optimum seviyede çaba gerektirdiğini düşündükleri için çabalarını azaltabilirler. Ayrıca çalışanlar kalabalıkta



saklanarak kaytarmanın olumsuz sonuçlarından korunabileceklerine veya kalabalıkta sıkı çalışmalarının fark edilmeyeceği ve ödüllerin adil olmayacağına inandıkları için kaytarabilirler (İlgin, 2013:260). Buna göre, grup içerisinde sürekli olarak çabalarını azaltan çalışanların sessiz istifa davranışında buldukları ileri sürülebilir.

Sonuçta, kendilerine verilen görevlerin dışında herhangi bir ek çaba sarf etmekten kaçınan çalışanlar, işten çıkarılma ile karşı karşıya kalmadan işlerine devam edebilmeleri durumuna “sessiz istifa” denilmektedir (Bulut vd., 2024:199). Çalışanların sessiz istifa davranışının nedenlerini 2022`de Kaplan, “Sessiz İstifa Piramidi” adını verdiği bir piramitle açıklamaktadır. Piramidin tepesinde iletişim eksikliği bulunmakta bunu aidiyet eksikliği, kendini değerli hissetme eksikliği, tutarlılık eksikliği ve güven eksikliği izlemektedir. Kaplan`a (2022) göre sessiz istifa davranışının ortaya çıkışının aşamaları duygusal, zihinsel ve fiziksel aşamalar olarak sıralanmaktadır Duygusal aşamada çalışan kendisinin uzmanlığına ve deneyimlerine iş yerinde yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları tarafından yeterince değer verilmediği inancı yer almaktadır. Zihinsel aşamada çalışanlar işlere aktif olarak katılmakta ancak kendisi zihinsel anlamda işyerinde değildir. Fizyolojik aşamada ise çalışan örgütsel anlamda sessizlik eylemini sonlandırarak işyerinden rahatsızlıklarını ve işe devam etme isteksizliklerini dile getirmeye ve kendisine işyeri dışında yeni seçenekler aramaya başlamıştır (Avcı, 2023:973).

### **SESSİZ İSTİFANIN ETKİLERİ VE ÖNLENMESİ**

Genel olarak sessiz istifa davranışlarında bulunanlarda toplantılara geç kalma ya da katılmama, geç gelip erken ayrılma gibi mesai saatlerini kısaltan bir çalışma biçimi, grup çalışmalarına ve ortak fikirlerin konuşulduğu toplu görüşmelere daha az katkı verme, idareciler ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu, motivasyon eksikliği, verimliliğin düşmesi gibi belirtiler görünmektedir (Çalışkan, 2023:195). Ayrıca sessiz istifa örgüt içinde yayılabilmekte ve böylece örgüt kültürüne ve iklimine zarar vermekte, personel devamsızlığı ile personel devir hızını da arttırabilmektedir (Yılmaz, 2024:1400).

Sessiz istifa derinlemesine düşünüldüğünde, sadece parasal faydaları için bir işte kalarak işe katılımda bir azalmaya yol açabilmektedir. Kısaca, sessiz istifa edenler “aktif olarak ilgisiz çalışanlar” olarak iş yaşamında yer almaktadır (Arar vd., 2023:123). Çalışanlar işlerinden uzaklaştığında takım faaliyetlerine aktif olarak katılmak, fikir sunmak veya meslektaşlarıyla iş birliği yapmak gibi eylemlerden kaçınabilirler. Bu durum yenilikçiliği, problem çözme yeteneğini ve genel takım etkinliğini engelleyebilir (Demirkaya vd., 2023:70).

Sessiz istifa sürecinin bireysel olarak etkisi çalışanların olumsuz duygular yaşamasına neden olması olarak görülebilir. Tekstil sektöründe yapılan bir araştırmada sessiz istifa durumunda olan çalışanların üzüntü, yavaşlama,

motivasyon düşüklüğü, isteksizlik, değersiz ve yetersiz hissetme, aşırı tepkisellik, dışlanmışlık, damgalanma ve ötekileşme, aşağılanma, otoriterleşme ve duygusal körelme gibi duygu durum değişimleri yaşadıkları bulunmuştur (Karayaman, 2024:86-87).

Çalışanlar açısından bakıldığında, sessiz istifa konusunun istifa etmek ya da vazgeçmekle ilişkili olmadığı da söylenebilir. Çalışma koşulları istenilen düzeye taşındığı ve iyileştirildiği durumda çalışanların tekrar eski performanslarına kavuşmaları olasıdır. Ayrıca bir çalışanın sahip olduğu sessiz istifa duygusu, diğer çalışanları da olumsuz etkileyebileceği ve tüm çalışma ortamına yayılabileceği düşünüldüğünde buna yönelik önlemlerin alınması gerekir (Yıldız, Özmenekşe, 2022:18).

Sessiz istifayı önlemek için öncelikle bu duruma neden olan unsurlara dikkat etmek gerekir. Sessiz istifaya yol açabilecek başlıca nedenler olarak iş-yaşam dengesinin bozulması, düşük ücretlendirme veya yetersiz ödüllendirme, olumsuz çalışma koşulları, çalışanlara değer verilmemesi, çalışanlarla olan iletişim kopukluğu, çalışanlara işle ilgili gereksiz ve sık uyarım yapılması, kariyer gelişiminin desteklenmemesi, örgütsel güvenin azalması, önemsenme duygusunun eksikliği, öğrenme ve gelişme fırsatlarının kısıtlılığı ve iş yerinin amacı ile çalışanın amacı arasındaki ilişki eksikliği görülmektedir (Karayaman, 2024:87; Çalışkan, 2023:194). Bununla birlikte mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti de sessiz istifayı etkileyen unsurlar olarak yer almaktadır (Gün, 2023:504-505).

Yapılan araştırmalarda açık iletişime, geri bildirim ve psikolojik güvene değer veren bir örgüt kültürünün, çalışanların konuşmalarını teşvik etme olasılığı daha yüksektir (Demirkaya vd., 2023:70). Bu da çalışanların sessiz kalmalarını önleyebilecektir. Ayrıca çalışanların iş yerinde yöneticilerinin insan odaklı liderlik davranışı sergilediklerine dair algıları artıkça sessiz istifa davranışları sergileme eğilimleri azalmaktadır (Saygılı, Avcı, 2023:224). Bu nedenle işletmelerde görev veya iş odaklı olmak yerine insan odaklı liderlik anlayışının yerleştirilmesi sessiz istifa gibi işten uzaklaşma davranışlarını bertaraf edebilecektir. Genel olarak çalışanların beklentilerini ortaya koyup buna ilişkin uygulamalar geliştirme ve çalışma alanını güvenli ve destekleyici bir hale getirme çalışanın sessiz istifa davranışı sergilemesinin önüne geçeceği de ifade edilebilir (Çimen ve Yılmaz, 2023`ten akt. Karaşin, Öztırak, 2023:1446).

Yapılan açıklamalar doğrultusunda sessiz istifaya yönelik yöneticilerin alabileceği önlemler, işten uzaklaşma veya çekilme davranışlarına yönelik alınabilecek önlemlere benzemektedir. Yöneticilerin sessiz istifa sürecine yönelik yürütebileceği uygulamalar şu şekilde sıralanabilir (Şahinli, Eren, 2024:609; Örucü, Hasırcı, 2024:400-401):

- Yeterli ve etkin liderlik sağlama,
- Çalışanlara yatırım yapma,
- Destekleyici bir iş ortamı ve yönetim anlayışı sunma
- Çalışanların motivasyonlarının ve memnuniyet düzeylerinin dönemsel olarak takip edilmesi,
- Toksik çalışma davranışlarından kaçınma,
- Tükenmişlik sendromuna yönelik önlem alma,
- Yeterli maaş ve çalışanlar arasında ücret adaletini sağlama,
- Uzun çalışma saatlerini azaltma,
- İşte anlam eksikliğini giderme ve işe katılımın sağlanması,
- Kariyer yollarını açık hâle getirme,
- Ödüllendirme ve takdir kültürünü oluşturma,
- Terfi ve ödüllendirmede örgütsel adaleti sağlama,
- Çalışanlarla yaptıkları işleri daha derinlemesine ele alarak geribildirim sağlama,
- Karar alma süreçlerine çalışanların katılımını sağlama,
- Çalışanlara gelişme olanakları ve özerklik sağlanması

Sessiz istifayı önlemek için işletmelerde ihtiyaçların, amaçların, beklentilerin, değerlerin açık ve net bir biçimde belirlenmesi ve bu olgularda bireysel-örgütsel dengenin sağlanması, iş yükünü tekrar değerlendirerek düzenlemeler yapılması, daha az telaş daha kaliteli ve verimli çalışmaya odaklanma ve çalışanları dinleyerek onlara yatırım yapma uygulamaları yerine getirilebilir (Eflatun, 2023:24-26). Buna ek olarak yapılan çalışmalarda sessiz istifayı önlemek için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, motivasyonun artırılması, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yeni iş modellerinin işle uyumlu hale getirilmesi, iş-özel yaşam dengesini sağlamaya yönelik çalışmaların yapılması, etkili ve insan odaklı liderlik anlayışının benimsenmesi önerilmektedir (Oğan, Çetiner, 2024:216).

## SONUÇ

Her teknolojik gelişme nimetiyle birlikte külfetini de beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme bilgiye ulaşma, erişilebilirlik, hızlı iletişim, bağlantı kurma gibi süreçlerle bir yandan yaşamı kolaylaştırırken, diğer yandan bilgi kirliliği, mahremiyet sınırlarının zorlanması, kalitesiz iletişim, bağlantı kalabalığı gibi durumlarla da yaşamı zorlaştırabilmektedir. Dijitalleşmenin yanısıra son zamanlarda salgın hastalıklar veya küresel doğa olayları gibi kriz dönemleri yaşanmış ve bu durumlar insan sağlığı, yakın çevre, aile gibi insan yaşamına daha fazla önem atfedilebilmesine sebep olmuştur. Bununla birlikte Covid salgını ile evden çalışma ve uzaktan çalışma sistemleri yaygınlaşmaya

başlanmış ve bu da iş-özel yaşam dengesini sağlayan sınırları ortadan kaldırmıştır. Ayrıca koşuşturma kültürü içerisinde hep daha fazla koşması ve yetişmesi beklenen insanlar, özellikle kriz dönemleri sonrası yavaşlamayı tercih etmeye başlayarak iş-özel yaşam dengesini sağlamaya çalışmıştır.

Böyle bir ortamda sessiz istifa süreci iş-özel yaşam dengesini sağlama stratejisi olabileceği gibi, iş tatminsizliği, motivasyon kaybı, çalışma barışının bozulması, beklentilerin karşılanmaması, örgüt içi iletişimin bozuk olması gibi sebeplerle ortaya çıkabilen tepkisel bir davranıştır. Örgüte ve çalışanlara zarar verdiği için önlenmesi gerekmele birlikte özellikle dinamik işgücünü oluşturan ve oluşturacak genç nüfusta fazla görülmesi nedeniyle de sessiz istifa kavramının ayrıntılı bir şekilde incelenmesi önemlidir.

Sessiz istifanın önlenmesinde yapılabilecekler, genel olarak çalışma barışının sağlanmasını, psikolojik sözleşmenin doğru bir şekilde ve yeterli düzeyde karşılanmasını, beklenti yönetiminin etkin bir şekilde yerine getirilmesini, çalışanların iyi oluş hallerine yönelik uygulamaları kapsamaktadır. Ancak sessiz istifanın iş yapma kültürüne ve yaşam biçimine dönüşmesi ihtimali göz önüne alınarak, koşuşturma kültürü ve dijitalleşme sürecinde insanca yaşamanın sağlanması için uyum politikalarına ve stratejilerine yer verilmesi de önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Arar T., Çetiner N., Yurdakul G. (2023). Sessiz istifa: kapsamlı bir teorik çerçeve oluşturma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 15(28): 122-138.
- Avcı N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39): 968-989.
- Aydın E., Azizoglu Ö. (2022). A new term for an existing concept: quiet quitting- a self-determination perspective. *International Congress on Critical Debates in Social Sciences; 2022 Oct 7-9*, Balıkesir: 285-295.
- Balkeran A. (2020). Hustle culture and the implications for our workforce. Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Michael Bayer, *Weissman School of Arts and Sciences Baruch College, The City University of New York*, ABD.
- Bulut M.B. vd. (2024). Sessiz isyanı ortaya çıkarmak! Modern işyerinde sessiz istifa kavramının araştırılması: sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi ve geçerliliği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 16(30): 198-223.
- Çalışkan K. (2023). Sessiz istifa: sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2):190-204
- Demirkaya H. Vd. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *SDÜ İKY Dergisi*, 2(2):69-88.
- Eflatun M. (2023). Yeni bir kavram olarak sessiz istifa: özellikler, tanıma ve önleme. *Journal of Academic Analysis (JAC)*, 1(1):17-31.
- Gün İ. (2023). Sessiz istifa niyetini etkileyen faktörlerin ahp yöntemi ile değerlendirilmesi: sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52): 500-520.
- Harter J. (2022). Is quiet quitting real? <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx?v>. (Erişim tarihi: 03.10.2022).

- İlgın B. (2013). Toplumsal bir hastalık: sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3): 238-270.
- Karaca H., Açıklık A., Ay H. (2024). Yönetici asistanlarının dijital mobbing ve sessiz istifa deneyimlerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15 (44):1299-1323.
- Karaşın Y., Öztürk M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4):1443-1460.
- Karayaman S. (2024). Sessiz istifa sürecindeki çalışanların duyu durumundaki değişimler. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12 (157):75-90.
- Oğan E., Çetiner N. (2024). Sessiz istifa kavramına yönelik bir bibliyometrik analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25 (1): 203-221.
- Örücü E., Hasırcı I. (2024). Hiyerarşi kültürünün sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisinde banka çalışanlarının eğitim durumlarının düzenleyici rolü. *İzmir İktisat Dergisi*, 39 (2):389-408.
- Savaş B.Ç., Turan M. (2023). Sessiz İstifa Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3):442-453.
- Saygılı Z., Avcı N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 3(1):212-227.
- Şahinli S., Eren M. (2024). Sessiz istifa ölçeği: geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği: metodolojik çalışma. *Türkiye Klinikleri Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(3):608-615.
- Yavuz A. (2024). Sessiz istifa: iş yaşamında sessiz bir çıkış yolu mu? *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 11(3):242-253.
- Yıldız S., Özmenekşe Y.O. (2022). Kaçınılmaz son: sessiz istifa. *Al-Farabi International Journal of Social Sciences*. 7(4): 14-24.
- Yılmaz K. (2024). Öğütlerde sessiz istifa: kavramsal bir çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(4): 1395-1410.
- Yılmaz K., Arık R.S., Çelik M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2): 426-438.
- <https://www.sampoernauniversity.ac.id/hustle-culture-definition-impact-and-how-to-overcome-it/#:~:text=Understanding%20Hustle%20Culture&text=Defined%20as%20a%20culture%20that,a%20faster%20rhythm%20than%20usual.> (Erişim Tarihi:05.12.2022).

# FİNANSAL OKURYAZARLIK KAVRAMI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ İNCELEMESİ

Seval Çetinoğlu<sup>1</sup>, Yasemin Deniz Koç<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Finans fon para gibi kavramları içine alan bir bilim dalı olup finansal okuryazarlık, bireylerin finans konularında temel yeterlilik düzeyini ifade etmektedir. Bütçe yönetimi, doğru kredi ve kredi kartı kullanımı, tasarruf eğilimi ve kararları, tasarrufların yatırımlara dönüşme süreci gibi günlük hayatın akışındaki pek çok kararı finansal okuryazarlık çerçevesinde değerlendirmek mümkündür.

Finansal okuryazarlık eğilimi bireylerin fon arz ve talebinin gerçekleştiği finansal sistem içerisinde daha doğru kararlar alabilmeleri, tasarruf eğilimlerinin artması, bireysel tasarrufların yatırımlara dönüşme sürecinde finansal risklerin yönetilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Konunun belirtilen önemi çerçevesinde araştırmacılar finansal okuryazarlık konusu üzerine sıklıkla araştırmalar yapmaktadır.

Konuya ilişkin araştırmaların genelinin bireylerin özellikle de öğrencilerin finansal okuryazarlık düzeyini ölçmeye çalışan anket çalışmalarından oluştuğu görülmektedir. Bozkurt vd. (2019) Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi öğrencilerinin finansal okuryazarlık düzeyini tasarruflar ekseninde ölçtükleri çalışmasında tasarruf sahiplerinin finansal okuryazarlık kavramını bilmediği bulgusuna ulaşmıştır. Coşkun (2016), Manisa Celal Bayar Üniversitesi ön lisans öğrencileri üzerinde finansal okuryazarlık konusunu finansal davranış ve tutum ekseninde frekans dağılımlarıyla ortaya koyduğu çalışmasında öğrencilerin finansal okuryazarlığının oldukça düşük olduğunu tespit etmiştir. Kılıç vd. (2015) Gaziantep Üniversitesi öğrencilerinde finansal okuryazarlık düzeyininin %48 gibi oldukça düşük bir düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Alkaya ve Yağlı (2015) Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin finansal tutum ile finansal davranışlarının ilişkili olduğu ancak finansal okuryazarlık düzeylerinin yeterli olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Ergün vd. (2014) öğrencilerin başlangıç düzeyinde finansal okuryazar oldukları ve öğrenci cinsiyetine göre finansal okuryazarlıklarının değiştii tespit edilmiştir.

Literatürde finansal okuryazarlık konusunu hanehalkı üzerinde araştıran çalışmalara da ulaşmak mümkündür. Sevim, Temizel ve Sayılır (2012) Türk

1 Doktora öğrencisi, seval.cetinoglu@ogr.dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4597-1033

2 Prof. Dr. ydeniz.akarim@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8280-7657

finansal tüketicilerinin finansal okuryazarlık düzeyi ve aşırı borçlanma davranışının ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Fettahoğlu (2015) Kocaeli’nde ikamet eden tesadüfi seçilen hanehalkının finansal okuryazarlık düzeyinin araştırıldığı çalışmada katılımcıların finansal okur yazarlıklarının temel seviyede olduğu ve ürünler karmaşıktıkça bilgilerin yetersiz olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Güler ve Tunahan (2017) hanehalkının genelinin finansal okuryazarlık düzeyinin düşük olduğu ve tasarruflarını değerlendirmede finansal okuryazarlığın etkili olduğu bilgisine ulaşmıştır.

Araştırmanın amacı finansal okuryazarlık anahtar sözcüğü ile tüm alanlar için bibliyometrik analiz yaparak finansal okuryazarlık yazınına genel bir bakış açısı sunmaktır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular konuya ilgisi olan araştırmacılara kaynak teşkil etmesi açısından anlamlıdır.

### **BİBLİYOMETRİK ANALİZ**

03.12.2024 tarihinde ‘‘ finansal okur yazarlık’’ anahtar sözcüğüyle ‘‘tüm alanlar’’ seçilerek, Web Of Science’de endekslenen içerikler kriter alınarak bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiştir. 2008/2024 yılları itibariyle 11.270 çalışmaya ulaşılmış olup araştırmada veri seti 11.270 çalışmadan oluşmuştur. Vosviewer programı ile analizin gerçekleştiği çalışmada Web of Science veri tabanı kullanılmıştır.

Bibliyometrik analiz, literatürde devam eden veya devam eden çalışmaların alıntılara, kişilerin, konuların veya ülkelerin güncel görünümüne veya kitap, makale gibi yayın türüne göre analiz edilmesine ve gözden geçirilmesine olanak sağlayan bir metodolojidir (Zeren ve Kaya, 2020). Nitel araştırma yöntemlerinden biri olan bibliyometrik analiz, herhangi bir alandaki bilimsel gelişimin belirlenmesinde önemli bir yöntem olup, araştırma alanlarındaki akademik gelişimin anlaşılmasında kullanılan çok önemli bir tekniktir (Hotamışlı ve Erem, 2014). Bibliyometrik analiz, araştırma alanındaki akademik yayınların gelişiminin ve özelliklerinin analiz verileriyle raporlanması, ülkeler arası karşılaştırma yapılması, dergilerin yıllara göre incelenip değerlendirilmesi açısından önemli olacaktır (Depren vd.,2018).

### **BİBLİYOMETRİK ANALİZ BULGULARI**

Çalışma, Dünyada yapılan finansal okuryazarlık alanındaki yayınların bibliyometrik analizidir. Yapılan çalışmada 2008-2024 yılları arasında web of science veritabanında yayınlanmış olan finansal okur yazarlık ile ilgili yapılmış 11.270 adet yayına ilişkin verilere ulaşılmıştır.

#### **Betimleyici Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde çalışmaların Yıllara Göre ve Yüzdeler Olarak Dağılımı, Çalışmaların Yazarlara Göre Dağılımı ve Yüzdeleri, Çalışmaların Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı, Çalışmaların Yayınlandıkları Kaynaklara



Göre Dağılımı, Çalışmaların Yayın Yapılan Ülkelere Göre Dağılımı, Çalışmaların Yayın Diline Göre Dağılımı, Çalışmaların Yayın Türüne Göre Dağılımı gibi betimleyici bulgulardan bahsedilecektir.

**Tablo 1: Çalışmaların Yıllara Göre ve Yüzdeler Olarak Dağılımı**

Publication Years	Record Count	% of 11.381
2024	1600	14.059
2023	1360	11.950
2022	1408	12.371
2021	1251	10.992
2020	1148	10.087
2019	962	8.453
2018	750	6.590
2017	667	5.861
2016	539	4.736
2015	415	3.646
2014	302	2.654
2013	226	1.986
2012	221	1.942
2011	143	1.256
2010	105	0.923
2009	91	0.800
2008	46	0.404

Tablo 1 de bulgular incelendiğinde konuya ilişkin en fazla çalışmanın son yıllarda yapıldığı görülmektedir. 2024 yılında 1600 (%14.059) en fazla çalışma, 2023 yılında 1360 (%11.950) takiben, 2022 yılında 1408 (%12.371), 2021 yılında 1251 (%10.992) çalışma ile devam etmektedir.

**Tablo 2: Çalışmaların Yazarlara Göre Dağılımı ve Yüzdeleri**

Authors	Record Count	% of 11.270
Xiao JJ	46	0.408
Bennett DA	44	0.390
Boyle PA	44	0.390
Yu L	42	0.373
Lusardi A	39	0.346
Mitchell OS	38	0.337
Kadoya Y	29	0.257
Khan MSR	29	0.257
Kim KT	27	0.240
Cwynar A	24	0.213
Chatterjee S	22	0.195
Garcia-retamero R	22	0.195
Kumar S	22	0.195
Zhang Y	22	0.195
Han SD	19	0.169

Nicolini G	18	0.160
Sabri MF	18	0.160
Fan L	17	0.151
Li Y	17	0.151
Vieira KM	17	0.151
Wilson RS	17	0.151
Wolf MS	17	0.151
Collins JM	16	0.142
Gerrans P	16	0.142
Mahdzan NS	16	0.142

Tablo 2 de finansal okuryazarlık konusunda uluslararası çalışmaların yazarlara göre dağılımı ve yüzdeleri yer almaktadır. Yazarlara göre dağılım incelendiğinde en fazla çalışmayı 46 eser ile Xiao JJ, 44 eser ile Bennett DA ve Boyle PA, 42 eser ile Yu L olmuştur. En fazla eser yapan yazarların yüzdeleri dağılımları sırasıyla 0.408, 0.390, 0.390, 0.373 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 3: Çalışmaların Araştırma Alanlarına Göre Dağılımı**

Research Areas	Record Count	% of 11.270
Business Economics	3792	33.647
Educational Research	1850	16.415
Public Environmental Occupational Health	963	8.545
Psychology	780	6.921
Health Care Sciences Services	517	4.587
Social Sciences Other Topics	492	4.366
Science Technology Other Topics	393	3.487
Environmental Sciences Ecology	366	3.248
Computer Science	337	2.990
General Internal Medicine	308	2.733
Information Science Library Science	259	2.298
Communication	247	2.192
Geriatrics Gerontology	228	2.023
Rehabilitation	209	1.854
Psychiatry	204	1.810
Family Studies	193	1.713
Linguistics	182	1.615
Nursing	181	1.606
Medical Informatics	164	1.455
Social Work	143	1.269
Development Studies	135	1.198
Oncology	129	1.145
Engineering	128	1.136
Sociology	126	1.118
Government Law	123	1.091

Tablo 3'te finansal okuryazarlık ile ilgili uluslararası çalışmaların araştırma alanları incelendiğinde en fazla çalışmanın 3792 kez de %33.647 oranında Business Economics alanında gerçekleşmiştir. 1850 kez ve yüzde olarak %16.415 ile Educational Research ve 963 kez %8.545 ile de Public Environmental Occupational Health takip etmiştir.

**Tablo 4: Çalışmaların Yayınlandıkları Kaynaklara Göre Dağılımı**

Publication Titles	Record Count	% of 11.270
Journal of Consumer Affairs	128	1.136
Frontiers in Psychology	121	1.074
Sustainability	120	1.065
Frontiers in Public Health	119	1.056
International Journal of Bank Marketing	115	1.020
Sage Open	98	0.870
Journal of Family And Economic Issues	95	0.843
Plos One	88	0.781
Journal of Financial Counseling and Planning	86	0.763
International Journal of Consumer Studies	68	0.603
Journal of Pension Economics Finance	66	0.586
Journal of Behavioral And Experimental Fin.	65	0.577
Journal of Early Childhood Literacy	62	0.550
International Jour. of Enrm. Reserc. & Public.	56	0.497
Finance Research Letters	54	0.479
Bmc Public Health	51	0.453
International Journal Of Social Economics	50	0.44
Frontiers In Education	48	0.426
Journal of Economic Behavior Organization	48	0.42
Journal of Literacy Research	48	0.426
Journal of Financial Services Marketing	46	0.40
Journal of Learning Disabilities	46	0.408
Journal of Banking Finance	43	0.382
Health Education Behavior	42	0.373
New Media Society	42	0.373

Tablo 4'te çalışmaların yayınlandıkları kaynaklara göre incelenmesi sonucunda finansal okuryazarlık konusu ile ilgili olarak uluslararası alanda en fazla yayın yapılan kaynakların 128 kez %1,136 ile Journal of Consumer Affairs bu kaynağı sırasıyla 121 kez ve %1,074 Frontiers in Psychology, 120 kez %1,065 ile Sustainability olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5: Çalışmaların Yayın Yapılan Ülkelere Göre Dağılımı**

Countries/Regions	Record Count	% of 11.270
Usa	3617	32.094
Peoples R China	925	8.208
Australia	835	7.409
England	708	6.282
India	619	5.492
Canada	561	4.978

Germany	554	4.916
Malaysia	346	3.070
Netherlands	321	2.848
Italy	314	2.786
Indonesia	305	2.706
Spain	305	2.706
South Africa	267	2.369
Brazil	207	1.837
Czech Republic	196	1.739
Russia	195	1.730
Sweden	183	1.624
Portugal	167	1.482
Pakistan	156	1.384
South Korea	154	1.366
France	151	1.340
Switzerland	150	1.331
Japan	145	1.287
Belgium	131	1.162
Iran	129	1.145

Tablo 5'te finansal okuryazarlık ile ilgili olarak en fazla çalışma yapılan ülkenin 3617 yayın ve %32.094 ile USA olduğu, ikinci ülkenin 925 yayın ve %8.208 ile Peoples R China, üçüncü ülkenin ise 835 yayın %7.409 ile Australia olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Çalışmaların Yayın Diline Göre Dağılımı**

<b>Languages</b>	<b>Record Count</b>	<b>% of 11.270</b>
English	11047	98.02
Russian	58	0.515
Portuguese	36	0.319
Spanish	30	0.266
Czech	22	0.195
German	17	0.151
Ukrainian	9	0.080
Slovak	8	0.071
Turkish	8	0.071
Croatian	6	0.053
French	6	0.053
Bulgarian	4	0.035
Chinese	3	0.027
Italian	3	0.027
Latvian	3	0.027
Hungarian	2	0.018
Malay	2	0.018
Polish	2	0.018
Afrikaans	1	0.009
Estonian	1	0.009
Slovenian	1	0.009
Unspecified	1	0.009

Tablo 6’da finansal okuryazarlık çalışmalarının yayın dilleri incelendiğinde, ilk sırada 11047 yayın ve %98.02 yüzdelerlik dilimi ile İngilizce olarak hazırlandığı 58 yayın %0.515 yüzdelerlik dilim ile Rusça, 36 yayın %0.319 yüzdelerlik dilim ile Portuguese, 30 yayın %0.266 yüzdelerlik dilim ile Spanish ve 22 yayın %0.195 yüzdelerlik dilim ile Czech olarak görülmektedir.

**Tablo 7: Çalışmaların Yayın Türüne Göre Dağılımı**

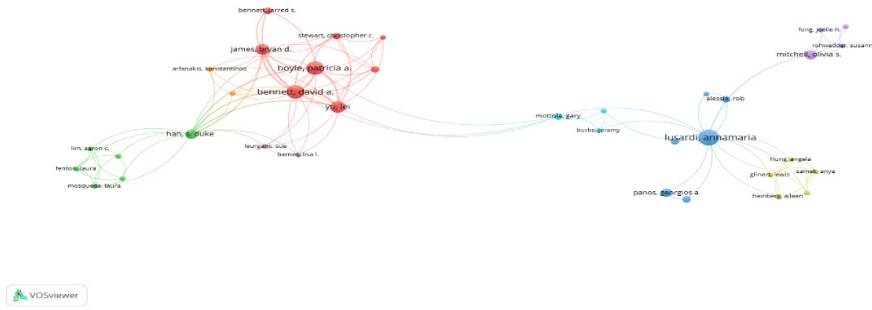
Document Types	Record Count	% of 11.270
Article	9871	87.587
Proceeding Paper	786	6.974
Review Article	483	4.286
Early Access	468	4.153
Book Chapters	199	1.766
Editorial Material	99	0.878
Meeting Abstract	40	0.355
Book	9	0.080
Letter	9	0.080
Correction	8	0.071
Book Review	6	0.053
Data Paper	6	0.053
Retracted Publication	3	0.027
Art Exhibit Review	1	0.009
Meeting	1	0.009
News Item	1	0.009
Retraction	1	0.009

Tablo 7’de 11991 adet finansal okuryazarlık çalışmasının dağılımı görülmektedir. Çalışmalardan 9871 yayın ve %87.587 yüzdelerlik dilimi ile makale olarak hazırlandığı 786 yayın %6.974 yüzdelerlik dilim ile Proceeding paper, 483 yayın % 4.286 yüzdelerlik dilim ile Review Article ve 468 yayın %4.153 yüzdelerlik dilim ile early access olarak yayımlandığı görülmektedir.

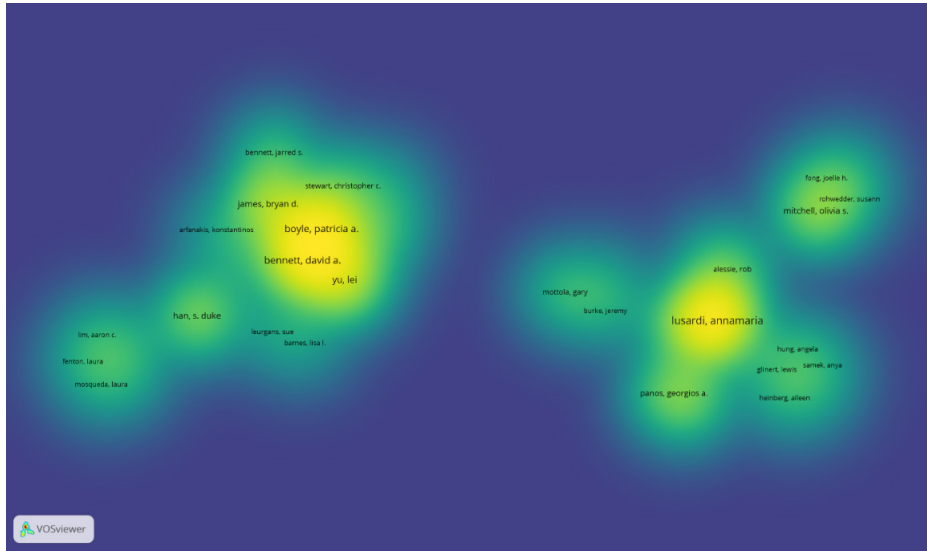
### **Ortak Yazar Analizi (Co-Authorship of Authors)**

Grafiklere göre, finansal okur yazarlık alanında uluslararası çalışma yapan 25 yazardan 7 sinin birlikte yayın yapmış olduğu toplam 7 küme, 55 bağlantı bulunduğu tespit edilmiştir. Küme özelinde en bağlantılı 7 yazarın hepsinin toplam olarak 21 birimde bağlantısı mevcuttur. En çok atıf alan yazar 13 kaynak, 265 atıf ve 37 toplam bağlantı gücü ile Kadoya Yoshihiko olduğu görülmektedir. En fazla çalışma yapan yazarlar en bağlantılı olanlar arasında görülmemektedir.

Şekil 1. Yazarlar arası İşbirliğini Gösteren Ortak Yazar Bağları



Şekil 2. Yazarlar arası İşbirliğini Gösteren Ortak Yazar Bağları yoğunluk Haritası

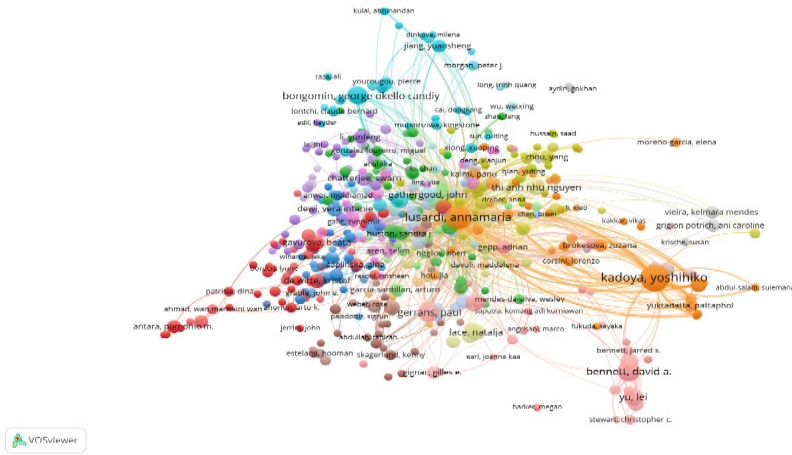


### Yazarların Atıf Analizi (Citation of Authors)

Yazarların alıntı ağlarını belirlemek için en az 1 yayın ve en az 1 alıntı kriteri içeren yazar atıf analizine ilişkin ağ haritası özellikleri ile açıklanmaktadır. Aynı miktarda oluşturulan daireler yazar özelliklerini, dairelerin boyutları yazarların atıf sayısını, dairelerin arasında oluşan parçalar ise yazarların atıf ilişkilerindeki durumunu göstermektedir.

Çıkarılan grafiklere göre, finansal okur yazarlık alanında uluslararası çalışma yapan 25 yazardan birbiriyle bağlantısı olan 88 birim ile yapılan analizde toplamda 5 küme, 5 bağlantı tespit edilmiştir. En çok atıf alan yazarın 13 kaynak, 23 atıf ve 10 bağlantı gücü Kadoya Yoshihiko olduğu görülmüştür.

Şekil 3. Yazarların Atıf Bağları



Şekil 4. Yazarların Atıf Bağları Yoğunluk Haritası



### Ülkelerin Atıf Analizi (Citation of Countries)

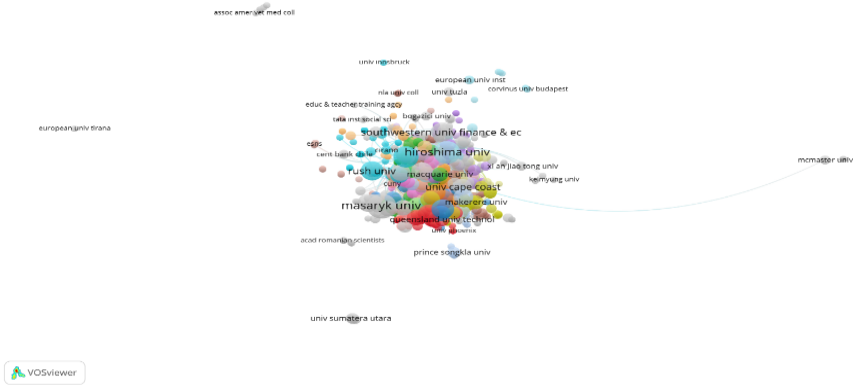
Bir ülkenin en az 1 çalışma yayınlaması 1 atıf alması ölçeği bağlamında, yayınların ülkelere göre aldıkları atıfların ağ haritasını oluşturmak amacıyla birbirleri arasında bağlantı olan 3 gözlem biriminin analizi gerçekleştirilmiştir. Aynı renkte oluşan daireler ülkelerin beraber yaptıkları çalışmaları, dairelerin büyüklükleri ülkelerin yayın sayılarını, daireler arasında meydana gelen çizgiler ise birbiriyle ilişkisi olan ülkeleri göstermektedir.

Grafiklere göre, finansal okur yazarlık alanında uluslararası çalışma yapan 25 ülkeden 3 ünün birlikte yayın yapmış olduğu 12 küme, 196 bağlantı 221 toplam bağlantı gücü ortaya çıkmıştır. En çok atıf yapılan ülkeler ilk sırada ABD (155 yayın, 8435 atıf ve 57 toplam bağlantı gücü), Çin Halk Cumhuriyeti

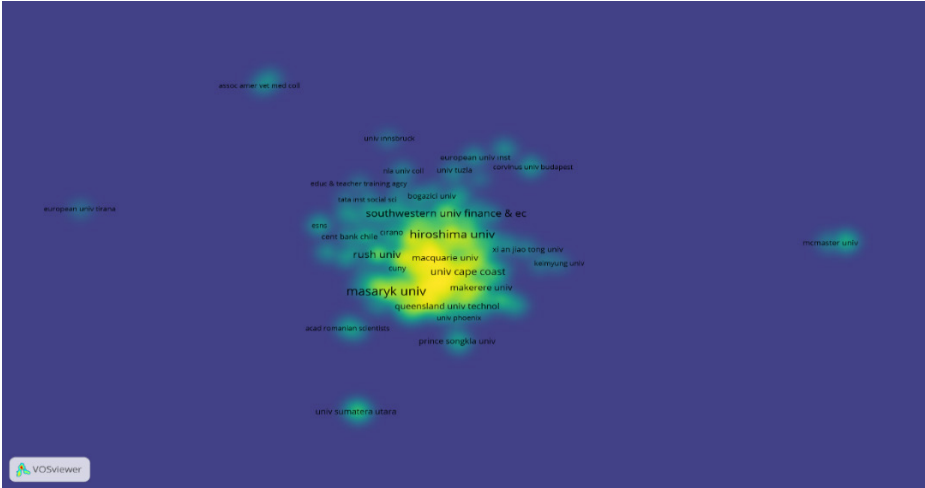




### Şekil 7. Kurumların Ağ Bağlantıları



### Şekil 8. Kurumların Ağ Bağlantıları Yoğunluk Haritası



### Anahtar Sözcük Analizi (Co-Occurrence of All Keywords)

Aynı renkte oluşturulan dağılımlar, anahtar kelime kombinasyonları, dairelerin boyutu, kullanılan anahtar kelime sayısı ve dairelerin arasında oluşan parçaların birbirleriyle olan ilişkileri olan anahtar kelimeler gösterilmektedir. Bu bağlamda, finansal okur yazarlık alanında uluslararası çalışmalarda kullanılan anahtar kelimelerden 865'inin birbiriyle bağlantılı olduğu toplam 9 küme, 49 bağlantı ve 251 toplam bağlantı gücü bulunduğu görülmüştür.



yapılmıştır. Makalelerin yaklaşık %33,64 'lik kısmı Business Economics alanında yazılmıştır. Araştırmanın en çok yapıldığı ülke Amerika iken en çok kullanılan yazım dili ise İngilizce olmuştur. Yazarlar incelendiğinde yazarların büyük çoğunluğunun birbirinin yayınlarını takip edip atıflar yaptıkları görülmektedir. Elde edilen bulgular benzer alanda araştırma yapacak olan araştırmacılar için kaynak teşkil ederken konuya ilgisi olanlar için özet bir bilgi sunması açısından önemlidir.

Çalışmada en sık kullanılan anahtar kelimeler bakıldığında finansal okur yazarlığın, finansal yetenek, finansal krizler, finansal analiz ve finansal öğretim programları ile aralarında bağlantılı ilişkiler olduğu görülmüş bu durumun gelecekte yapılacak çalışmalar için bilgi niteliğinde olacağı düşünülmektedir. Atıf yapılan yayınlar ve yapan yazarların analizi ile yazarların iş birliği sonuçlarına bir bütün olarak bakıldığında, bilim insanlarının finansal okur yazarlık alanının küresel perspektifte incelendiği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Alkaya A. & Yağlı İ. (2015). Finansal Okuryazarlık-Finansal Bilgi, Davranış ve Tutum: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,8, (40), 585-599.
- Bozkurt E., Toktaş Y. & Altın A. (2019). Türkiye’de Tasarruf ve Finansal Okuryazarlık Üzerine Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (72), 1581-1605.
- Coşkun, S. (2016). Üniversite Öğrencilerinin Finansal Davranış ve Tutumlarının Belirlenmesi: Finansal Okuryazarlık Algıları Üzerine Bir Araştırma. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(7), 2247-2258.
- Depren, Ö., Kartal, M. T. & Kılıç Depren, S. (2018). Borsalarda Oynaklık Üzerine Yayınlanmış Akademik Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi, 2(6), 1-15.
- Ergün B. & Şahin A. (2014). Finansal Okuryazarlık: İşletme Bölümü Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,7 (34), 847-864.
- Fettahoğlu, S. (2015). A Study of Financial Education and Financial Literacy Level about Households in. The Journal of Accounting and Finance (67), 101-116. <https://doi.org/10.25095/mufad.396581>
- Güler E. & Tunahan H. (2017). Finansal Okuryazarlık: Hanehalkı Üzerine Bir Araştırma İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 5(3): 79-104. DOI: 10.22139/jobs.323261
- Hotamışlı, M., & Erem, I. (2014). Bibliometric Analysis of the Articles Published in Journal of Accounting and Finance. The Journal of Accounting and Finance (63), 1-20. <https://doi.org/10.25095/mufad.396474>
- Kılıç, Y., Ata, H. A., & H. Seyrek, İ. (2015). Financial Literacy: A Study of College Students. The Journal of Accounting and Finance (66), 129-150. <https://doi.org/10.25095/mufad.396535>
- Sevim, N., Temizel, F. & Sayılır, Ö. (2012). The Effects of Financial Literacy on The Borrowing Behaviour of Turkish Financial Consumers, International Journal of Consumer Studies, 36(5): 573-579
- Zeren, D., & Kaya, N. (2020). Dijital Pazarlama: Ulusal Yazımın Bibliyometrik Analizi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17(1), 35-52.

# YÖNETİM 5.0

Fulya Mısırdalı Yangil<sup>1</sup>, Meltem Dil Şahin<sup>2</sup>

## GİRİŞ

X ve Y kuşağın gençlik ve çocukluk dönemlerinde çevrilen bilim kurgu filmlerinin gerçekleşmeye başladığı yeni bir dünya artık evrilmiş durumdadır. 1970-1990'lı yıllarda gerçekleşse nasıl olur denilen birçok yenilik günümüz dünyasında kendine yer edinmiş bulunuyor. Birçok alanda robotların kullanıldığı, akıllı cihazların hayatımızın odak noktasında yer aldığı, verilerin herhangi bir kabloya ihtiyaç duymadan aktarılabilirdiği, bu verilere istenilen yerde ve zamanda ulaşılabilirdiği görülmektedir. Kısaca bu dönemde ortalama 30'lu yaşların üzerinde olan insanlar için yaşamlarının başlarında hayal olarak nitelendirdikleri durumların gerçekleştiğini gördükleri bir dönem olmaktadır.

Bu hayallerin gerçek olmasında ise insanın bilişsel yetenekleri yer almaktadır. İnsanların içinde yaşadığı sistemler üzerinde yarattığı etki nihayetinde günümüz dünyasının oluşmasını sağlamıştır. Tarihte ilk sosyal devrim olarak yerleşik hayata geçiş yer alırken bundan yani tarım toplumundan yaklaşık 10.000 yıl sonra sanayi toplumu evrilmiş ve insanlığın dönüşümü hız kazanmıştır. Bu dönüşüm binlerce yıllık insanlık tarihinde sorun olarak görülen birçok duruma yönelik yeni çözüm yollarının geliştirilmesini sağlarken dönüşümün gereği olarak da yeni sorunların veya sorun alanlarının ortaya çıkmasını tetiklemiştir.

Nitekim makinaların insan gücüne gereksinim duymadan kendilerini ve üretim süreçlerini yönetebilmelerini ifade eden Endüstri 4.0 (Gabaçlı&Uzunöz, 2017: 153) ve 2021 yılı itibarıyla "sinerjik bir ortamda makineler ile insan emeğinin verimli kullanılması" (Martynov, vd., 2019 aktaran: Yücebalkan, 2020: 244) olarak tanımlanmaya başlanan Endüstri 5.0 birtakım sorunların ortaya çıkmasını tetiklemektedir. Bu sorunların başında da yeni düzene yönelik yönetim yaklaşımlarının tespit edilmesi yer almaktadır. Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0'da insanın bedensel gücüne gereksinim duymasa da insanın zihinsel ve bilişsel yetenekleri en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle insanın öğrenme ve yenilik geliştirme kapasitesi işletmeler açısından stratejik bir nitelik olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda insanın gereksinim duyulan bu yeteneklerinin ortaya çıkartılması ve geliştirilebilmesi için işletmelerin doğru yapı ve yaklaşımları belirlemesi bir zorunluluk olmaktadır. Diğer bir ifadeyle özellikle Endüstri 5.0'a uygun bir yönetim yaklaşımının özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesi önemli bir sorun alanı olarak ele alınmaktadır.

<sup>1</sup> Doç. Dr., fulya.myangil@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5746-3458

<sup>2</sup> Doç. Dr., meltem.sahin@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0716-1301

Endüstri 5.0'la ilgili çalışmaların çoğu teknik açıdan incelemeyi kapsamaktadır. Ancak yeni dönem içinde işletmelerin başarılı olması için yönetsel yaklaşımlar ve modeller önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu bölümde Yönetim 5.0 kavramı ve unsurları ele alınıp incelenmektedir.

## YÖNETİM OLGUSU

Yönetim kavramının, yöneten-yönetilen kişiler ve toplulukların Endüstri Devrimi başlamadan önce de var olduğu düşünülürse çok eski tarihlerde, hatta ilk çağlarda dahi var olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır. Bu açıdan Endüstri Devrimi'nin başlangıcına kadar olan yönetim olgusunun geçmişi, "işletme kavramı öncesi dönem" olarak ele alınabilir (Yozgat, 1992:1). İşletme kavramı öncesi dönemde, bir diğer deyişle Endüstri Devrimi'ne kadar olan zamanda yönetim olgusu, sanatsal bir yaklaşımla ve bireysel çabalarla ele alınmakta olup Endüstri Devrimi'nden sonra bilimsel açıdan incelenmeye başlanmıştır. Özellikle Endüstri Devrimi gerçekleştiikten sonra örgütlenme biçimleri geçicilikten sürekliliğe dönüşerek yönetim gereksiniminin sistematik bir biçimde ele alınması gereğini ortaya koymuştur. Böylelikle iş bölümü ve uzmanlaşma ile başlangıçta üretimin mekanizasyonu ve insanın kol gücünün bir uzantısı olarak makineleri kullanmaya başlaması, daha sonra otomasyonla bilgisayar sistemlerinin insanın düşünce gücünün uzantısına dönüşüp karar verme kapasitesinin gelişmesi sonucu yönetim faaliyetinin bilimsel yöntemlerle açıklanması ve uygulanması zorunluluğu doğmuştur (Tuncer vd., 2017:141).

### Yönetim Kavramı ve Önemi

Günümüzde sıklıkla kullanılan amaçların tanımlanması, kaynakların dağıtılması, en iyi uygulamaların belirlenmesi gibi birçok ifade yönetimin hem tanımını hem de önemini ortaya koymaktadır. Bilimsel olarak yaklaşık 150 yıllık bir geçmişe sahip olan yönetim, özde insanlık tarihiyle eş zamanlı gelişmiş bir kavramdır. Ancak kavramın içeriği ve uygulama yöntemleri zaman içerisinde gerek bilimsel gerekse iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümler sonucunda sürekli yenilenmektedir.

Yönetim birden çok kişiden oluşan bir grubun ortak çabası ile tüm grup üyelerinin belirli bir amaç doğrultusunda emek ve diğer kaynaklarını birleştirerek gerçekleştirdikleri bir süreçtir (Müftüoğlu, 1999:541). Bir diğer deyişle yönetim, insanların iş birliğini sağlayarak onları ortak bir amaca doğru yönlendiren iş ve çabaların bütünü olarak ifade edilebilir (Tosun, 1992:161). Daha geniş bir kapsamda yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere hammadde, malzemeleri, parasal kaynakları, demirbaşları, donanımı ve zamanı birbiriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanabilme yönünde kararlar alma ve uygulama süreçlerinin bütünüdür (Eren, 2003:3).

Yönetim en kısa ve bilinen anlamıyla, işletmede belirlenen amaçlara ulaşılması için iş birliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli

faaliyetlerin toplamını ifade etmektedir (Efil, 2013: 22). Bu tanım yönetim faaliyetinin başlangıç noktası olan amaçların belirlenmesine ve açıkça ifade edilmesine atıf yapmakla birlikte istenilen sonuca da birliğin sağlanmasıyla ulaşılabileceğine vurgu yapmaktadır. Günümüzde bu tanım hala geçerliliğini sağlasa da amaçların belirlenmesi ve birliğin sağlanmasında izlenen yol ve yöntemlerde değişimler yaşanmaktadır. Bir diğer ifadeyle yönetim düşüncesinde de basit bir yapıdan daha karmaşık ve gelişmiş bir yapıya doğru evrimleşme gerçekleşmektedir (Yenisu, vd., 2019: 515). Bu evrimleşme işletmelerin sektörlerindeki liderliklerin ve rekabet üstünlüklerinin sürekli el değiştirmesi, rekabetçi pazarların oluşması, çevresel değişimler sonucunda işletmelerin kendi geleceklerini kontrol etmede yaşadıkları zorluklar, dijitalleşmenin geldiği boyut, pazarlık gücünün işletmelerden müşterilere doğru kayması, iletişim maliyetlerindeki düşüş ve küreselleşme sonucu potansiyel rakiplerde artış olması gibi çözüm bekleyen sorunlardan kaynaklanmaktadır (Hamel ve Breen, 2007: 23-24). Dolayısıyla 21. yüzyılda bu sorunlar yönetim paradigmasında yaşanan değişimlerle mümkün olabilmekte ve bu durum yönetimin önemini, 150 yıl öncesine göre daha da ön plana çıkarmaktadır.

### **Yönetim Özellikleri**

Yönetim olgusunun özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Tosun, 1992:182-187; Eren, 2003:5-6, Tokat ve Kara, 2016: 136-138):

- Yönetim amaçsal bir süreçtir. Yönetim bir veya birden fazla amaca ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen faaliyetler ve çabalardan oluşur.
- Yönetim sosyal ve grupsal bir süreçtir. Yönetim, ancak birden fazla kişinin var olduğu ve bu kişilerden birinin yönetici bir diğerinin yönetilen olduğu durumlarda oluşur.
- Yönetim insancıl bir süreçtir. İnsanın insanla ilişkilerinin söz konusu olduğu yer ve durumlarda yönetim faaliyeti gerçekleşir.
- Yönetim demokratik bir süreçtir. Yönetimde demokratik yaklaşımlara verilen önemle birlikte insana verilen değer artar.
- Yönetim bir iletişim sürecidir. Yönetici ve yönetilenler arasında uyumun sağlanması ve amaçlara birlikte ulaşmak için etkin iletişim gerekir.
- Yönetim iş birliği sürecidir. Birden fazla kişinin bir araya gelerek çabalarını birleştirmeleri, yani iş birliği yapmaları sonucu yönetim eylemi ortaya çıkar.
- Yönetim bir uyumlaşma sürecidir. Ortak amaçlar için iş birliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin, kaynakların ve faaliyetlerin etkin ve verimli olabilmeleri için karşıt yönlerde yer almamaları, uyumlu bir biçimde uygulanmaları ve yürütülmeleri gerekir.



- Yönetim bir otorite ve emir komuta sürecidir. Otorite, emir-komuta yetkisi ve iş yaptırma gücünü ifade eder. Bireyleri uyumlu bir şekilde çalıştırabilmek için çoğu durumda otoriteye ve emir-komuta sürecine ihtiyaç duyulur.
- Yönetim bir rasyonellik sürecidir. İnsanların ömürleri, enerjileri ve olanakları sınırlı olduğu için, belli bir amaca mümkün olduğunca daha az emek ve kaynakla ulaşma olarak ifade edilen rasyonellik ilkesine gerek duyulmaktadır.
- Yönetim bir iş bölümü ve uzmanlaşma sürecidir. İş birliği ve uzmanlaşma, yönetim sürecinin uyumlu ve bütünleştirilerek verimli bir şekilde yürütülmesi için önemli birer araç olmaktadır.
- Yönetim hiyerarşik bir süreçtir: Yönetimin hiyerarşik bir düzende gerçekleştiğini, kimin kimden emir alacağını şeffaf olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

### **SANAYİ DEVRİMLERİ VE İŞ YAŞAMINA YANSIMALARI**

“Endüstri devrimi” terimi ilk olarak Fransız ekonomist Jérôme-Adolphe Blanqui (1798-1854) tarafından kullanılmıştır. Daha sonra Arnold Toynbee'nin 1884 tarihli “İngiltere’de Sanayi Devrimi Üzerine Dersler” adlı eserinde kullanılmasıyla tanımlanmış bir akademik kavram haline geldi ve Alman düşünür Friedrich Engels’in 1845’te 1844’te İngiltere’de İşçi Sınıfının Durumu adlı eseri aracılığıyla yayıldı. Kavram başlangıçta İngiltere’de 1760’lardan 1830’lara kadar buhar makinesi ve güç devrimi gibi olgularla gerçekleşen ilk sanayi devrimine atıfta bulundu. Ancak sosyal gelişme teorisinin aşamalarından olan sivil devrim ile birlikte, modern ve modern öncesi dönemler arasındaki ayrım çizgisi olarak kabul edildi. İngiltere’de başlayan Endüstri Devrimi, Fransa, Amerika, Almanya ve Belçika da dahil olmak üzere diğer ülkelerde sanayi devrimlerini tetikledi (Sizhi, 2023:38).

Endüstri Devrimleri buhar makinelerinin icat edilmesi ve üretimde kullanılması ile başlamakta ve emek ağırlıklı üretim sistemlerinden mekanik üretime geçildiği bu dönem Endüstri 1.0 olarak adlandırılmaktadır. Elektrik enerjisinin kullanılması ve iş bölümüne dayalı seri ve kitlesel üretime geçilmesi sonucu Endüstri 2.0; bilgisayar teknolojilerinin kullanılması ile teknoloji ve otomatik ağırlıklı sistemlerin kullanılması ise Endüstri 3.0 dönemi olarak görülmektedir. 21. Yüzyıla gelindiğinde ise insan gücü yerine otonom makineler, sanal ortamlarda üretim ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi ve işlerin robotik sistemlerle yürütülmesi Endüstri 4.0 dönemini ortaya çıkarmıştır (Tuncer vd., 2017:249).

## **Endüstri 1.0**

1765 yılında James Watt'ın buhar makinesini üretimde kullanmasıyla kitle üretim sistemlerine geçilmiştir. Sanayi devriminin yarattığı bu teknolojik etkiyle birlikte işletme örgütlenme biçimi ortaya çıkmıştır. 1776 yılında Adam Smith'in Ulusların Zenginliği eseri ekonomik açıdan etkide bulunurken, 1789'da Fransız İhtilali ise politik açıdan bir dönüm noktası oluşturmuştur. Tüm bu değişimler yaşam şekillerini ve toplumsal örgütlenme biçimlerini etkileyerek insanlığın tarım toplumundan sanayi toplumuna dönüşümünü gerçekleştirmiştir (Saruhan, Yıldız, 2009:147-148).

Birinci Sanayi Devrimi 1700'lü yılların ortalarından 1800'lerin ortalarına kadar devam eden ve toplumların üretim ilişkilerini değiştiren teknolojik gelişmeler, kitle üretimini, işçi sınıfını, ücret karşılığı çalışmayı geliştirmiştir. Böylelikle üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve belli yerlerde merkezleşmiş birimlere-bir diğer ifadeyle fabrikalara dönüşmesi ile günümüzdeki kapsamıyla yönetim faaliyeti ortaya çıkmıştır (Koçel, 2020:45-46).

Sanayi Devrimi'nin yönetim düşüncesi açısından yarattığı en önemli sonuçlardan biri, "yönetici talebini" artırması ve bunun sonucunda örgütsel düzeyde yöneticiler grubunun, toplumsal düzeyde yöneticiler sınıfının oluşmasıdır. Bu dönemde girişim, sermayedarlık ve yönetim işlevlerinin ayrı kişilerde toplanması gereği ortaya çıkarak ücretli profesyonel yönetici sınıfı oluşmuştur. Ayrıca sanayileşmenin bir üretim faktörü, yetki sistemi ve bir sınıf olarak yönetim üzerindeki etkileri incelendiğinde; üretim faktörü olarak, örgütsel düzeyde daha fazla sayıda ve üstün vasıflı yönetici ihtiyacı doğurmuştur. Yetki sistemi olarak yönetime etkisi açısından sanayileşme, örgütsel düzeyde merkezci yönetimden merkezkaç yönetime; işçi-işveren ilişkileri düzeyinde otoriter ve paternalist yönetimden, anayasal (işçi-işveren ilişkilerinin kanunlara ve kanunların sendikalara tanıdığı haklara tabi olması) ve demokratik yönetime geçişi sağlamıştır. Sanayileşmenin bir sınıf olarak yönetim üzerinde etkisi ise, patrimonial yönetimden profesyonel yönetime geçiş olarak gerçekleşmiştir (Baransel, 1993:29-30).

## **Endüstri 2.0**

İkinci Sanayi Devrimi, endüstri devriminin ikinci aşaması olması anlamında 1865'ten 1900'lere kadar gerçekleşti. Bu süre zarfında, Alman ve ABD'nin sanayi gücü önemli ölçüde arttı ve onları dünyanın önde gelen sanayileşmiş ülkeleri olarak İngiltere'nin önüne taşıdı. Bu, demiryollarının, buharlı gemilerin ve diğer ulaşım altyapısının geliştiği ve en büyük yeniliklerin çelik endüstrisinde meydana geldiği zamandır. Amerika'da Thomas Edison, Nikola Tesla ve George Westinghouse, elektriğin öncü icatlarını ve uygulamalarını

üretirken, Frederick Taylor tarafından türetilen bilimsel yönetim teorileri üretim verimliliğinde büyük artışlara yol açarak seri üretimin gerçekleştirilmesini sağladı (Sizhi, 2023:39).

İkinci Sanayi Devrimi, Birinci Sanayi Devriminden farklı olarak, öncelikle ağır sanayi ve kimya sanayinde bir devrim olarak ortaya çıkmıştır. 1885 yılında Gottlieb Daimler tarafından geliştirilen içten yanmalı motorla başlayan bu dönem, çelik, otomobil, petrokimya ve elektriğe odaklanan büyük teknolojik yeniliklerin doğuşuna tanık oldu ve ağır sanayi ile kimya sektörlerinde bir devrim yarattı. Otomobillerdeki ilerlemeler sadece sıradan yol ağlarının inşasına değil, aynı zamanda otoyolların kurulmasına da yol açarak insanların ve malların hareketini giderek daha aktif hale getirdi. Daha sonra, büyük uçaklar ve yüksek hızlı gemilerin kullanılması, insanlar ile malların daha da hızlı, daha büyük hacimlerde taşınabilmesini ve hareket edebilmesini mümkün kıldı. Bu da sosyal ve endüstriyel faaliyetlerin daha sorunsuz işlenmesini sağladı ve küreselleşmeyi teşvik etti (Sizhi, 2023:39).

Bu dönemde fiziksel ve sosyal teknolojiler birlikte gelişmiş olup ulaşım ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, iş yaşamını üç alanda etkilemiştir: Demiryolu işletmelerinde görev yapan profesyonel yöneticilerle birlikte resmi yönetim yapısı oluşmaya başladı. İkinci olarak, modern yatırım bankacılığı, muhasebe, finans alanında yenilikler, sınırlı sorumluluk gibi yeni oluşumlara yol açtı. Son olarak kitlesel dağıtım ve kitle üretimine sebep oldu (Kapas, 2008:23).

Sanayi sisteminin 1900'lü yıllarda gittikçe daha geniş alanlara yayılması ve ilk sanayi devriminin yankıları ile birlikte bir dizi önemli değişikliğe yol açtı (Ayas, 2014:14-21):

1. Ticaret alanında büyük işletmeler gelişirken, küçük zanaatkarların ekonomideki alanı daraldı.
2. Sanayileşme sadece işçi sınıfının doğmasına neden olmakla kalmayıp aynı zamanda memur ve hizmetliler sınıfının oluşmasına yol açtı. Artan sanayileşme büyük işletmelerde yöneticiler-örgütleyenler/düzenleyenler ve denetleyenler olarak yeni bir orta sınıf oluşturdu.
3. Teknik ilerlemeler, özel bir uzmanlığa gerek duyan işlerin yapılması için yeni bir uzman işçi sınıfının doğmasına neden oldu. Böylece işçiler arasında nitelikli ve nitelsiz işçi olmak üzere farklılaşma oldu.
4. Sanayi devriminin başlaması ile işçi sınıfı ile girişimciler arasında çatışmalar yaşanmaya başladı. Buna bağlı olarak sanayileşmenin gelişme sürecinde ise bütün sanayi ülkelerinde işçi sendikaları ve işçi partileri kuruldu. Yasalarla hastalık, kaza, yaşlılık, işsizlik durumlarında

işçilere bazı güvenceler sağlandı ve bu gelişmeler “sınıf kavgasının kurumlaştırılması” olarak adlandırıldı.

5. Köylerden sanayileşmiş şehirlere göçler yaşandı. Bu da toplumsal yapının değişmesine neden oldu.
6. İş toplumsal örgütlenmenin merkezinde yer almaya başladı. İşçilerin düzenli saatlerde, düzgün ve devamlı emek yoğunluğunda çalışması istenerek emekleri kontrol altına alındı. İşçilerin, işlerini saatlere göre ayarlaması, günlük yaşamın ve aile yaşamının mesai saatlerine göre düzenlenmesi sonuçlarını doğurdu (Yazıcı, 2010:83-87).

### **Endüstri 3.0**

Üçüncü Sanayi Devrimi 1971’de Intel’in dünyanın ilk “bilgi motoru” olan mikroişlemciyi tanıtmasıyla başlamış ve 1990’ların başından itibaren İnternet’in çarpıcı gelişimi ile dijital teknolojiler sonucu bir bilgi devrimi yaratmıştır. Bu durum, e-ticareti ve telekomünikasyonu devasa bir endüstriye dönüştüren ve yaşam tarzları ile üretim yöntemlerini değiştiren çeşitli diğer yeni ağ bağlantılı hizmetlere yol açtı. 20. yüzyılın ikinci yarısında bilgisayarların ortaya çıkmasıyla birlikte, otomatik kontrollerin yapılması seri üretimde fabrika üretiminin otomasyonunda ilerlemeler gerçekleşti. Bu açıdan 3. Sanayi Devrimi, öncelikle telekomünikasyon endüstrisine odaklanan bir bilgi devrimi olup ekonomik ve ticari faaliyetlerde katma değer yaratan ve aynı zamanda bir bütün olarak toplum için kolaylık ve verimliliği artıran bilgi işleme süreçlerini içermektedir (Sizhi, 2023:39-40).

Bu Üçüncü Sanayi Devrimi, endüstriyel robotların üretim süreçlerini dönüştürmesi ve endüstriyel yapının daha hafif, daha ince, daha kısa ve daha küçük bilgi ve teknoloji yoğun ürünlere doğru kayması veya başka bir deyişle bilgiye dayalı ürün ve sektörlerle doğru kaymasına sebep oldu. Bu durum işletmeler ile kullanıcılar arasında otomasyon ve elektronik işlemler de dahil olmak üzere ürün ve hizmetlerin genişlemesini beraberinde getirdi. İkinci sanayi devrimi dönemini simgeleyen seri üretim ve kitlesel dağıtımdan farklı olarak, üretim ve dağıtımdaki birincil eğilim, yüksek frekanslı dağıtıma sahip çok çeşitli ve hacimlerde küçük parti üretimi idi ve bu da ağ tabanlı işlemlere yol açtı. Bu eğilimler pazar ve çevresel değişiklikler ile tüketici ihtiyaçlarının çeşitliliğine yanıt vermek için ürün ve hizmet çeşitliliğini sağlamada işletmelere esneklik sağladı (Sizhi, 2023:40). Bilginin stratejik bir girdi olarak ele alındığı bu dönem, işletmeleri takım ve proje bazlı örgüt biçimlerine yönlendirerek de daha esnek yöntemlerin geliştirilmesine yol açtı. Proje temelli çalışma biçimleri de astlara daha fazla karar verme hakkı tanıyarak otoritenin karakteristik yapısını değişime uğrattı. (Kapas, 2008:27-28).

Üçüncü sanayi devrimini yaşamış bir toplumun tasvirini yapan Vonnegut’un 1952’deki *Player Piano* adlı romanında “Birinci Sanayi Devrimi kas gücünü

değersizleştirdi, ikincisi rutin zihinsel işi değersizleştirdi. Üçüncü Sanayi Devrimi insanın düşünmesini- ‘gerçek beyin gücünü’ değersizleştirme sürecini doğurdu.” şeklinde ifade ederek buraya kadar açıklanan sanayi devrimlerinin insanlar üzerindeki etkilerini göz önüne sermektedir. Özellikle bilgi toplumu veya enformasyon toplumunu ortaya çıkararak 3. Sanayi Devrimi’nde bilgisayarların kullanılması, niceliksel ve niteliksel olarak bilgiyi artırmış, insanın zihinsel kapasitesine bağlı işlemlerin otomatik olarak bilgisayarlar aracılığıyla yerine getirilmesi sağlanmış, kitlelilik yerine bireyselleştirilmiş medya çağı başlamış, enformasyon küresel olarak yayılmış ve örgütlenmelerde hiyerarşiyi azaltarak daha eşitlikçi grupların ortaya çıkmasını sağlamıştır (Kumar, 2004:21-27).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, bir işin küçük parçalara ayrılarak, bir parçasını dünyanın bir ucuna, diğer parçasını dünyanın başka bir ucuna göndererek birbirine uzak mesafelerde aynı iş için çalışmayı mümkün hale getirdi. 2000’lerde fikri sermaye, artık parçalarına bölünebilmekte, bir yerlere gönderilebilmekte, dağıtılabilmekte, üretilmekte ve tekrar bir araya getirilebilmektedir. Bu da yapılan işi ve özellikle fikri üretimi değiştirerek tamamen özgürleştirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda eski hiyerarşik farklılıklar giderek azalmış, küresel rekabet sahası aynı düzeye gelmeye başlamış ve böylece dünyadaki oyun sahası giderek düzleşmiştir (Friedman, 2007: 16-18, 51). Bu düşüncelerden hareketle Friedman (2007), Lexus ve Zeytin Ağacı kitabını da temel alarak sanayi devrimleri yerine küreselleşmeyi 3 büyük çağ olarak ele almaktadır (Friedman, 2007:19-20):

- Küreselleşme 1.0: Kolomb’un Eski Dünya ile Yeni Dünya arasında ticareti başlatan sefere çıktığı tarih 1492’den itibaren 1800’lere kadar süren dönemi kapsamaktadır. Bu çağ, dünyayı büyük boydan orta boya küçültmüştür. Küreselleşme 1.0’da değişimin itici gücü, ülkenizin ne kadar kas gücüne (adale, beygir gücü, rüzgâr gücü, kas gücü gibi) sahip olduğu ve bu gücün ne ölçüde yaratıcı kullanıldığı olmuştur.
- Küreselleşme 2.0: Yaklaşık 1800’lerde başlayıp, Büyük Bunalım ile Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarında duraklayarak 2000’e kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu çağ dünyayı orta boydan küçük boya indirmiştir. Bu çağın itici gücünü çokuluslu işletmeler oluşturmaktadır. Çokuluslu işletmeler, farklı ülkelere yayılmış ve Sanayi Devrimi’nin etkisiyle pazar ve işgücü açısından küresel düzeye çıkmışlardır. Bu çağın ilk yarısında küreselleşmeyi güçlendiren unsurlar, buhar makinesi ve demiryolları sayesinde kitle üretimin artması ve ulaşım maliyetinin azalmasıyken; ikinci yarısında telgrafın, telefonun, kişisel bilgisayarların, uyduların, fiber optik kabloların, internetin ilk versiyonunun yaygınlaşması ile iletişim maliyetinin azalması olmuştur. Malların ve bilginin, küresel

bir piyasa oluşturmaya yetecek düzeyde kıtadan kıtaya hareket etmesi, ürünlerin ve işgücünün küresel olarak alınıp satılması anlamında gerçek bir küresel ekonominin doğuşu bu dönemde gerçekleşmiştir.

- Küreselleşme 3.0: Bu dönem 2000`li yıllar olarak ele alınmakta olup dünyayı küçük boydan minicik boya getirirken oyun sahasını düzleştirdiği ifade edilmektedir. Küreselleşme 1.0`ın itici gücü küreselleşen ülkeler, Küreselleşme 2.0`ın itici gücü küreselleşen işletmeler olurken, Küreselleşme 3.0`ın itici gücü ise küresel düzeyde iş birliği yapan ve rekabete giren bireyler olmaktadır. Bireylerin bu gücü elde etmesini sağlayan unsurlar, küresel fiber optik şebekeler, yazılım ve yeni bilgisayar uygulamalarıdır.

Bu açıklamalara göre, Küreselleşme 1.0 işletme öncesi dönemi temel alırken, Küreselleşme 2.0, birinci ve ikinci sanayi devrimleri dönemini kapsamaktadır. Küreselleşme 3.0 olarak ele alınan dönem ise üçüncü sanayi devriminin özelliklerine işaret etmektedir. Herkesin ve her şeyin erişilebilir olmasını sağlayan dördüncü sanayi devrimi ile birlikte belki de düz bir dünya yerine ışınlanmış gibi bir noktadan diğer bir noktaya atlanabilen iş yapma biçimlerinden, ürün veya hizmetlerden söz edilebilecektir. Beşinci sanayi devrimi ise gidilen yoldan çok yoldaki manzaraya odaklanmakta ve insan-teknoloji-çevre arasındaki uyuma önem vererek sürdürülebilirliği itici güç olarak görmektedir. Dördüncü ve beşinci sanayi devrimlerinin hızı, yaşama ve sanayiye etkisi düşünüldüğünde Küreselleşme 4.0 olarak adlandırmak yerinde olacaktır.

#### **Endüstri 4.0**

Endüstri 4.0 olarak adlandırılan dördüncü Sanayi Devrimi, dijital dönüşümü hedef alan akıllı üretim, bulut bilişim, büyük veri analizi, nesnelerin interneti, akıllı sensörler, sanal gerçeklik, robotikler gibi unsurlardan oluşan bir dönemi ifade etmektedir. Endüstri 4.0 kavramı, 2011 Hannover CeBIT Fuarı`nda Almanya Teknik Bilimler Akademisi tarafından ortaya atılmış olup, özellikle imalat sektörünü canlandırmanın yanı sıra Ar-Ge ve yeni yönetim süreçleri yaratma amaçlarını taşımaktadır (Yavuz Tiftikçigil, Kuvvetli Yavaş, 2020:8-11). Fuarda Endüstri 4.0 kavramı, dijital teknoloji ve internetin geleneksel endüstri ile birleştirilmesi yoluyla tüm endüstriyel üretim alanının kapsamlı dönüşümü olarak tanımlanmıştır. Bu dönüşüm sayesinde ürün ve hizmetlere ilişkin tüm değer zincirinin otomasyona dayalı tam kontrolü veya hakimiyeti hedeflenmektedir. Böylelikle 4. Sanayi Devrimi, her işlemi bilgisayarlar aracılığıyla yönetilebilir hale getirerek, esnek ve kişiselleştirilmiş çözümler sunan hızlı üretim veya hizmet sistemlerini içermektedir (Yıldırım Söylemez, 2020:238-239). Hatta dördüncü Sanayi Devrimi sadece internetle, akıllı ve bağlantılı sistemlerle ilgili olmayıp, aynı zamanda gen dizileme, nanoteknoloji,

yenilenebilir enerji, kuantum bilgi işleme gibi farklı disiplinler açısından yenilikler getirmektedir. Buna göre fiziksel, biyolojik ve dijital alanlarda karşılıklı etkileşimin sağlanması ve tüm bu teknolojilerin iç içe geçip kaynaşması Endüstri 4.0 veya 4. Sanayi Devrimi`ni diğer sanayi devrimlerinden farklı kılan özelliklerini oluşturmaktadır (Schwab, 2017:17).

Dolayısıyla Endüstri 4.0 bilişim, iletişim, internet, otomasyon, veri toplama ve yayma teknolojilerinin yeni üretim yöntemleri ile bütünleştirilmesini sağlayan bir süreçtir. Bu süreç işletmeler açısından büyük oranda fiziksel yapılardan ve kaynaklardan oluşan katma değer zincirinin sanal sistemlerle ve internet yapısıyla entegre edilerek akıllı fabrika veya ışısız fabrika üretim modellerinin hayata geçirilmesini olanaklı kılmaktadır. Bu açıdan Endüstri 4.0 kapsamındaki bilişim, iletişim, tasarım, üretim ve yönetimin sayısal sistemlerini kullanabilecek nitelikli insan kaynaklarına gereksinim duyulmaktadır (Banger, 2018:75,80). Hem üretim sistemini hem de gereksinim duyulan işgücünün özelliklerini değiştiren 4. Sanayi Devrimi, işletmelerin iş yapma biçimlerinde köklü değişiklikler yaratmaktadır.

Dördüncü Sanayi Devrimi süresince gelişen teknolojiler farklı iş yapma biçimiyle birlikte örgütsel boyutta yapısal, teknolojik, sosyal, kültürel ve stratejik anlamda değişiklikleri de zorunlu hale getirmeye başlamıştır. Dolayısıyla Endüstri 4.0 aslında tüm örgütsel süreçlerde ve iş operasyonlarında dijital dönüşümü gerektirmektedir. Bu dönüşümde örgütsel yapılar daha yatay hale gelmekte, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki mesafe azalmakta ve çalışanların kararlara katılımı artmaktadır. Merkezîyetçilikten uzaklaşmakta, kararlara katılım işletme geneline yayılmakta, kararlar daha hızlı alınmakta ve daha hızlı uygulanmaktadır. İşletmelerdeki liderlik yapıları bilgi odaklı hale gelerek örgüt içinde inovasyon ve öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Endüstri 4.0 döneminde istikrarsız ve hızlı değişen çevre sebebiyle merkezkaç, yetkilendirme, az sayıda kural ve formalite, yatay iletişim ve iş birliğine dayalı ekip çalışmasına yönelik örgüt yapıları daha uygun olmaktadır (Yüceol, Karaboğa, 2021:38).

### **Endüstri 5.0**

Endüstri 5.0 kavramı sürdürülebilir, insan merkezli ve dayanıklı bir Avrupa endüstrisine yönelik olarak Avrupa Komisyonu`nun 2021 yılında yayınladığı Endüstri 5.0 raporu ile öne sürülmektedir. Söz konusu rapora göre Endüstri 5.0`ın en önemli unsurları şu şekilde ifade edilmektedir (Rzadkowski, Sidor-Rzadkowska2024:111-112):

- Sürdürülebilir kalkınma: Raporda ekoloji ve döngüsel ekonomi, yeşil enerji ile ilgili varsayımlar ele alınarak yapay zekanın mevcut ihtiyaçları karşılamak ile gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamak arasındaki dengeyi sağlama potansiyeli vurgulanmaktadır.



- İnsana odaklanma: İnsan tüm süreçlerin merkezinde olmalıdır. Bu, birçok sorunun yeniden formüle edilmesi gerektiği anlamına gelir. Raporda belirtildiği gibi, teknoloji için ne yapabiliriz diye sormak yerine, teknolojinin bizim için ne yapabileceğini sormalıyız.
- Krize karşı dayanıklılık: Raporda jeopolitik değişikliklere, Ukrayna ve Orta Doğu'daki savaşlara ve COVID-19 salgınına atıfta bulunularak krizlere karşı dayanıklı olmanın önemine yer verilmektedir.

Endüstri 5.0 kavramının bu rapordan önce gelişmeye başladığı ve Endüstri 5.0 ve Toplum 5.0 kavramları arasında da karmaşık bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Toplum 5.0 kavramı 2016'da Japonya İş Federasyonu Keidanren Derneği tarafından Toplum 5.0-Geleceği Yeniden Yaratmak başlıklı politika belgesinde ele alındı (<https://www.keidanren.or.jp>). Bu belge, hem sosyal yaşamın tüm alanlarının dijitalleşme yolunu, hem de tüm toplumun insan gereksinimlerine odaklanan bir topluluğa giden yolunu göstermektedir. Böyle bir dönüşümün temeli, sosyal dünyanın ve siber uzayın entegrasyonudur. Bu dönüşüm, Japonya'nın yıllardır karşı karşıya olduğu zorlukların üstesinden gelmenin bir yolu olarak da görülmektedir. Bahse konu olan zorluklar toplumun yaşlanması ve buna bağlı olarak yaşlıların bakım ihtiyacı, doğal çevrenin giderek bozulması, kadınların sivil yaşamdan kültürel olarak dışlanması ve bunun da kamu hizmetlerine katılımlarının düşük bir düzeyde kalması olarak görülmektedir (Rzadkowski, Sidor-Rzadkowska2024:112).

Toplum 5.0 kavramı Japonya'da ortaya çıktıktan sonra diğer ülkelerde de incelenmiş ve insan odaklı dijital bir dönüşüm kapsamında süper akıllı toplum oluşturulması anlamında ele alınmıştır. Süper akıllı toplumlar insanların ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri istediği zamanda ve kalitede bulabildiği, yüksek kamusal ve özel hizmetler alabilen, kültürel ve demografik farklılıklara rağmen herkesin eşit şekilde imkanlara sahip olduğu, yaşam kalitesinin ve refahının yüksek olduğu toplumlar olarak ifade edilmektedir (Saracel, Aksoy, 2020'den akt. Çalış Duman, 2022:324). Bu toplumlarda, akıllı şehir, akıllı üretim, akıllı sağlık, akıllı eğitim, akıllı tedarik zinciri, akıllı kamusal hizmetler, akıllı çevre ve afet yönetimi, akıllı enerji yönetimi gibi uygulamalar yer almaktadır. Ayrıca süper akıllı toplumlarda insan ve sosyal sermaye, toplumsal gelişmelerin merkezinde bulunmaktadır. Bu anlayışta, birlikte uyumlu çalışabilen ve çeşitli akıllı şehir alt sistemleri arasında dinamik gerçek zamanlı etkileşimler sağlayabilen dijital altyapı ile bilgiye dayalı bir ekonomi oluşturma amaçlanmaktadır (Çalış, Duman, 2022:324). Buna göre Toplum 5.0 kavramı dijital teknolojiler ile toplumsal yaşamı uyumlu bir şekilde bütünleştirme sürecini içermektedir. Endüstri 5.0'ın kapsamı ile birlikte düşünülürse, Toplum 5.0 kavramının özellikle insana odaklanma unsurunu tamamladığı ifade edilebilir.

Beşinci Sanayi Devrimi olarak ele alınabilecek Endüstri 5.0, sanayi sektörünü ekonomik genişleme ve teknolojik ilerlemenin yanı sıra çevresel sürdürülebilirliğe öncelik veren bir üretim modeline doğru ilerlemeye teşvik etmektedir. Ayrıca sektörü koronavirüs salgını ve küresel ısınma gibi öngörülemez krizlere karşı güçlendiren dayanıklılık mekanizmalarının oluşturulmasına da yönlendirmektedir. Endüstri 5.0'ın amacı, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri bağlamında sosyo-çevresel sürdürülebilirliği, insan merkezliliği ve dayanıklılığı sağlamaktır. Endüstri 4.0'dan ayırdıcı unsurların neler olduğu konusunda tartışmalar devam etmekle birlikte, Endüstri 5.0 kavramı endüstriyel süreçlerin dijitalleştirilmesini, tedarik zinciri otomasyonunu ve tüm değerli paydaşların ilişkilendirilmesini içeren değer sunumu ve yaratmada bir paradigma değişikliği olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Ayrıca Endüstri 5.0 ifadesi ile yaşanan sorunlar analiz edilirken "Endüstri 5.0'ın mevcut Endüstri 4.0 paradigmasının bir ikamesi veya alternatifi olarak değil, onun bir evrimi ve mantıksal bir devamı olarak anlaşılması gerektiği" önerisinde bulunulmuştur (Oyekunle vd., 2024:120-121).

Sanayileşmenin bir sonraki aşamasının bir modeli olan Endüstri 5.0, tasarımda öngörülen özel bir son kullanıcı deneyimi, tamamen hiper kişiselleştirme, akıllı tedarik zincirleri, dağıtılmış üretim ve emeğin fabrikalara geri dönüşü ile ilgilidir. Endüstri 5.0, insanların ihtiyaçlarını ilk sıraya koyan, sosyal ve ekonomik gelişmeler arasında bir denge kuran ve tüm bunları hem gerçek dünya hem de dijital veya teknolojik görselleştirme ile yakından bağlantılı bir sistem aracılığıyla gerçekleştiren bir yaşam biçimidir (Oyekunle, 2024 vd.:121).

## **YÖNETİM ANLAYIŞINDA DEĞİŞİM: YÖNETİM 1.0'DAN YÖNETİM 5.0'A**

1765-1870'li yıllar arası ilk sanayi devriminin yaşandığı dönem ve bugünkü ifadeyle Endüstri 1.0 olarak adlandırılmaktadır. Özellikle 19. Yüzyıl bilimsel keşiflerin sonuçlarıyla en çok değişimin yaşandığı bu yüzyılda (Bozkurt, 2006: 6) James Watt, Newcomen'in atmosferik buhar makinasını ticari olarak kullanılabilecek düzeyde geliştirmiş (Günay, 2002: 12) ve sanayileşmeyi başlatmıştır. İngiltere'de başlayan bu devrim hızla Avrupa ve dünyaya yayılırken tarım toplumundaki insan ve hayvan kas gücünün yerine makineler geçmiştir. Fabrikalaşmanın başladığı bu dönem yeni bir toplumsal yapının da oluşmasını tetiklemiştir. İnsanlar evlerinden çıkarak farklı bir yerde çalışmaya başlamış ve hatta fabrikaların bulunduğu yerleşim yerlerine göçler yaşanmıştır. Yönetim bilimi çerçevesinde bilimsel yönetim öncesi dönem olarak ele alınan bu dönem, yönetim sorunlarının tartışılmasına ve en nihayetinde yönetimin bilim olarak tanımlanarak ilke ve kurallarının oluşturulmasına neden olmuştur. Böylelikle Yönetim 1.0 dönemi başlamıştır.

## **Yönetim 1.0: Yönetim Yaklaşımı (1900 -1975)**

Yönetim 1.0, bilimsel bilginin sanayide kullanılmaya ve böylelikle hem sanayinin geliştiği hem de bilimsel bilginin katlanarak arttığı yılları kapsamaktadır. İlk sanayi devrimi olarak geçen Endüstri 1.0'la başlayan fabrikalaşma sistemi kalabalık insan gruplarından nasıl daha fazla verim alınması sağlanabilir sorusunu gündeme getirmiştir. Bu sorun alanı incelenirken bir yandan da yönetim yaklaşımlarının gelişmesi için gereken alt yapı oluşmuştur. Nitekim İkinci sanayi devrimi olarak ele alınan Endüstri 2.0'ın başladığı 1900'lü yıllar yönetimin de bilimsel nitelik kazandığı Yönetim 1.0'ın başlangıcı olmaktadır.

Yönetim 1.0, Taylor'ın yönetim bilgisinin temelleri üzerine ilk makalesini yayınladığı 20. yüzyılın ilk yıllarına dayanmaktadır. Dolayısıyla bu dönemde endüstriyel sektör genişlemiş, yönetim yaklaşımlarına yönelik ilk çalışmaların sonuçları alınmış ve bu çalışmaların sonuçları teker teker yayınlanmaya başlamıştır. Bu bağlamda Yönetim 1.0 klasik yönetim okuluyla ilişkilendirilmektedir (Sulej, vd., 2022: 543). Diğer bir ifadeyle sanayi devrimine kadar olan süre içerisinde basit yöntemlerle ve süreçlerle sürdürülen yönetim işlevi, üretimin çeşitlenmesi, bilgi ve teknolojinin gelişmesi, kıt kaynakların daha verimli kullanılma zorunluluğu, işlerin ayrıntılı parçalara bölünmesi vb. durumlar, işletmelerin büyüklüklerini ve yönetilme zorluklarını arttırmıştır (Sargut, 2015:248). Bu karmaşayla mücadele etmek için incelenen yönetimin bilim olarak tartışılmasıyla da Yönetim 1.0 dönemi başlamıştır.

Yönetim kuramlarına giden bilgi sınıflama çabalarında mühendislerin önemli katkıları bulunmaktadır. Mühendislerin fabrikalardaki üretim süreçlerinde ilke ve kurallara ihtiyaç duyması bunun temel nedeni olmaktadır (Sargut, 2015:249). Bu bağlamda mühendisler tarafından geliştirilen Yönetim 1.0, 20. yüzyılın başlarında oldukça başarılı olmuştur. Verilerle yönlendirilen bu mühendisler, işçilerin verimliliğini en üst düzeye çıkaracak şekilde işleri planlamaya çalışmışlardır (Sulej, vd., 2022: 543). Mekanik yaklaşıma odaklanan Yönetim 1.0, insan unsurunu ikinci planda ele alarak insanın makinelere uyum sağlayarak çalışacağını varsaymıştır. Dolayısıyla dönemin fikirleri, iş sürecinin analiz edilmesinden doğmuş ve emek verimliliğini en üst düzeye çıkarmayı hedef edinmiştir. Bu durum çalışanların yakından izlenmesini, dikey bir örgüt yapısını, merkezi yönetimi, sadece verimliliğin ödüllendirilmesiyle çalışanların kolayca başka biriyle (makinelere gibi) değiştirilebilmesi öngörmüştür (Sulej, vd., 2022: 543). Kısaca Yönetim 1.0 temel olarak klasik yönetim kuramını içermekte ve merkezi yönetime odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanlar amir rolünde olan yöneticiler tarafından otokratik olarak yönetilmektedir (Sağır, 2022: 21).

Bu dönemin üretim yöntemi ele alındığında ise Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımının uygulamadaki temsilcisi olan Henry Ford karşımıza çıkmaktadır.

Ford klasik yönetimin ilkelerinden hareketle kendi otomobil fabrikasında sipariş usulü üretimden kitle halinde seri üretime yönelmiş ve ileri düzeyde iş bölümü ve standartlaşmayı son derece katı bir biçimde uygulamıştır. Bu uygulamalar verimlilikte büyük artışlar sağlamıştır (Bozkurt, 2006: 120). Bu dönemde yönetim kuramlarının oluşması ve üretim yöntemlerinde Fordizm uygulamaları ile seri üretime geçilerek elektriğin endüstrilerde kullanılması söz konusu olmuştur.

Yönetim 1.0 İkinci sanayi devriminden başlayarak 1970’li yıllara kadar uzanan bir dönemi kapsamaktadır. Bu dönem içerisinde teknolojiadaki değişim üretim yöntemlerini değiştirmiş ve üretim miktarının artmaya başlamasına neden olmuştur. Ayrıca pazarlar büyüyerek rekabetin artması sonucunu doğurmuştur. İş dünyasında yaşanan bu gelişmeler işletmelerin daha karmaşık sistemler olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Eş zamanlı olarak Genel Sistem Teorisinin kurucusu olan Ludwig Von Bertalanffy’nin 1951’de yayınladığı makaleyle de sistem yaklaşımının yönetim de dahil olmak üzere tüm bilim dalları için önemli olduğu vurgulanmıştır (Barutçugil, 1981: 74). Sistem yaklaşımının yönetim biliminde de yer edinmesi yeni yönetim yaklaşım ve kuramlarının oluşması için zemin hazırlamıştır.

### **Yönetim 2.0: Yönetim Yaklaşımı (1975-1995)**

Yönetim 1.0’da oluşturulan ilke ve kurallar verimliliğin başlangıçta yükselmesine neden olmuş olsa bile işletmelerin büyüklüklerinin artmasıyla karşılaşılan yönetim sorunlarının çoğalması, diğer yandan da 1929 Ekonomik Buhranı’nın yaratmış olduğu işsizlik, çalışanların ve ailelerin yaşadığı yaşam güçlükleri, işletme yöneticilerinin kullandığı yönetim araçlarının yetersizleşmesine neden olmuştur (Koçel, 2010: 233). Ayrıca İkinci Dünya Savaşı sonrasında teknolojinin ve pazarların gelişmesiyle karar vermenin giderek karmaşık bir hale geldiği görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin çevreyle etkileşim içinde oldukları savı artık kabul edilmiştir. Bu durum işletmelerdeki yönetim anlayışlarının Yönetim 2.0’a doğru kayması sonucunu doğurmuştur.

1920’lerde davranışsal yönetim okulunun temsilcisi olan Mayo çalışanları daha iyi ve daha verimli çalışmaya neyin motive ettiğini araştırmaya başlamıştır. Mayo (1933) çalışmasında, ekonomik faktörlerin çalışan katılımında önemli bir rol oynamasına rağmen, çalışanların işlerinde nasıl muamele gördüklerinin de önemli olduğunu ortaya koymuştur (Sulej, vd., 2022: 543). Taylorist ilkelere göre örgütlenmenin çalışanları ihmal ettiğini, onları sadece maddi unsurlarla motive edilebilecek “homoeconomicus” olarak ele aldığını, oysa çalışanların her şeyden önce insan olduğunu ve bunun ihmal edilmesinin çalışanlar kadar verimi arttırmak isteyen işletmeler açısından da sakıncalar yarabileceği ortaya konulmuştur (Bozkurt, 2006: 118). Bu bakış açısının yarattığı değişimle

Yönetim 2.0'da liderlerin çalışanlar üzerinde sıkı kontrol uygulamaktan uzaklaşıp, güvene daha fazla vurgu yapmaya ve insanlara şirketin en değerli unsuru olarak davranmaya doğru bir geçiş yaşandığı görülmektedir. Bu dönemde yöneticiler "hizmetkar liderler" bakış açısıyla durumsal bir liderlik tarzını benimsemişlerdir. Yönetim 2.0'da 360 derece geri bildirim ve dengeli puan kartları gibi yönetim araçları kullanılmaya başlanmıştır (Sulej, vd., 2022: 544). Dolayısıyla Yönetim 2.0 döneminde otokratik yönetimden katılımcı yönetime doğru kaymanın olduğu, yöneticilerin yol gösterici olduğu ve çalışanları geliştirici bir rol üstlendiği görülmektedir.

Yönetim 1.0, esasen toplumun hızlı evrimi ve endüstriyel evrimin çokluğunun büyümesi nedeniyle modası geçmiş hale geldi. Esasen endüstriyel sektöre odaklanan Yönetim 1.0'ın endüstriyel sektör dışındaki alanlarda giderek verimsiz olduğu kanıtlandı. Sonuç olarak, iş süreçlerine de bakan ve yöneticilerin verimliliği artırmasını sağlayan yeni örgütsel çalışma biçimleri ortaya çıktı. Yeni örgütsel çalışma biçimlerinde odak, süreçlerin optimizasyonu oldu ve üretilen malların kalitesi önem kazandı. Buna paralel olarak, Yönetim 2.0, fikirlerin hiyerarşiler arasında dağıtılmasını ve paylaşılmasını önermektedir (Espinherira ve Almeida, 2021: 32).

Bu bağlamda Yönetim 2.0 küresel danışmanlık şirketlerinin altın çağı sayılan yönetim araçlarının patlaması olarak da ele alınmaktadır (Oswald ve Müller, 2018: 38). Bunun temel nedeni toplam kalite yönetimi, balance scorecard, altı sigma gibi araçların stratejilere dahil edilmesidir. Ancak Appelo (2011), Yönetim 2.0 işletmelerinin en azından doğru şeyi yapmaya çalışsalar da bu şeylerin bazılarını yanlış şekilde yaptıklarını, çünkü hala işletmelere ilişkin hiyerarşik bir bakış açısını koruduklarını savunmaktadır (Sulej, vd., 2022: 544). Yönetim 2.0'da da karar alma hala dikeydir ve örgüt yapısı yeteri kadar esnek değildir. Bu bağlamda karar alma süreci yavaştı ve operasyonel çalışanları verimlilik ve büyüme arayışının dışında bırakıyordu (Espinherira ve Almeida,). Toplam kalite, altı sigma gibi araçların hepsi işletmelerin Yönetim 1.0'dan uzaklaşmasına yardımcı olmuştur. Ancak, bu araçlarda da emirler, genellikle hiyerarşik yapı nedeniyle karar alabilecek kadar bilgiye sahip olmayan diğer kişilere hala üst düzey yönetimden gelmekteydi. Yöneticiler iyi fikirleri kabul eder ancak bunları kötü mimariye uymaya zorlamaktaydılar. Bu, iyi fikirlerin nadiren devam etmesinin ve her zaman birer birer değiştirilmesinin başlıca nedeni olmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler tarafından uygulanan tüm fikirlerin tutarlı bir şekilde elde edilen tek etkisi, yöneticinin konumunu güçlendirmek olduğu söylenebilmektedir (Sulej, vd., 2022: 544).

### **Yönetim 3.0 Yaklaşımı (1995-2015)**

2000'li yılların başında karmaşıklığa ve insan kaynakları yönetiminin temel prensiplerine odaklanan yeni bir yönetim modeli olan Yönetim 3.0

ortaya çıkmıştır (Espinherira ve Almeida, 2021: 33). Çevik yönetim olarak da adlandırılan Yönetim 3.0, dijital toplumun yönetim uygulamasındaki ana eğilim olan yeni esnek yönetimdir ve sağlıklı, akıllı ve pratik bir yönetim paradigmasıdır. Yönetim 3.0, ufukta yeni belirmeye başlayan modern yönetim, çevik yönetim ve liderlik dünyasının geniş bir görünümü olduğu için büyük belirsizlik durumunda ekiplere liderlik etmek için bir yol haritası sağlamaktadır (Kopytko, 2022: 101).

Yönetim 3.0, liderleri çalışma sistemini yeniden düşünmeye ve daha üretken ve mutlu hale getirmeye teşvik etmeyi amaçlayan ve Appelo (2014) tarafından önerilen bir hareket olarak ortaya çıkmıştır. Bu yönetim yaklaşımının amacı en iyi önerileri seçmek değil, en iyi fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik eden bir sistem ve çalışma ortamı yaratmaktır (Almeida ve Espinheira, 2021: 44). Bu model ayrıca, işletmelerin hiyerarşilere odaklanmamasını ve önceliğin insanların davranış ve ilişki kurma biçimleri olması gerektiğini savunmaktadır. Buna göre işletmeler, insanlar arasında büyük ilişki ağlarının kurulduğu yüksek karmaşıklığa sahip büyük sistemler olarak düşünülmelidir (Almeida ve Espinheira, 2021: 45). Bu büyük sistemlerin örgütlenme biçimleri de yatay hiyerarşilere dayanan, bürokrasiden mümkün olduğunca vazgeçilmiş şebeke ve sanal örgütler şeklinde olmalıdır.

Bir yöntemden çok zihniyeti ifade eden Yönetim 3.0, güven ve şeffaflığa odaklanmaktadır. Her ekip kendi değerlerini tanımlamakta rolleri ve sorumlulukları değişim göstererek kendi kendini organize etmektedir. Yönetim 3.0'da yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkide daha iyi bir dengeyi kolaylaştıran uygulamalar hayata geçirilmektedir. Yönetim kolektif bir sorumluluk haline gelmekte ve insanlar kaygıların merkezinde yer almaktadır (Khoury, vd., 2024: 3). Dolayısıyla yöneticisiz yönetimi ifade eden holakrasi, bu dönemle birlikte tanımlanan bir kavram olmaktadır. Holakrasi, gücün yöneticiden alınıp takımlara yeniden dağıtıldığı bir yönetim modelidir. İlk defa Robertson tarafından 2007 yılında literatüre kazandırılan kavram, yöneticilerin akışı yönlendirdiği bir sistemden ziyade, tüm ekip üyelerinin etkileşimde bulunduğu ve kimin ne yapması gerektiğini düşündüğü bir yönetim modelini ifade etmektedir. Buna göre yöneticilerin insanların ne yapması gerektiğine karar vermesi yerine, ne tür bir özerkliğe sahip olunacağını ortaya koyan bir dizi kurallar bütündür (Yangil, 2020: 326).

Yönetim 3.0'ın ilkeleri insanlara enerji verilmesi, güçlü ekiplerin kurulması, ekiplere verilen özgürlüğün örgütle uyumlu olması için kısıtlamaların kaldırılması, yetkinliklerin güçlendirilmesi, işbirlikçi ortam için yapının büyütülmesi ve süreçlerin daha verimli hale getirilmesi (Almeida ve Espinheira, 2021: 45; Khoury, vd., 2024: 3) olarak sıralanabilmektedir. Bu ilkeler işletmelerde daha çevik, yenilikçi ve müşteri odaklı bir ortam yaratmakta ve



bu da gelişmiş ürünler, hizmetler ve tüketici deneyimleriyle sonuçlanmaktadır. İlkeler, Yönetim 3.0'ın temelini oluşturmakta ve işletmelere projeleri, ekipleri ve örgütsel süreçleri yönetmede uyum sağlama ve verimliliği teşvik etme konusunda rehberlik etmektedir. Yönetim 3.0'daki yönetim konuları, çevik metodolojileri uygulamak ve uyum sağlama, iş birliği ve müşteri odaklılığı önemseyen bir ortam yaratmak için çok önemli olan çeşitli paydaşları, uygulamaları ve yönleri kapsamaktadır (Tsvilii, 2023: 9).

#### **Yönetim 4.0 Yaklaşımı (2015-2021)**

2010'lu yıllara gelindiğinde bilişim teknolojilerindeki hızlı değişim yönetim paradigmasında da değişim yaşanması sonucunu doğurmuştur. Bu durumu Hamel (2009), “yönetim, içten yanmalı motor gibi, artık yeni bir çağ için yeniden icat edilmesi gereken olgun bir teknolojidir” (Mc Donald, 2011: 797) cümlesiyle açıklamaktadır.

Yönetim 4.0 uygun yönetim sistemleri için Yapay Zekâ (AI), Sanal Gerçeklik (VR), Nesnelerin İnterneti (IoT), Robotik, Holografi, Katkı Maddesi Üretimi vb. gibi gelişmiş teknolojilerin kullanılmasını içeren bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu bağlamda gelişmiş teknolojiler Yönetim 4.0 için temel teşkil etmektedir. Kısaca bu dönemle birlikte işletmeler kullandıkları bilişim teknolojileri ile karakterize edilmektedir. Çalışanlarının yaratıcılığının çok önemli olduğu bu işletmelerin, müşteri taleplerine hızla adapte olabilmeleri için çok daha esnek olmaları ve yüksek düzeyde bilgi paylaşımını mümkün kılmaları gerekmektedir (Bozkurt, 2006: 146). Böylelikle yeni dönemde daha az hata, daha hızlı üretim, daha hızlı karar almayla paydaş beklentilerinin karşılanabilmesi mümkün olmaktadır.

Yeni dönem yönetim anlayışı olan Yönetim 4.0 işletmelerin rekabetçi ve dinamik dünyada evrimleşmelerine, hayatta kalmalarına ve performans göstermelerine yardımcı olmaktadır (Haleem, vd., 2023: 10). Yönetim 4.0'da eğitim işletmelerin en önemli sorunu olmaktadır. Hiyerarşinin en üstünün düşünmesi ve strateji geliştirmesi yeterli olmamaktadır. Artık bireylerin kapasitelerini arttırmak için öğrenme tüm çalışanların yükümlüğündedir (Bozkurt, 2006: 147). Bu dönem içerisinde işletmelerde yerinden yönetim, kurallarda esneklik, yatay iletişim, ekip çalışmasını içeren organik bir örgüt yapısının oluşturulduğu görülmektedir. Organik örgüt yapısı, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri için gereken yenilikçi öğrenmeyi, sanal örgüt iklimi oluşturmayı ve dijital çevrede yer edinebilmeyi sağlamaktadır (Davutoğlu, 2021: 57).

Yönetim 4.0, akıllı üretim, akıllı endüstri, birbirine bağlı endüstri ve siber endüstri gibi çeşitli yeni ortaya çıkan kavramlar etrafında dönmektedir. Bu kavramlar, üretim sürecini daha çevik, uyarlanabilir ve tüketiciler için daha görünür hale getirmek için teknolojinin uygulanmasını belirtmektedirler. Bu,



uyarlanabilirlik, esneklik ve verimlilikle karakterize edilen değer zincirini oluşturan tüm endüstriyel süreçlerin entegre edilmesini ve dijitalleştirilmesini içeren endüstrinin dijital dönüşümünü gerektirmekte ve bu da mevcut pazardaki müşterilerin beklentilerini karşılama sağlamaktadır (Haleem, vd., 2023: 11).

### **Yönetim 5.0 Yönetim Yaklaşımı (2021-Halen)**

Sanayi Devrimi açısından artan emek arzı, salt fabrikalarda çalışmaya giden erkekler, kadınlar ve çocuklar sorunu değil, aynı zamanda çalışma saatleri, iş örgütlenmesi ve denetim sorunu olmuştur (Freeman, Louça, 2013:216). Her dönemde üretim alanında yaşanan sorunlarla birlikte bu sorunlara yönelik olarak yeni yöntemler, teknikler, örgüt biçimleri ve yönetim yaklaşımları çözüm olarak ortaya atılmıştır. Yönetim teorilerinin ve yaklaşımlarının çoğu çalışanların tek bir çatı altında toplandığı, iş yapma yöntemlerinin ve emir komuta zincirinin belli olduğu geleneksel hiyerarşik yapılar için geliştirilmiştir (CMI, <https://www.managers.org.uk/~media/Files/PDF/Reports/Management-40-Report.pdf>). Ancak Endüstri 3.0'dan itibaren bilgisayar ve ağ teknolojilerinin yoğun bir şekilde kullanımı sonucu hiyerarşik yapılar basamaklarla çıkılan bir merdiven görünümünden daha çok bir kaydırak gibi daha hızlı ve sınırları geçirgen hale gelmeye başlamıştır. Özellikle Endüstri 4.0'ı yapay zeka, nesnelerin interneti, siber fiziksel sistemler gibi teknolojilerin karakterize ettiği düşünüldüğünde, nitelikli insanın zihinsel yetenekleriyle çözümlenebildiği durumları çok yakın zamanda yapay zeka daha hızlı ve verimli çözümlenmeye başlayacağı sonucuna varılabilir. Bu durumda işletmelerde bu görevleri yerine getiren insanların rolünün ne olacağı, insanların bu yeni iş yapma biçiminde yeri olup olmayacağı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Endüstri 5.0 ise, hem insan-teknoloji uyumunu sağlayarak bu soruna çözüm üretmek, hem de çevresel sorunları önleyerek bu konudaki endişeleri gidermekle ilgili bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşım ise yönetimin çok kısa zaman dilimi içinde tekrardan değişim göstermesi sonucunu doğurmuş ve Yönetim 5.0 yaklaşımı gelişmeye başlamıştır.

Endüstri 5.0, mevcut akıllı üretim paradigmasının veya Endüstri 4.0'ın bir yansımasını temsil eden, teknik düzeyde “yapay zekayı”, sosyal kalkınma düzeyinde “Toplum 5.0”ı ve yönetim düzeyinde Yönetim 4.0'ı teşvik etmeye yönelik bir girişim olmaktadır (Rani vd., 2024:1-2). Ancak Yönetim 4.0 dijital sistemleri içeren bir yönetim paradigmasıyken “insan için ne yapabiliriz” sorusunun içine yerleştirmesiyle birlikte Yönetim 5.0 paradigmasına dönüşmüştür.

Endüstri 1.0'dan bu yana, endüstriyel gelişim, çeşitli üretim organizasyonlarının kullanıcı merkezli değer yaratma, kullanıcılar için sorunları çözme veya problem çözme süreçlerini daha verimli hale getirme ile uğraşarak insanların yaşamlarını iyileştirmeye çalışmıştır. Ani COVID-19

salgını ve uluslararası modellerdeki değişiklikler, kurumsal tedarik zincirinin esnekliğine ve sağlamlığına dikkat çekmiştir. Kötüleşen iklim ve ekolojik çevre, insanların fosil yakıtlar, çevre kirliliği, ekolojik dengesizlikler ve diğer konularla ilgili endişelerini daha da artırmıştır. Endüstri 4.0'dan bu yana, insansız üretim hatlarının ortaya çıkması, insanların “daha az insani” ve “insansız” endüstrilerin beklentileri üzerine düşünmesine yol açmıştır. Endüstri 5.0, sosyal ve ekolojik değerlere daha fazla vurgu yaparak Endüstri 4.0'a dayalı değer odaklı bir endüstriyel modele doğru şekillendirerek bu sorunlara çözümler önermektedir. Değer odaklı Endüstri 5.0, etkinlik, güvenlik, insanlar, makineler ve doğa olmak üzere beş unsuru içeren bir değer açısından oluşmaktadır. Bu unsurlardan sağlanan faydalar, ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmiş değerine yansımakta ve etkinlik, üretim, operasyon süreçlerindeki düşük girdilerin ve yüksek çıktılarının verimliliğinde ortaya çıkmaktadır. Güvenlik, kurumsal tedarik zincirinin esnekliğinde yer almaktadır. İnsan-makine yaklaşımı, insan-makine iş birliğinin insan merkezli değerini oluşturmaktadır. Doğa değeri ise, işletmelerin Dünya'nın çevresine sağladığı sürdürülebilir değeri göstermektedir (Rani vd., 2024:1-2).

Dolayısıyla Endüstri 5.0, daha yüksek üretkenlik, verimlilik ve sürdürülebilirlik seviyeleri elde etmek için insanlar ve makineler arasındaki uyumlu iş birliğini vurgulayarak üretimde bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Özünde, Endüstri 5.0, insan uzmanlığının ve yaratıcılığının temel rolünü korurken otomasyondan yararlanarak ileri teknolojileri insan zekasıyla entegre etmeyi amaçlamaktadır (Zoumpoulis vd., 2024:174). Bu bağlamda Yönetim 5.0'da verimlilik ve inovasyon elde etmek için yapay zekâ ve insan iş birliğini optimize eden bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Yönetim 5.0'da yapay zekâyla karar almayı, veri analizlerini, operasyonel süreçlerde insan yeteneklerini geliştirmek, yaratıcılık, empati ve bağlamsal anlayış yoluyla da insan girdilerinin kattığı i arttırmak söz konusu olmaktadır (Rachmad, 2022: önsöz).

Endüstri 5.0 ve yapay zekanın birleşimi, insanlar ve makineler arasındaki iş birliğini teşvik ederek, verimliliği artırarak, esnekliği geliştirerek ve sosyal ve çevresel sorumluluğu etkileyerek örgütsel dinamikleri yeniden şekillendirmektedir. Endüstri 5.0 ve yapay zekanın örgütsel dinamikler üzerindeki etkileri ise teknoloji entegrasyonu, insan odaklılık, operasyonel verimlilik, uyarlanabilirlik ve esneklik, veriye dayalı karar verme, sosyal etki, yenilikçilik ve rekabet edebilirlik olarak sıralanmaktadır (Atif, Qureshi, 2024:2). Buna göre Yönetim 5.0 döneminde yapay zekâ ve dijital teknolojilerle uyumlu işleyen ve eko-sosyal açıdan çevreyle doğal bir denge kurarak yaşamını devam ettiren daha esnek örgüt yapılarına geçiş olacağı öne sürülebilir. İnsan-teknoloji-doğal çevre odaklı bir yönetim ve örgütlenme biçimini ifade eden Yönetim 5.0 işletmeler için eko-dijital bir yaklaşım geliştirebilmektedir.

2020 yılı dünyada Covid 19 salgınıyla başlayan krizler dönemi olarak ele alınabilmektedir. Bu dönem itibariyle insanların dünyaya ilişkin algı ve beklentileriyle birlikte yaşam ve iş yapma modelleri de değişime uğramıştır. Yönetim 5.0 olarak ifade edilen bu dönemde iş yaşamında insanların sahip olması gereken yetenekler de değişmektedir. Yapılan araştırmalarla belirlenen sadece Yönetim 5.0'ı değil, hem Endüstri 4.0'ı hem de Endüstri 5.0'ı içine alan dönemde insanlarda bulunması gereken beceri ve yetkinlikler sosyal ve teknik olarak ikiye ayrılarak şu şekilde ifade edilmektedir (Ghassoul, Messaadia, 2023:43):

- Sosyal beceriler: yaratıcılık, iletişim, girişimcilik, ağ oluşturma, açık fikirli düşünme, risk alma eğilimi, dinleme, yenilikçi çözümler sunma, takım çalışması, çatışma yönetimi, proje yönetimi, eleştirel düşünme, problem çözme, esneklik.
- Teknik beceriler: dijital becerilerde öz yeterlik, süreç teknolojileri, ekipman tasarımı, fabrika bilgi sistemleri, bakım uzmanlığı, ergonomi, bilgisayar bilimi, mühendislik, kurumsal kaynak planlaması, tedarik zinciri yönetimi, yalın üretim, büyük veri, veri madenciliği, süreç optimizasyonu, sorun giderme ve cihazların bakımını yapma, veri analitiği, bulut bilişim, nesnelerin interneti, veri ambarı, programlama dili, veri tabanı, mobil bilgi işlem, siber güvenlik, insan merkezli tasarım modülleri, sürdürülebilirlik.

Bu açıklamalara ek olarak, bilginin hızla aktığı ve kararların zamanında alınması gereken teknoloji odaklı dünyada, esnek yönetim profesyonellerinin baskı altında bile sağduyulu bir yaklaşım sergilediği yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Yönetim 5.0'ın öncü liderleri, duygusal zekâ, kararlılık ve etkili problem çözme becerileri sergilemek ve sorunların ilerlemede bir engel oluşturmamasını sağlamak zorundadır. Bu dönemde özellikle dönüşümsel esnek liderler öne çıkmakta ve bu liderler dinamik piyasa koşulları karşısında stratejilerini ve bakış açılarını hızla ayarlama çevikliğine sahip olmaktadır. Ayrıca dönüşümsel esnek liderler, takımları ve örgütleri içerisinde sürekli bir inovasyon ve iyileştirme kültürünü de teşvik etmektedirler (Joseph vd., 2023:2). Bu açıdan Yönetim 5.0 yöneticilerinin dönüşümsel esnek liderlik özelliklerine ve aynı zamanda bir takım üyesi olarak yukarıda belirtilen sosyal ve teknik becerilere de sahip olması beklenir. Buna göre Yönetim 5.0 yöneticilerinin hem sürdürülebilir lider hem de “dijitalokrat” (örgütün dijitalleşme sürecini yönetme anlamında) olma yolunda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Endüstri 5.0'da özellikle sürdürülebilirlik çabalarının artması ile birlikte işletmelerin döngüsel ekonomi çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmesi yerinde olacaktır. Döngüsel ekonomi, süreçlerin bileşenleri zarar vermeden biyosfere

yeniden entegre ettiği biyolojik döngü ve malzemelerin verimli bir şekilde kullanıldığı ve biyosfere girmesinin engellendiği teknik döngü olmak üzere iki malzeme döngüsü ile karakterize edilen, yenilenme için çabalayan bir endüstriyel modeli ifade eder. Bu endüstriyel model üretim için 6R yaklaşımını öne sürmektedir (Tewary, Upadhyay, 2024:2). Sürdürülebilirliğin 6R'si: azaltmak (reduce), yeniden kullanmak (reuse), geri dönüştürmek (recycle), geri kazanmak (recover), yeniden tasarlamak (redesign) ve yeniden üretmek (remanufacture) olarak sıralanmaktadır. Azaltmak, ürün kullanımını bir diğer deyişle tüketimi azaltmaktır. Yeniden kullanım, parçada hiç deyişiklik yapılmadan veya çok az deyişiklik yapılarak parçaların veya tüm bileşenlerin yeniden kullanılmasını kapsar. Geri dönüşüm, hammaddenin başka bir amaç için kullanılabilir olması için bir bileşene daha fazla işleme ve/veya kimyasal işlem uygulanmasından oluşur. Geri kazanma, önceki kullanıcılardan veya işlemlerden kalan tüm birimleri veya parçaları alarak kullanma işlemidir. Yeniden tasarlama, yeniden üretim sürecini kolaylaştıran veya yeniden üretim kabiliyetine izin verecek şekilde ürünün tekrar tasarlanmasıdır. Yeniden üretim, ürünün orijinal durumuna veya yeni bir forma geri döndürülmesidir (Rosenthal vd.,2016:318). Geri dönüşüm ve tasarruf gibi konular yıllardır bilinmesine rağmen son zamanlarda özellikle örgütsel uygulamalarda da yaygın hale gelmesiyle dikkat çekmektedir. Örgütsel uygulamalarda yukarıda bahsedilen 6R stratejileri farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Yöneticilerin 6R stratejilerini uygulayabilmesi için öneriler şu şekilde sıralanabilir (Rzadkowski, Sidor-Rzadkowska, 2024:114-115):

- Belgelerin dijitalleştirilmesi ile belgeleri yazdırma ihtiyacını en aza indirilmesi,
- Sadece kâğıt tasarrufu değil, her şeyden önce büyük zaman tasarrufu sağlayan bir elektronik imzanın tanıtılması. Araştırmalar, böyle bir imzanın tanıtılmasının kuruluşta belge dolaşım süresini %80 oranında azalttığını göstermektedir.
- E-fatura kullanma ve bu konuda yüklenicilerle uzlaşma sağlamak,
- Gerekli belgeleri geri dönüştürülmüş kâğıda yazdırmak,
- Gri tonlarında çift taraflı baskı kullanımı, tek taraflı yazdırmanın kullanılması gerekiyorsa – not almak için diğer tarafın kullanması,
- Kullanılmış tonerlerin doldurularak yeniden kullanımı,
- Ekipmanın derhal yenileriyle değiştirilmesi yerine çeşitli ekipman kusurlarının onarımı,
- Atık ayrıştırma ilkesinin tüm üretim ve ofis yerlerinde uygulanması
- Tek kullanımlık plastik tabak, bardak gibi malzemelerin, paketli kahve, çay poşeti, plastik şişe suyu kullanımının kaldırılması,

- Fosforlu kalemlerin boya kalemleri ve tükenmez kalemlerin mürekkeple doldurulmuş dolma kalemlerle değiştirilmesi
- Mobilyaları yenilerini satın almak yerine yenilemek,
- İşletmenin mutfağında biyolojik olarak parçalanabilen yemeklerin kullanılması,
- Ofisleri çevreleyen bahçelerde doğal kompost tesisleri oluşturulması,
- Bu tür bahçelerin olmadığı yerlerde, yiyecek artıklarını ve biyolojik atıkları ayrıştırmak için özel kompost makinelerinin kullanılması,
- Çöpleri hem tanıyabilen hem de ayırabilen ve aynı zamanda ön işleme tabi tutabilen akıllı çöp kutularının kullanılması gibi.

Dolayısıyla Yönetim 5.0 sürecinde yöneticilerin hem çok yönlü hem de farklı kapsamlarda özelliklere sahip olması beklenmektedir. Ayrıca Yönetim 5.0 henüz yeni bir kavram olduğu için değişmeye ve gelişmeye devam ederek farklı özellikler sergilemesi ve içeriğinin zenginleşmesi öngörülebilir.

## SONUÇ

1700'lü yıllar itibariyle çok hızlı bir şekilde yaşanan değişim ve dönüşümler her bilim alanının ilke ve kurallarının tekrar tekrar oluşması sonucunu doğurmuştur. Tarihsel olarak kesin ayrımlar olmamakla birlikte sanayi devrimleriyle benzer bir süreç yaşayan yönetim bilimi de içinde bulunduğu dönemlerin özellikleriyle yeniden şekillenmektedir. Endüstri 1.0'daki gelişimle bilgi birikiminin başladığı ve Endüstri 2.0'la birlikte yönetimin bilimsel bir nitelik kazandığı görülmektedir. Dolayısıyla Yönetim 1.0 olarak tanımlanan bu dönem şu anda yeni ifade edilmeye başlanan ancak sınırları ve ilkeleri net olarak kesinleşmeyen Yönetim 5.0'a evrilmiştir.

Yönetim 5.0, Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0'ın özelliklerinin ayrı ayrı ele alınıp birleştirildiği yeni bir yönetim paradigması olmaktadır. Bu bağlamda da dijitalleşme ile insan uyumunun sağlanmaya ve insan için örgüt modellerinin geliştirilmeye çalışıldığı bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Yönetim 4.0'ın insansız, karanlık fabrikalarına insan odaklı bakış açısının eklenmesini içeren Yönetim 5.0, bu bağlamda insanın ve toplumun sorunlarına çözüm bulunmasını kapsayan bir anlayışı da içermektedir. Yönetim 4.0 yapay zekayı etkili kullanmaya odaklanırken Yönetim 5.0 yapay zekâ ve insan iş birliğine odaklanmaktadır. Dolayısıyla Yönetim 5.0 insanın güçlü özelliklerinin devreye sokulması gerekliliği üzerine vurgu yapan bir yaklaşım olarak ele alınabilmektedir.

Covid 19 salgınının etkisiyle insanların yaşam kaygılarının artması, "koşuşturma" kültürünün olumsuz etkileri, dünyada başta ekonomik olmak üzere krizlerin bir yaşam şekline dönüşmesi ve en önemlisi insan olmadan bu sorunların çözümlenmesinin mümkün olmaması yönetime bakışı etkilemiştir.

Dolayısıyla Yönetim 5.0 döneminde yöneticilerin odaklanacakları temel kavramlardan biri kriz olmaktadır. Bu dönem içinde önemi giderek artan, artık bir seçim değil zorunluluk olan diğer bir kavram ise sürdürülebilirliktir. Sürdürülebilirlik, yöneticilere geleceğin inşa edilebilmesinde kaynakların doğru kullanılması ve böylelikle olası ekonomik, toplumsal vb. krizlerle de şimdiden mücadele edilebilmesi için önemli bir bakış açısı sunacaktır. Ancak tüm bunların ötesinde yönetimin insan odaklı olması gerekmektedir. Kısaca insana odaklanma Yönetim 5.0'da dijitalleşmeyle insan iş birliğini sağlamak için bir fırsat olmaktadır.

Modern çağla beraber evden fabrikalarda çalışmaya giden bireylerin çalışmak için tekrar eve döndüğü (Bozkurt, 2006: 203) bir dönem yaşanmaktadır. Her ne kadar çalışanların eve dönüşü ilk olarak Yönetim 3.0 ve 4.0 kapsamında yaşanmış olsa da özellikle Covid 19 dönemiyle giderek sayısı artış göstermiştir. Sanal işgücü ortaya çıktığı ilk dönemde daha çok bilişim teknolojilerini çok iyi kullananları kapsamıştır ancak günümüzde uzaktan çalışma ile birlikte daha fazla alanda sanal işgücü kullanıldığı görülmektedir. Nitekim Covid 19 döneminde hizmet sektörünü de içine alan birçok iş, sanal işgücü kapsamında yapılmıştır. Bu bağlamda sanal işgücünün örgütlenmesi, sosyalleşmesi gibi birçok yönetsel sorun da Yönetim 5.0'ın çalışma alanında yer almaktadır. Bu sorunlarla mücadele edebilmek ve ayrıca yapay zekâ teknolojilerini etkin bir şekilde kullanabilmek için Yönetim 5.0'da çalışanların eğitimi ve güçlendirilmesi yöneticilerin öncelikli alanları arasında yer almaktadır. Böylelikle hızlı öğrenen ve uygulayan, değişimi sağlayan çalışanlar işletmelerin verimlilik, inovasyon, rekabet gibi birçok sorununu çözebileceklerdir.

Yönetim 5.0'da ele alınması gereken bir diğer konu ise yönetimin değişen özellikleri olmaktadır. Klasik örgüt kuramıyla ya da Yönetim 1.0 kapsamında ele alınan yönetim özelliklerine günümüzde yenileri eklenmiştir. Bunlar;

- Yönetimin esneklik özelliği: Karar ve uygulamaların değişen çevre şartlarına uyum sağlamasını ifade etmektedir. Buna göre yöneticisiz yönetimin diğer adıyla holakrasinin birçok alanda kullanılmaya başlanması beklenmektedir.
- Yönetimin sistematik yaklaşım özelliği: Sistematik yaklaşım, verimliliğin artırılması için görevlerin yapılandırılmış bir sistemi takip etmesini (Jacob, 2004) ifade etmektedir. Buna göre özellikle yapay zekâ ve insan entegrasyonunda sistematik yaklaşımın önemli olduğu söylenebilir.
- Yönetimde etik olma özelliği: Yönetimin karar ve uygulamalarında ilişkili olduğu diğer grupları da önemsemesidir. Ayrıca faaliyetler sonucunda gelecekte etkilenebilecek potansiyel paydaşlarında gereksinimlerini giderebilecek veya bu gereksinimlerin karşılanmasını engellemeyecek kararlar bütününe ifade etmektedir.

- Yönetimde paydaş uyumlaştırma özelliği: Paydaşlarında yönetim sürecine dahil edilmesini içermektedir (Jacob, 2004). Etik olma özelliği kapsamında da ele alınabilecek bu özellik sadece günümüz paydaşlarını değil gelecekteki paydaşların da bu sürece dahil edilmesini içerebilmektedir.
- Yönetimin denge özelliği: İnsan-teknoloji-çevre arasında, farklı nesillerde yer alan paydaşlar arasında ve iş-özel yaşam arasında dengeyi sağlama görevi koşuşturma toplumu içerisinde yönetim kademesinde bulunanların sorumluluğu olarak yer alabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Almeida, F. & Espinheira, E. (2021). Management 3.0: A systematic literature review and research agenda. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 5(2), 44-57.
- Ayas, M. Rami (2018). İlk. *Hans Freyer, Sanayi Çağı* içinde. Çev. Bedia Akarsu, Hüseyin Baatuhan, Ankara: Doğu Batı Yayınları
- Atif, A. & Qureshi M.A. (2024). Enhancing digital resilience through AI in industry 5.0: a technology management perspective. *2024 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*. IEEE:1-9.
- Banger, G. (2018). *Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme*. Eskişehir: Dorlion Yayınları
- Barutçugil, İ. S. (1981). Sistem analizi ve işletme yönetiminde sistem yaklaşımı. *Bursa Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 71-86.
- Bozkurt, V., (2006). *Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Çalış Duman, M. (2022). Toplum 5.0: insan odaklı dijital dönüşüm. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 82: 309-336.
- Davutoğlu, N. A. (2021). Sanayi 4.0 ve yönetim paradoksu. *Management and Political Sciences Review*, 3(1), 53-67.
- Efil, İ. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 12. Baskı, Bursa: Dora Basım Yayın.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Espinheira, E. & Almeida, F. (2021). From Management 1.0 to Management 3.0 And Beyond. Effective Strategies For Communicating Insights In Business içinde, Edi: Jackson R., Reboulet, A., Hershey PA: IGI Global.
- Freeman, C. & Louça F. (2013). *Zaman Akıp Giderken Sanayi Devrimlerinden Bilgi Devrimine*. Çev. Osman S. Binatlı, İstanbul: İthaki Yayınları.
- Friedman, T.L. (2007). *Yirmi Birinci Yüzyılın Kısa Tarihi-Dünya Düzdür*. Çev. Levent Cinemre, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Gabaçlı, N. & Uzunöz, M. (2017). 4. Sanayi Devreri: Endüstri 4.0 ve Otomotiv Sektörü. *3rd International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS)*, 9-11 Nov. 2017, 149-174.
- Ghassoul, A. & Messaadia M. (2023). Analyzing the required skills and competencies in industrial revolution 4.0 and 5.0: a literature review. *2023 International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn)*:39-44.
- Günay, D. (2002). Sanayi ve Sanayi Tarihi, *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31, 8-14. CMI, Management 4.0., <https://www.managers.org.uk/~/-/media/Files/PDF/Reports/Management-40-Report.pdf> (Erişim Tarihi: 18.02.2020).
- Haleem, A., Javaid, M., Singh, R. P., Suman, R. & Khan, S. (2023). Management 4.0: concept, applications and advancements. *Sustainable Operations and Computers*, 4, 10-21.
- Hamel, G. & Breen, B. (2007). *Yönetimin Geleceği*. Çev. Fezal Gülfidan, İstanbul: MESS Yayın.



- Jacob, K. (2024). Management Process: Definition, Features & Functions. <https://www.upgrad.com/blog/management-process-explained/> (Erişim Tarihi: 26.11.2024).
- Joseph, G.V. vd. (2023). Enhancing industry 5.0 resilience among management professionals through technical competency and organizational leadership. *2023 IEEE Technology & Engineering Management Conference- Asia Pacific (TEMSCON-ASPAC)*:1-8.
- Kapas, J. (2008). Industrial revolutions and the evolution of the firm's organization: an historical perspective. *Journal of Innovation Economics*. 2: 15-33.
- Khoury, M. E., Jaouen, A., & Sammut, S. (2024). The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, management 3.0 and teal organization. *Scandinavian Journal of Management*, 40(1), 1-10.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Kopytko, M., Chyryva, O., Stavyska, Y., Karvatska, N. & Chyryva, H. (2022). Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22(2), 101-106.
- Kumar, K. (2004). *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları*. Çev. Mehmet Küçük. Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- McDonald, P. (2011). It's time for management version 2.0: Six forces redefining the future of modern management. *Futures*, 43(8), 797-808.
- Müftüoğlu, T. (1999). *İşletme İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Oswald, A. & Müller, W. (Eds.). (2018). *Management 4.0: Handbook for Agile Practices, Release 2.0* (Vol. 2). BoD—Books on Demand.
- Oyekunle, D. Vd. (2024). Industry 5.0: a paradigm shift towards sustainability, adaptability and human-centeredness. *12th IPMA Research Conference Project Management in the Age of Artificial Intelligence*, 119-134.
- Rachmad, Y. E. (2022). *The Role Of Artificial Intelligence And Human Collaboration In Management 5.0: A Global Perspective*. <https://osf.io/vfmkr/> (Erişim tarihi: 9.12.2024).
- Rani, S. vd. (2024). A human-machine interaction mechanism: additive manufacturing for industry 5.0—design and management. *Sustainability*, 16, 4158: 1-24.
- Rosenthal, C., Fatimah, Y.A. & Biswas, W.K. (2016). Application of 6R principles in sustainable supply chain design of Western Australian white goods. *Procedia CIRP* 40:318-323.
- Rzadkowski, G. & Sidor-Rzadkowska M. (2024). Management 5.0 vs. Management 4.0 – breakthrough or continuation? *Journal of Modern Science*, 4(58):109-121.
- Sağır, M. (2022). Okul yönetiminde yeni paradigma: Kaos teorisi ve unutmayı öğrenmek: Okul Yönetimi 4.0., *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 6(2), 15-27.
- Sargut, S. (2015). Yönetim: Yapı ve Süreçler. *İşletme Kuram ve Pratik* içinde, (Edi.: Eryılmaz, M., Kaygusuz, S. ve Efil, İ.), Bursa: Ekin Kitapevi.
- Saruhan, S.C. & Yıldız M.L. (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Schwab K. (2017). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. Çev. Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Sizhi, G. (2023). History of industrial revolutions – the international order in innovation. Japan Economic Foundation, Economy, Culture & History Japan Spotlight Bimonthly, May/June: 38-41.
- Tewary, A. & Upadhyay P. (2024). Proposing a 6R framework promoting circular strategies for platform organizations. *Digital Policy, Regulation And Governance*, Emerald Publishing Limited, ISSN 2398-5038: 1-30.
- Tokat, B. & Kara, H. (2016). *Genel İşletme*. 1. Baskı, Ankara: Merdiven Yayınevi.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tuncer D., Ayhan D.Y. & Varoğlu D. (2017). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tsvilii, Y. (2023). Agile management (management 3.0) as a basis for the development of strategic capabilities in businesses. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*, (65).
- Yangil, F. (2020). Manager-Free Management: Holacracy. *Interdisciplinary Public Finance, Business and Economics Studies Volume III*, (Ed. Akıncı, A.), Berlin: Peter Lang.

- Yavuz, Tiftikçigil B. &Kuvvetli Yavaş H. (2020). Yeniliğin dönüştürücü gücü ve endüstri devrimleri: Türkiye'nin Endüstri 4.0'daki konumu üzerine bir değerlendirme. *Farklı Perspektiflerden Endüstri 4.0 Yazıları I* içinde. Edi. Ayşen Altun Ada, Fulya Mısırdalı Yangil, Ankara: Gazi Kitabevi, 1-51.
- Yazıcı, E. (2010). İlkçağ'dan Sanayi Ötesi Topluma Dönüşen İş Kültürü. Ankara: Binyıl Yayınevi.
- Yenisu, E., Şahin, F. & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldırım Söylemez, E. (2020). Üretim ve üretim süreçlerinde devrim: Endüstri 4.0. *Farklı Perspektiflerden Endüstri 4.0 Yazıları I* içinde. Edi. Ayşen Altun Ada, Fulya Mısırdalı Yangil, Ankara: Gazi Kitabevi, 219-283.
- Yozgat, O. (1992). *İşletme Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, İstanbul.
- Yücebalkan, B. (2020). Endüstri 4.0'dan Endüstri 5.0'a Geçiş Sürecine Genel Bakış. *Pearson journal*, 5(9), 241-250.
- Yüceol, N. & Karaboğa T. (2021). Süper akıllı toplum çağında insan kaynağının dönüşümü: endüstri 4.0 ve toplum 5.0 geleceğinin işgücünü nasıl şekillendirecek? "*İŞ, GÜÇ*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 23(1): 25-44.
- Zoumpoulis, P. vd. (2024). Advancing urban waste management using industry 5.0 principles: a novel smart bin. *4 IEEE International Workshop on Metrology for Industry 4.0 & IoT*: 174-179.
- [https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095\\_booklet.pdf](https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095_booklet.pdf), Society 5.0 Booklet, (Erişim tarihi: 01.12.2024).

# TÜRKİYE'DE KÜRESELLEŞME VE VERGİ GELİRLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

Göksel Karas<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Devletlerin sahip oldukları fonksiyonlar zamanla değişmiş ve artmıştır. Devletler bu fonksiyonlarını yerine getirebilmek için birtakım harcamalar yapmakta ve bu harcamaların finansmanı için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Kamu harcamalarının nasıl finanse edileceği önemli konular arasındadır. Devletler tarafından gerçekleştirilen kamu harcamalarının finansmanında kullanılan en temel kaynak vergilerdir. Vergiler ilk ortaya çıktığı zamanlarda sadece kamu harcamalarının finansmanı yani mali amaç için tahsil edilirken, günümüzde mali amacın yanı sıra ekonomik ve sosyal amaçların gerçekleştirilmesinde mali bir araç olarak da kullanılmaktadır. Bu nedenle vergiler devletler açısından son derece önemli araçlardandır. Vergi gelirlerinin artırılması ülkeler açısından arzulanan bir durumdur. Bu nedenle de devletler vergi gelirlerini artırabilmek için uygulanan vergi politikalarında değişiklikler yapabilmektedir. Devletlerin vergi politikalarında değişiklik yapmasına neden birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörlerden birisi küreselleşmedir.

Küreselleşmeyle birlikte ulusal ekonomilerin dünyayla bütünleşmesi ve ülkelerin birbirleri ile birlik oluşturmaları vergi uygulamaları ve politikalarında önemli değişikliklere neden olmuştur. Türkiye'de küreselleşmenin daha çok 1980'li yıllardan itibaren yaşandığı dikkate alındığında, vergi ile ilgili uygulama ve politika değişiklikleri de bu tarihten itibaren önemli derecede değişikliğe uğramıştır.

Buradan hareketle çalışmada, Türkiye'de 1970-2021 arası dönemde küreselleşmenin vergi gelirleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada yıllık veriler kullanılmış ve küreselleşmenin vergi gelirleri üzerindeki etkisinin incelenebilmesi amacıyla eşbütünleşme, nedensellik ve uzun dönem katsayı tahmin analizleri yapılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın amacı kapsamında küreselleşme ve vergi gelirleri arasındaki ilişkinin teorik çerçevesi verilmiştir. İkinci bölümde, konuyla ilgili ulusal ve uluslararası çalışmaların yer aldığı literatür incelenmiştir. Üçüncü bölümde, çalışma kapsamında oluşturulan model ve modelde yer alan veriler ile metodoloji yer almaktadır. Dördüncü bölümde, çalışma kapsamında yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Beşinci ve son

bölümde ise, elde edilen bulgular kapsamında genel değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümü yer almaktadır.

### TEORİK ÇERÇEVE

Günümüz dünyasında ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi alanlarda büyük gelişim ve değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim ve gelişmelere neden olan en önemli olgu küreselleşme olgusudur. Küreselleşmenin tanımı konusunda her ne kadar ortak bir uzlaşa sağlanamasa da literatürde yer alan bazı tanımlamalar bulunmaktadır. Ekonomik, siyasi, sosyal, teknolojik ve kültürel olmak üzere hemen hemen her alanında yaşanan değişim küreselleşme olarak adlandırılmaktadır (Bozkurt, 1999). Bir başka tanıma göre küreselleşme, emek, sermaye, teknoloji, mal ve hizmetlerde yaşanan entegrasyondur (Adams, 2008). Başka bir tanımda ise küreselleşme, ulusal ekonomilerin kapitalist sistem dinamikleri tarafından belirlenen dünya kapitalist sistemine eklenme süreci olarak ifade edilmektedir (Yeldan, 2003). Küreselleşme olgusu aslında yeni bir kavram olmamakla birlikte, özellikle 1980'li yılların başından itibaren etkisi hızla artmıştır. 1980'li yıllardan itibaren dünyada hâkim paradigma olan neoliberal politikalar, piyasada işlerliğin kazanılabilmesi için piyasa ekonomisinin önündeki engellerin ve devlet müdahalesinin kaldırılmasını savunmaktadır. Nitekim bu dönemde itibaren dünyada hemen hemen çoğu ülke, ithal ikameci sanayileşme modelinden ihracata dayalı sanayileşme modeline geçiş yapmıştır. Bununla birlikte tüm dünyada mal ve hizmetler ile sermayenin hareketliliğinde artış meydana gelmiştir.

Küreselleşmenin ekonomik, siyasi, teknolojik, çevresel ve kültürel olmak üzere farklı boyutları bulunmaktadır (Bayar, 2008). Bu boyutlardan çalışmanın amacına uygun olarak ekonomik boyut dikkate alınmaktadır. Küreselleşme, ulus devletlerin ekonomileri üzerinde önemli etkiler meydana getirmektedir. Bu etkilerden en önemlileri 2008 yılında yaşanan küresel finansal kriz, 2018 yılında yaşanan ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşları ve son olarak 2019 yılında etkisi görülmeye başlanan Covid-19 pandemisidir. Dünya genelinde ekonomilerin karşılıklı etkileşimlerinin yoğunlaşması ve yaygınlaşması sonucu ülke ekonomilerinin tek bir pazarda birleşmesi küreselleşmenin ekonomik boyutunu ifade etmektedir. Küreselleşmenin ekonomik boyutu üç alt boyutta sınıflandırılabilir (Bayar, 2018). Bunlardan birincisi, uluslararası ticarete yaşanan gelişmelerdir. Nitekim 1970-2023 arası dönemde Dünya Bankası verilerine göre, dünya GSYH'si 35 kat artarken, dünya ticaret hacmi ise 80 kat artmıştır (Dünya Bankası, 2024). Uluslararası ticaretin özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) ile birlikte başlayan ve ardından 1995 yılında kurulan Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ile birlikte devam eden ticarete serbestleşme eğilimlerinin etkisiyle hızla geliştiği ifade edilebilir. Bu

dönemde uluslararası ticaretin önündeki başta tarifeler olmak üzere tarife dışı engellerin minimize edilmeye çalışılmıştır. Ekonomik boyutun ikinci alt boyutu sermayenin uluslararası alandaki hareketliliğidir. Özellikle 2000’li yıllardan itibaren yaşanan iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte dünyada sermaye hareketliliğinde artış yaşanmıştır. Nitekim Nisan 2022’de küresel döviz piyasasının günlük işlem hacmi 7,5 trilyon dolara ulaşarak, günlük küresel GSYH verisinden 30 kat daha yüksek gerçekleşmiştir (Drehmann ve Sushko, 2022). Ekonomik boyutun üçüncü alt boyutu ise üretimdeki değişimdir. Günümüzde üretim yapısı geçmişe nazaran farklılık göstermektedir. Özellikle 1970’li yıllardan itibaren çok uluslu şirketlerin sayılarının ve faaliyet alanlarının artması, bir üretim sürecinin farklı coğrafyalara yayılmasına neden olmuştur. Bu da üretim faaliyetlerinin küresel ölçekte gerçekleştirildiğinin kanıtıdır (Bayar, 2018).

Küreselleşme hem ulusal hem de uluslararası düzeyde önemli bir değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişiklikler ulus devletler açısından fırsatlar sunmakla birlikte birtakım tehditleri de beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin etkileri hem bireyler hem de devletler için derin sonuçlar doğurmuş ve yeni politikaların, ekonomik modellerin ve sosyal yapıların oluşmasına neden olmuştur (Rodrik, 2000). 1980’li yılların başından itibaren hızla artan küreselleşme olgusu, devletlerin fonksiyonlarında değişimler meydana getirerek, geleneksel mali anlayışın yanı sıra, yeni mali anlayışın gelişmesine neden olmuştur (Güngör ve Aydın, 2011). Bu sonucunda küreselleşme 20. yüzyılın ikinci yarısında ve 21. yüzyılın başlarında, ulusal vergi sisteminin ve vergi politikalarının dönüşümünde belirleyici faktör olmuştur (Singh, 2019). Nitekim öncesinde yüksek gümrük tarifelerinin uygulandığı ve bunun sonucunda uluslararası ticaretin engellendiği ve sermaye hareketlerinin kısıtlandığı dönemlerde ülkelerde vergi gelirlerinin hemen hemen tamamına yakını kendi sınırları içerisindeki faaliyetlerden elde edilen gelirlere alınan vergilerden oluşmaktaydı. Çünkü bir ülkenin vergi politikalarıyla ilgili değişiklik diğer ülkelerdeki bireylerin davranışları üzerinde çok etkili olmamaktaydı. Ancak sonrasında yaşanan küreselleşme süreciyle birlikte hem çok uluslu şirketlerin sayısının artması hem de ülkeler arası entegrasyonların artması bu durumu değiştirmiştir. Bu durumda birçok ülkenin eylemleri diğer ülkeleri eylemleri tarafından büyük ölçüde kısıtlanmış veya etkilenmiş hale geldi ve vergilendirmenin yarattığı sınırlar arası taşma etkileri yaygın ve önemli hale geldi. Bu, bazı ülkelerin küresel vergi tabanının daha büyük bir payını kendilerine çekerek bu yeni durumdan yararlanma olasılığının önünü açtı (Tanzi, 1996). Bunun sonucunda ülkelerin vergi düzeyi, vergi bileşimi, belirli vergilerin tasarımı ve bunların yönetim ve uyum biçimlerinin değişmesine neden olmuştur (Asher ve Rajan, 2001). Dolayısıyla, bu süreç vergilerin ülkeler

arasında bir rekabet aracı olarak kullanılmaya başlanmasına yol açmıştır (Kargı ve Yaygır, 2016; Karaş, 2023; Karaş ve Hayrulloğlu, 2023). Bu nedenle, küreselleşmenin bir sonucu olarak ekonomik faaliyetlerinin artması ve vergi matrahının artması nedeniyle vergi gelirleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması beklenmektedir (Ünver ve Koyuncu, 2021). Ancak, literatürde yer alan başka bir görüşe göre, küreselleşmenin dünyadaki birçok ekonominin genellikle yurtdışından, özellikle sermaye talebinin en yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerden yatırım çekme yollarını tercih etmesi nedeniyle daha az vergi gelirin yol açabileceği ileri sürülmektedir. Bu amaçla, ulusal vergi sistemleri üzerinde değişiklikler yapılmış ve ülkelerin küresel rekabet gücünün güçlendirilmesi amacıyla uluslararası yatırımcılara yönelik vergisel birtakım teşvikler sağlanmıştır. Bu süreç, kâr üzerindeki etkili vergi oranlarının istikrarlı bir şekilde düşürülmesine neden olurken, vergi gelirlerinde ise düşürlere neden olmuştur (Lukovic, 2015). Dolayısıyla küreselleşme vergi gelirleri üzerinde iki şekilde etkili olabilmektedir. Birincisi küreselleşme nedeniyle ülkelerin vergilenebilir alanlarında artış yaşandığı için vergi gelirlerini artırıcı etki yaratmasıdır. İkincisi, küreselleşme ile birlikte ülkeler arasında sermaye çekme yarışı olmasından dolayı vergi rekabeti ortaya çıkmakta ve bunun sonucunda ülkelerin vergi gelirlerinde azalma meydana gelebilmektedir.

Buradan hareketle çalışmada Türkiye’de 1970-2021 döneminde küreselleşmenin vergi gelirleri üzerindeki etkisi eşbütünlük ve nedensellik yöntemleri yardımıyla analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmanın literatüre birkaç noktada katkı sağlaması hedeflenmektedir. Birincisi, çalışma geniş bir zaman dilimini ele almakta ve 1980 yılında yaşanan ihracat dayalı büyüme modeline geçişin etkilerini de ortaya koymaktadır. İkincisi, çalışmada kullanılan yöntem, ilgili dönemde yaşanan yapısal kırılmaları da dikkate aldığından elde edilen bulgularda bu etkilerin de izlenmesine neden olabilecektir. Üçüncü olarak ise, Türkiye ile ilgili yeterli literatürün olmamasından hareketle yeterli literatürün oluşturularak politika-yapıcılara yol göstermesi açısından katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde küreselleşme ile vergi gelirleri arasındaki ilişkinin incelenmesiyle ilgili hem teorik hem de ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde Türkiye özelinde kısıtlı sayılabilecek sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Genellikle çalışmaların ülke grupları özelinde yapıldığı ifade edilebilir. Küreselleşme ile vergi gelirleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1. Literatürde Yer Alan Çalışmalar**

Yazar(lar)	Ülke(ler)	Yöntem	Bulgular
Eltony (2002)	Arap Ülkeleri (1994-2000)	Havuzlanmış En Küçük Kareler	Petrol ihraç etmeyen Arap ülkelerinde dışa açıklık oranı vergi gelirlerini artırmaktadır.
Dreher (2006)	OECD ülkeleri (1970-2000)	Panel En Küçük Kareler	Küreselleşme sermaye üzerinden alınan vergileri artırmaktadır.
Overesch ve Rincke (2011)	32 Avrupa ülkesi (1983-2006)	Panel veri analizi	Küreselleşme kurumla vergisi oranlarını azaltmaktadır.
Onaran vd. (2012)	AB üyesi 15 ülke (1970-2007)	Panel En Küçük Kareler	Küreselleşme vergi gelirlerini artırmaktadır.
Koyuncu ve Ünver (2018)	OECD Ülkeleri (2002-2012)	Panel Eşbütünleşme	Küreselleşme vergi gelirleri arasında kısa ve uzun dönemli ilişki vardır.
Kim vd. (2018)	53 gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler (1980-2011)	Panel eşbütünleşme ve nedensellik	Küreselleşme vergi gelirlerini azaltmaktadır.
Çalçalı ve Altıner (2019)	OECD üyesi 16 ülke (1991-2015)	Panel eşbütünleşme	Küreselleşme vergi gelirlerini artırmaktadır.
Sevinç vd. (2019)	33 ülke (1998-2016)	Panel regresyon	Küreselleşme kurumlar vergisini azaltmaktadır.
Bayar ve Çelik (2019)	Türkiye (1974-2017)	Eşbütünleşme	Küreselleşme vergi gelirlerini artırmaktadır.
Ünver ve Koyuncu (2021)	Türkiye (1972-2018)	ARDL	Küreselleşme vergi gelirlerini artırmaktadır.
Karaş (2023)	11 AB üyesi ülke	Panel eşbütünleşme ve nedensellik	Küreselleşme vergi gelirlerini artırmaktadır.

Literatür incelemesinden de anlaşıldığı üzere küreselleşmenin vergi gelirleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların çoğunluklu uluslararası nitelikte olduğu ve Türkiye özelinde yapılan çalışmaların literatür oluşturulması açısından yeterli olmadığı ifade edilebilir. Küreselleşmenin özellikle günümüzde kaçınılmaz bir gerçek olduğu düşüncesinden hareketle, ülkelerin yaşanan gelişmelerin kendi lehlerine olacak şekilde politika uygulamaları önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında devletlerin şüphesiz en önemli gelir kaynakları arasında olan vergi gelirlerinin artırılması noktasında küreselleşmenin sağladığı avantajlardan faydalanılması için gerekli uygulamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir. Buradan hareketle çalışmanın literatürde yer alan Türkiye özelinde yeterli ampirik çalışmanın olmaması boşluğunu doldurması hedeflenmektedir.



## VERİ VE METODOLOJİ

Çalışmada, 1970-2021 arası yıllık veri seti kullanılarak Türkiye’de küreselleşme ile vergi gelirleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu kapsamda çalışmada Johansen Eşbütünlük analizi ve Granger Nedensellik analizi kullanılmıştır. Çalışmada ayrıca uzun dönem eşbütünlük katsayılarının tahmin edilebilmesi amacıyla da FMOLS (Tam Düzeltilmiş En Küçük Kareler – Full Modified Ordinary Least Square) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada vergi gelirlerinin GSYH’ye oranı ve KOF küreselleşme endeksi kullanılmıştır. Vergi gelirlerine ilişkin veriler T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı’na ait Kamu Finansmanı İstatistiklerinden, KOF küreselleşme endeksi verileri ise Zürih Teknoloji Enstitüsü’nün KOF küreselleşme endeksinden elde edilmiştir. KOF endeksi Dreher (2006) tarafından ekonomik, sosyal ve siyasi olmak üzere üç alt bileşeni kapsayacak şekilde oluşturulmuştur (Haelg, 2020). Çalışmanın amacı kapsamında oluşturulan model aşağıda yer almaktadır.

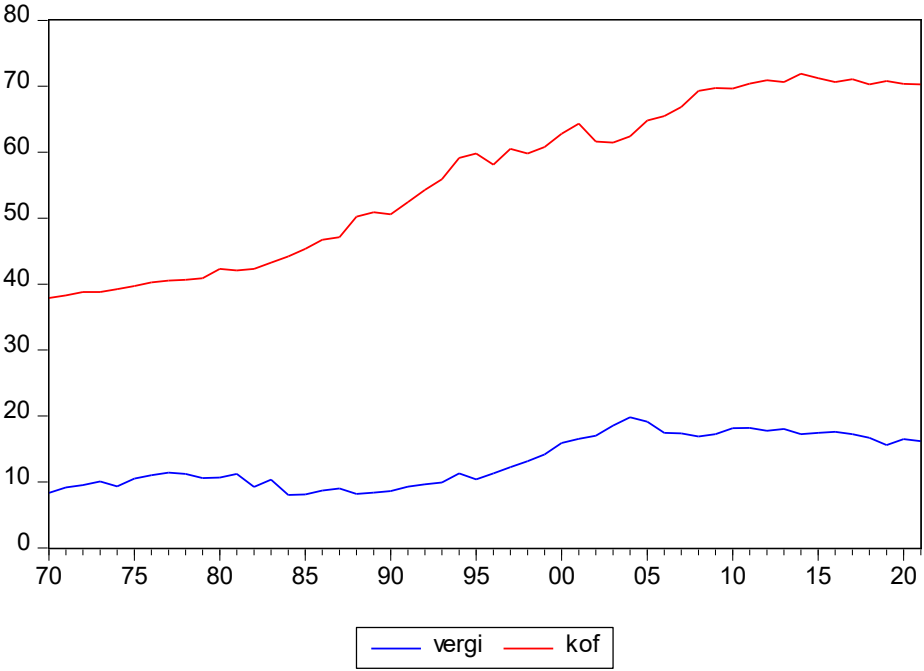
$$vergi_t = \beta_0 + \beta_1 kof_t + \beta_2 dummy1980_t + \beta_3 dummyskırılma_t + \varepsilon_t$$

Modelde vergi; vergi gelirlerinin GSYH içindeki payını, kof; küreselleşme endeksini, dummy1980; Türkiye’de uygulanmaya başlanan ihracata dayalı büyüme modelini geçişin etkisini belirtmek üzere kukla değişkeni, dummyskırılma; yapılan yapısal kırılmalı birim kök testleri sonucu elde edilen kırılma tarihlerini gösteren kukla değişkeni,  $\varepsilon$ ; hata terimini ve t; zaman aralığını ifade etmektedir. Çalışmada kullanılan verilere ait istatistiki bilgiler Tablo 2’de verilmektedir.

**Tablo 2: İstatistiki Bilgiler**

Veri	Gözlem	Ortalama	Std. Sap.	Min.	Maks.
Vergi	52	13,182	3,863	8,023	19,807
Kof	52	56,111	12,151	37,886	71,898

Türkiye’de 1970-2021 arası dönemde vergi gelirlerinin GSYH içindeki payı incelendiğinde ortalama %13,18 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Vergi gelirlerinin GSYH içindeki payının %8,02 ile en düşük olduğu yıl 1984 yılı iken, %19,81 ile en yüksek olduğu yıl 2004 yılıdır. Türkiye’de yaşanan küreselleşme olgusu incelendiğinde ise ortalama 56,11 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Küreselleşmenin 37,89 ile en düşük olduğu yıl 1970 yılı iken, 71,90 ile en yüksek olduğu yıl 2014 yılıdır. Türkiye’de vergi gelirleri ile küreselleşme endeksine ait zaman grafiği Şekil 1’de yer almaktadır.

**Şekil 1. Türkiye’de Vergi Gelirleri ve Küreselleşme Endeksinin Yıllar İtibariyle Gelişimi**

Şekil 1’de görüldüğü üzere Türkiye’de 1970-2021 arası dönemde vergi gelirleri her ne kadar 1995 yılından sonra artış trendi gösterse de aslında önemli ölçüde artmadığı ifade edilebilir. En yüksek vergi gelirinin yaşandığı 2004 yılından sonra düşüş gösterdiği ve sonraki dönemde belirli bir ortalama da seyir izlediği görülmektedir. Bu dönemde yaşanan küresel ve ulusal ölçekte gelişmelerin vergi gelirlerinde beklenen artışın gerçekleşmemesinde önemli bir etkisinin olduğu ifade edilebilir. Küreselleşme endeksi verileri incelendiğinde ise Türkiye’de 1970 yılından itibaren küreselleşmenin artması konusunda istikrarlı bir şekilde artan trendin olduğu ifade edilebilir. Her ne kadar 2002-2003 krizlerinin yaşandığı dönemde ve 2014 yılından sonra küresel ölçekte yaşanan gelişmelere bağlı olarak bir azalma yaşansa da Türkiye’nin yıllar itibariyle yüksek küreselleşme oranına sahip olduğu görülmektedir.

Buradan hareketle çalışmada, küreselleşme derecesinin artması, bunun bir sonucu olarak serbest ticaret politikası kapsamında ilgili ülkedeki ticaret hacminin ve işlem sayısının artmasına neden olacağından daha fazla vergi geliri elde edebilirler. Bu argümana dayanarak, çalışmanın hipotezi daha yüksek küreselleşme derecesinin uzun vadede Türkiye’de vergi gelirlerini artırdığı şeklindedir.

## AMPİRİK BULGULAR

Çalışmada kullanılan Johansen Eşbütünleşme testinin uygulanabilmesi için tüm değişkenlerin aynı derecede durağan olması önem arz etmektedir. Bu nedenle modelde yer alan serilerin öncelikle durağanlıkları sınanmaktadır. Bu amaçla serilerin durağan olup olmadıklarının tespit edilebilmesi için ADF (Augmented Dickey-Fuller) birim kök testi ile PP (Phillips-Perron) birim kök testi uygulanmıştır. Raporlanan test sonuçları, hiçbiri, sabit ve sabit ve trend olmak üzere üç farklı modele dayanmaktadır. ADF ve PP birim kök testinin sıfır hipotezi, ilgili değişkenin bir birim köke sahip olduğu, yani durağan olmadığı şeklinde iken, alternatif hipotezi, ilgili değişkenin bir birim köke sahip olmadığı, yani durağan olduğu şeklindedir. Tablo 3, ADF ve PP birim kök testinin sonuçlarını içermektedir.

**Tablo 3. ADF ve PP Birim Kök Testi Sonuçları**

Değişken	ADF		PP	
	Model	t-ist. (Olasılık)	Model	t-ist. (Olasılık)
vergi	Hiçbiri	0,901(0,899)	Hiçbiri	0,770(0,877)
	Sabit	-1,107(0,706)	Sabit	-1,165(0,683)
	Sabit&Trend	-1,195(0,901)	Sabit&Trend	-1,423(0,842)
kof	Hiçbiri	3,692(0,999)	Hiçbiri	3,427(0,999)
	Sabit	-1,027(0,737)	Sabit	-1,032(0,735)
	Sabit&Trend	-0,768(0,962)	Sabit&Trend	-0,917(0,946)
Δvergi	Hiçbiri	-6,900(0,000*)	Hiçbiri	-6,948(0,000*)
	Sabit	-7,005(0,000*)	Sabit	-7,044(0,000*)
	Sabit&Trend	-6,949(0,000*)	Sabit&Trend	-6,995(0,000*)
Δkof	Hiçbiri	-5,288(0,000*)	Hiçbiri	-5,516(0,000*)
	Sabit	-6,706(0,000*)	Sabit	-6,698(0,000*)
	Sabit&Trend	-6,762(0,000*)	Sabit&Trend	-6,755(0,000*)

*Not: \* %1 düzeyde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.*

Tablo 3'te görüldüğü üzere vergi ve küreselleşme endeksi değişkenlerinin düzey değerlerinde yapılan her iki birim kök testi sonuçlarına göre sıfır hipotezi reddedilememektedir. Yani her iki değişkenin düzey değerlerinin birim kök içerdiği, durağan olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ardından birinci farkları alınarak uygulanan birim kök testlerine göre her iki değişken için sıfır hipotezi reddedilmektedir. Buna göre her iki değişken birinci dereceden durağandır.

ADF ve PP birim kök testleri değişkenlerde yer alan yapısal kırılmaları dikkate almamaktadır. Makroekonomik değişkenlerin tarihsel gelişimi incelendiğinde genellikle küresel ve ulusal ölçekte birtakım kırılmalar yaşandığı gözlemlenebilmektedir. Bu amaçla modelde yer alan değişkenlerin yapısal kırılmalar dahilinde durağanlıklarının incelenebilmesi amacıyla Zivot ve Andrews (1992) tarafından geliştirilen Zivot-Andrews yapısal kırılmalı birim kök testi uygulanmıştır. Testte A (sabitli), B (trendli) ve C (sabitli ve trendli) olmak üzere üç farklı model yer almaktadır. Testte sıfır hipotezi değişkenlerde

yapısal kırılmaların varlığında birim kökün olduğu yani durağan olmadığı şeklinde kurulmaktadır. Testte hesaplanan istatistik değerinin mutlak değeri kritik değerlerin mutlak değerinden büyük olması durumunda sıfır hipotezi reddedilmektedir. Zivot-Andrews yapısal kırılmalı birim kök testi sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4. Zivot-Andrews Yapısal Kırılmalı Birim Kök Testi Sonuçları**

Değişken	Model	t-ist.	Kırılma Tarihi	Kritik Değerler		
				%1	%5	%10
vergi	A	-3,43	1997	-5,34	-4,93	-4,58
	B	-1,59	2011	-4,80	-4,42	-4,11
	C	-2,89	1997	-5,57	-5,08	-4,82
kof	A	-2,39	1988	-5,34	-4,93	-4,58
	B	-3,01	2011	-4,80	-4,42	-4,11
	C	-3,04	2008	-5,57	-5,08	-4,82
$\Delta$ vergi	A	-8,60	2005	-5,34	-4,93	-4,58
	B	-7,64	2001	-4,80	-4,42	-4,11
	C	-8,53	2005	-5,57	-5,08	-4,82
$\Delta$ kof	A	-7,60	1983	-5,34	-4,93	-4,58
	B	-7,62	1993	-4,80	-4,42	-4,11
	C	-7,87	1995	-5,57	-5,08	-4,82

Tablo 4’e göre, vergi ve küreselleşme endeksi değişkenlerinin düzey değerlerinde hesaplanan istatistik değerinin mutlak değeri kritik değerlerin mutlak değerinden küçüktür. Buna göre her iki değişkenin düzey değerlerinde yapısal kırılmalar dahilinde birim kökün var olduğu yani durağan olmadığı sonucu elde edilmiştir. Ardından birinci dereceden farkları alınarak yeniden analiz edilen değişkenlerin birim kök içermediği yani durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Zivot-Andrews yapısal kırılmalı birim kök testi sonuçları ile ADF ve PP birim kök testi sonuçları birbirini destekler niteliktedir.

Serilerin eşbütünleşme dereceleri belirlendikten sonra uzun dönemli ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla Johansen (1995) tarafından geliştirilen Johansen Eşbütünleşme testi uygulanmaktadır. Ancak eşbütünleşme testinin uygulanmasından önce ilgili VAR (Vector Autoregressive) modeli kurulmaktadır. VAR modelinin kurulabilmesi için ise ilk adım ilgili modelin optimal gecikme uzunluğunun belirlenmesidir. Optimal gecikme uzunluğunun belirlenmesi ile ilgili sonuçlara Tablo 5’te yer verilmektedir.

**Tablo 5. Optimal Gecikme Uzunluğunun Belirlenmesi**

Gecikme	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-292.9654	NA	2.778954	12.37356	12.52949	12.43249
1	-102.5361	341.1858*	0.001944*	5.105671*	5.885338*	5.400309*
2	-95.62018	11.23839	0.002882	5.484174	6.887575	6.014521
3	-85.91036	14.16015	0.003888	5.746265	7.773399	6.512322
4	-72.36640	17.49429	0.004633	5.848600	8.499468	6.850367

**Not:** LR; olabirlik oranı, FPE; nihai öngörü hatası, AIC; Akaike bilgi kriteri, SC; Schwarz bilgi kriteri ve HQ; Hannan-Quinn bilgi kriterini ifade etmektedir.

Tablo 5'e göre kurulacak VAR modeli için optimal gecikme uzunluğunun 1 olduğu bulgusu elde edilmiştir. Optimal gecikme uzunluğunun belirlenmesinin ardından VAR modeli oluşturulmuş ve uzun dönemli eşbütünlük ilişkisinin tespit edilebilmesi amacıyla Johansen Eşbütünlük testi uygulanmıştır. Testte sıfır hipotezi değişkenler arasında uzun dönemli eşbütünlük bir ilişki yoktur şeklinde kurulmaktadır. Johansen Eşbütünlük testi sonuçlarına Tablo 6'da yer verilmektedir.

**Tablo 6. Johansen Eşbütünlük Testi Sonuçları**

Hipotezler	Trace (İz)			Max-Eigenvalue (Maksimum Özdeğer)		
	Test İst.	%5 Kritik Değer	Olasılık	Test İst.	%5 Kritik Değer	Olasılık
$H_0: r=0$ $H_1: r \geq 0$	57,417	54,079	0,024**	25,835	22,299	0,015**
$H_0: r \leq 1$ $H_1: r \geq 2$	31,301	35,193	0,124	16,129	22,299	0,289
$H_0: r \leq 2$ $H_1: r \geq 3$	15,171	20,262	0,217	9,375	15,892	0,394

*Not: \*\* %5 düzeyde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.*

Eşbütünlük testi sonuçlarına göre değişkenler arasında uzun dönemli en çok bir eşbütünlük ilişkisinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre Türkiye'de vergi gelirleri ile küreselleşme arasında bir ilişki bulunmaktadır. Uzun dönemli ilişkisinin varlığının tespit edilmesinin ardından bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi amacıyla uzun dönem katsayı tahmin aşamasına geçilmektedir. Bu amaçla FMOLS yöntemi uygulanmıştır. FMOLS yöntemiyle eşbütünlük katsayılarının tahmin edilmesi, standart EKK tahmincisindeki otokorelasyon, değişen varyans gibi sorunlardan sapmaları, sabit terim, hata terimi ve bağımsız değişkenlerin farkları arasındaki olası korelasyonun varlığını hesaba katarak düzeltmektedir (Yardımcıoğlu, 2012). FMOLS tahmin sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7. FMOLS Testi Sonuçları**

Değişken	Katsayı	Std. Hata	t-ist.	Olasılık
kof	0.369200	0.048113	7.673623	0.0000*
dummykırılma	-1.069657	1.621642	-0.659614	0.5127
Dummy1980	-3.777517	1.495168	-2.526483	0.0149**
C	-4.288911	2.166847	-1.979333	0.0537***
R <sup>2</sup>	0.775657			
Adjusted R <sup>2</sup>	0.761337			

*Not: \* %1, \*\* %5 ve \*\*\* %10 düzeyde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.*

Tablo 7'ye göre, Türkiye'de küreselleşmenin vergi gelirleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Türkiye'de küreselleşme düzeyinde meydana gelecek %1'lik bir artış vergi gelirlerini %0,37 oranında artırmaktadır. Aynı

zamanda Türkiye’de 1980 yılında uygulanmaya başlanan ihracata dayalı büyüme modelinin vergi gelirleri üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu politika değişikliğinin vergi gelirleri üzerinde azaltıcı etki yarattığı görülmektedir. Dolayısıyla ihracata dayalı büyüme modeline geçişle birlikte Türkiye’de serbest ticaret politikasına adım atılmış ve bunun sonucu olarak uluslararası ticaret üzerinden alınan vergilerde bir azalma meydana gelmiştir. Yine aynı şekilde bu dönemli birlikte ülkeye yabancı sermaye çekebilmek amacıyla bir takım teşvik uygulamaları hayata geçirilmiştir. Teşvik uygulamaları kamu harcaması şeklinde olabildiği gibi tahsil edilmesi gereken vergilerin tahsil edilmemesi şeklinde de uygulanabilmektedir. Ayrıca uluslararası vergi rekabeti sonucunda özellikle kurumlar vergisi oranlarının kademeli bir şekilde indirilmesi de vergi gelirlerin azalmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu durum Türkiye’de vergi gelirlerinin azalmasına neden olmuştur. Birim kök testi sonucu tespit edilen yapısal kırılmaların ise vergi gelirleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Modelin anlamlılığı incelendiğinde ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünün %76 olduğu görülmektedir. Yani bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin kabul edilebilir bir çoğunluğunu açıklamada yeterli düzeydedir. Elde edilen bulgular uluslararası çalışmalardan Eltony (2002), Dreher (2006), Onaran vd. (2012), Çalçalı ve Altınar (2013) ve Karaş (2023) ile Türkiye özelinde ise Bahar ve Çelik (2019) ve Ünver ve Koyuncu (2021) ile birbirini destekler niteliktedir.

Uzun dönem ilişkilerin ve katsayıların belirlenmesinin ardından değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin tespit edilebilmesi amacıyla Granger (1969) tarafından geliştirilen Granger nedensellik testi uygulanmıştır. Testte sıfır hipotezi değişkenler arasında nedensel bir ilişki yoktur şeklindedir. Tablo 8, Granger nedensellik testi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 8. Granger Nedensellik Testi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Ki-Kare İst.	Serbestlik	Olasılık
Vergi	Kof	4,204	1	0,040**
Kof	Vergi	0,027	1	0,869

*Not: \*\* %5 düzeyde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.*

Tablo 8’de yer alan sonuçlara göre, Türkiye’de 1970-2021 döneminde küreselleşmeden vergi gelirlerine doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Yani Türkiye’de küreselleşmenin vergi gelirlerinin nedeni olduğu şeklinde yorum yapılabilir. Dolayısıyla nedensellik testi bulguları ile eşbütünleşme ve uzun dönem katsayı tahmin bulguları birbirini destekler niteliktedir.

## SONUÇ

Küreselleşme ile vergi gelirleri arasında bir ilişkinin olduğu literatürde yer alan çalışmalar tarafından doğrulanmaktadır. Nitekim küreselleşmeyle birlikte hem mal ve hizmetlerin hem de sermayenin önündeki engeller hızla azalmakta ve bunun sonucunda ülkeler arasındaki dolaşımı hızla artmaktadır. Ülkeler sermayenin kendi sınırlarına girişini artırmak için bir takım vergisel teşvikler sunarak engelleri ortadan kaldırmaktadır. Aynı zamanda serbest ticaretin ülkeler için en iyi sistem olduğu ve hem bireylerin hem de ülkelerin refahının artmasına neden olduğu söylemlerini savunan neoliberal politikalarla birlikte ülkeler mal ve hizmet ticareti önündeki engelleri de kaldırmaktadır. Bu durum aynı zamanda uluslararası anlaşma ve kurumlarla teminat altına alınmaktadır. Küreselleşme ile birlikte, ülkelerdeki ticaret hacminin gelişmesinin yanı sıra ülkelere giren yabancı sermaye sonucu vergilendirilebilir alanların artması ülkelerin daha fazla vergi geliri elde etmesine neden olabilir. Bu nedenle daha fazla küreselleşme derecesi daha fazla vergi geliri anlamına gelebilmektedir. Ancak diğer taraftan küreselleşme sonucu ülkeler arasında ortaya çıkan vergi rekabeti de ülkelerin vergi gelirlerinin azalmasına neden olabilmektedir. Buradan hareketle çalışmada, Türkiye’de 1970-2021 döneminde küreselleşmenin vergi gelirleri üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında eşbütünleşme ve nedensellik testleri uygulanarak uzun dönemli katsayı tahmini aracılığıyla da iki değişken arasındaki uzun dönemli ilişkinin analizi yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, küreselleşme ve vergi gelirlerinin eşbütünleşik olduğu ve dolayısıyla uzun dönemde birlikte hareket ettiği ortaya konulmaktadır. Uzun dönem katsayılarının tahmin sonuçları, Türkiye’de küreselleşme ile vergi gelirleri arasında uzun dönemde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, daha yüksek derecede gerçekleşecek küreselleşme, Türkiye’de daha fazla vergi geliri toplanması anlamına gelebilecektir. Ayrıca Türkiye’nin 1980 yılında ithal ikameci büyüme modelinden ihracata dayalı büyüme modeline geçmesi de çalışmada kukla değişken aracılığıyla modellenmiştir. Buna göre Türkiye’de ilgili dönemdeki politika değişikliği vergi gelirleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı negatif bir etki yaratmaktadır.

Elde edilen bulgulardan hareketle, daha yüksek derecede küreselleşmenin daha yüksek vergi geliri olduğu sonucuna göre, Türkiye’de küreselleşme lehine yapılacak iyileştirmelerin vergi gelirlerini artıracığı ve bu yöndeki politikaların desteklenmesi gerektiği ifade edilebilir. Ancak 1980 yılındaki politika değişikliğinin etkisi de göz önüne alındığında Türkiye’nin öncelikle yerli sanayisinin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılması ve yüksek katma değer yaratacak ürünlerin üretimine odaklanması bir diğer önemli konulardandır.



**KAYNAKÇA**

- Adams, S. (2008). Globalization and Income Inequality: Implications for Intellectual Property Rights. *Journal of Policy Modeling*, 30, 725–735. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2007.10.005>
- Asher, M. G. ve Rajan, R. S. (2001). Globalization and tax systems: Implications for developing countries with particular reference to Southeast Asia. *ASEAN Economic Bulletin*, 18(1), 119-139.
- Bayar, F. (2008). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye. *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 27, 25-34.
- Bayar, Y. ve Çelik, N. E. (2019). Ticari Serbestleşmenin Vergi Geliri Etkisi: Türkiye Örneği. *Maliye Dergisi*, 176, 428-440.
- Bozkurt, V. (1999). Küreselleşme: Kavram- Gelişim ve Yaklaşımlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2(1), 1-11.
- Çalçalı, Ö. ve Altın, A. (2019). Makro Ekonomik Açından Vergi Gelirlerinin Belirleyicileri: OECD Ülkeleri Üzerine Bir Uygulama. *Maliye ve Finans Yazıları*, 112, 175-198. <https://doi.org/10.33203/mfy.492060>
- Dreher, A. (2006). The Influence of Globalization on Taxes and Social Policy: An Empirical Analysis for OECD Countries. *European Journal of Political Economy*, 22, 179-201. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2005.04.006>
- Drehmann, M. ve Sushko, V. (2022). The global foreign exchange market in a highvolatility environment. *BIS Quarterly Review*, December, 33-48. <https://www.bis.org/publ/qtrpdf/rqt2212f.htm>
- Dünya Bankası. (2024). World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org/>
- Eltony, M. N. (2002). The Determinants of Tax Effort in Arab Countries. *API-Working Paper Series 0207. Arab Planning Institute- Kuwait, Information Center*, 1-20.
- Güngör, G. ve Aydın, A. (2011). Küreselleşmenin Türk Vergi Politikaları Üzerine Etkisinin 1980 Sonrası Analizi. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 3(2), 69-78.
- Haelg, F. (2020). The KOF Globalisation Index-A Multidimensional Approach to Globalisation. *Journal of Economics and Statistics*, 240(5), 691-696. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2019-0045>
- Karaş, E. (2023). Küreselleşmenin Vergi Gelirleri Üzerindeki Etkisi: AB Üyesi Geçiş Ekonomileri Örneği. *ODÜSOBİAD*, 13(2), 1697-1716. Doi: 10.48146/odusobiad.1216102
- Karaş, E. ve Hayrullahoğlu, B. (2023). Küreselleşme sürecinin vergileme üzerindeki etkisi: Emek ve sermaye gelirlerinin vergilendirilmesi açısından bir değerlendirme. *International Journal of Social Inquiry*, 16(1), 391–409. <https://doi.org/10.37093/ijsi.1272042>
- Kargı, V. ve Yaygın, T. (2016). Küreselleşme, vergi rekabeti ve Türkiye’de vergi yükü. *International Journal of Public Finance*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.30927/ijpf.319847>
- Kim, D. H., Suen, Y. B., Lin, S. C. ve Hsieh, J. (2018). Government Size, Government Debt and Globalization. *Applied Economics*, 50(25), 2792-2803. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1409418>
- KOF. (2024). Globalisation Index. <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kofglobalisation-index.html>, (15.11.2024).
- Koyuncu, C. ve Ünver, M. (2018). Is There a Long-run Association between Globalization and Labor Productivity? Panel Evidence from OECD Countries. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 32-41.
- Lukovic, S. (2015). The impact of globalization on the characteristics of European countries’ tax systems. *Economic Annals*, LX (206), 117-139.
- Onaran, O., Boesch, V. ve Leibrecht, M. (2012). How Does Globalization Affect The Implicit Tax Rates On Labor Income, Capital Income, and Consumption in The European Union? *Economic Inquiry*, 5(4), 880-904. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2011.00420.x>
- Overesch, M. ve Rincke, J. (2011). What Drives Corporate Tax Rates Down? A Reassessment of Globalization, Tax Competition, and Dynamic Adjustment to Shocks. *The Scandinavian Journal of Economics*, 113(3), 579-602. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2011.01650.x>
- Rodrik, D. (2000). Governance of Economic Globalization. J. S. Nye, J. D. Donahue (Ed.), *Governance in a Globalizing World* içinde (s. 347-366). Brookings Institution Press.

- Sevinç, D., Yalaman, G. Ö. ve Sevil, G. (2019). The Impact of Globalization on Corporate Taxation: Evidence from The KOF Globalization Index. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 350-369. <https://doi.org/10.30784/epfad.632288>
- Singh, R. K. (2019). Globalization and the Anti-Globalization Movement. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(2), 307-314.
- T. C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2024). Kamu Finansmanı İstatistikleri. <https://www.hmb.gov.tr/kamu-finansmani-istatistikleri>, (15.11.2024).
- Tanzi, V. (1996). Globalization, Tax Competition and the Future of Tax Systems. *IMF Working Paper*, WP/96/141.
- Ünver, M. ve Koyuncu, J. Y. (2021). Does More Globalization Mean More Tax Revenue? Long-run Evidence From Turkey. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(20), 28-34.
- Yardımcıoğlu, F. (2012). OECD ülkelerinde sağlık ve ekonomik büyüme ilişkisinin ekonometrik bir incelemesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 27-47.
- Yeldan, E. (2003). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi: Bölüşüm, Birikim ve Büyüme* (8.baskı). İletişim Yayınları.

# ÖRGÜT DÜZEYİNDE SAYILARDAN ARINDIRILMIŞ KANTER'İN SEMBOLİZM (TOKENİZM) TEORİSİ ÜZERİNE BAZI NOTLAR

Hakan Kara<sup>1</sup>, Aziz Cengiz<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Rosabeth Moss Kanter'in Sembolizm (Tokenizm) Teorisi, örgütlerde meydana gelen cinsiyetlendirme süreçlerinin erken bir örneği olmuştur. Kanter, bir grubun açık bir azınlığı (%15) temsil ettiği sembol konum kavramını geliştirmiştir (Stroshine & Brandl, 2011, 344-365; Holgersson & Romani, 2020, 651). Ancak örgütlerdeki sembol (token), geleneksel olarak erkek egemen mesleklerdeki kadınların yalnızca sayısal temsiline odaklanmaktan daha karmaşık olduğu düşünülmektedir (Archbold & Schulz, 2008, 50-73). Bu düşüncüyü desteklemek için bu araştırma, Kanter'in Sembolizm Teorisi'ni sayılardan arındırılmış görünümünü ve eleştirisini betimlenme amacı taşımaktadır. Literatür temelli olarak yapılan araştırmada Doküman Analizi yöntem olarak belirlenmiş. Elde olunan bulgular *Rosabeth Moss Kanter'in Sembolizm Teorisi'ni yapılandırma çabaları*, *Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde sembol kavramı*, *Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde sembol kadın olmanın sonuçları*, *Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde kadınların kariyer engelleri*, *Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde cinsiyet ayrımcılığı* ve *Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde sayısallık* gibi notlar başlıkları altında değerlendirilmiştir. *Kanter'in Sembolizm Teorisi'nin sayısallıktan arındırılmasına* yönelik görünüm ve eleştirel bulgular ise, sonuç kısmında ele alınarak değerlendirilmiştir.

## ARAŞTIRMANIN YAPILANDIRILMASI

Araştırmanın yapılandırılmasında teorik arka planda, *Kanter'in Tokenizm Teorisi'nin* temelini oluşturan *tokenizm* ve *token*'in değerlendirilmesi yapılmıştır. Araştırmanın bir diğer boyutunu oluşturan, *örgütsel düzeye* teorik arka planda yer verilmiştir. Aynı kapsam içerisinde, *Doküman Analizi'nin* yönergeleri, araştırmanın teorik evreni ve örnekleme de açıklanmıştır.

## Teorik Arka Plan

Örgütsel düzeyde sayılardan arındırılmış *Kanter'in Tokenizm Teorisi* üzerine bazı notlar olarak tasarlanan bu çalışmada, teorinin temellerini biçimlendiren *tokenizm* ve *token* kavramlarının anlatmak istedikleri ve teorinin örgütsel düzeydeki görünümüleri çalışmanın odağını oluşturmuştur. Kavramların, *bir işgücünde cinsiyet ya da ırksal eşitlik görüntüsü vermek için yeterince temsil*

<sup>1</sup> Prof. Dr., hakan.kara@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9480-4904

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, aziz.cengiz@dpu.edu.tr, ORCID:0009-0006-6178-3469

*edilmeyen gruplardan az sayıda kişiyi ya/ya da işe almaya gönderme yaptığı* görülmektedir (Bavilyaei & Ökem, 2018, 35-37). Ancak *tokenizm* ve *token* kavramlarının aynı içeriğe gönderme yapmış olsa da çalışma kapsamının bütünlüğü açısından tanımlamalarda bulunan farklı ifadelere yer vermek gerekmektedir. İngilizce *tokenizm* kavramının Türkçe karşılığı *sembol olarak reform yapma, sözde katılım, yanlış/sahte katılım ve yapaylıktır*. Merriam-webster(2018) sözlüğü *Tokenizm kavramını yalnızca sembolik bir çaba gösterme politikası ya da uygulaması (ayrıştırma gibi), eleştirileri önlemeyi amaçlayan ve performans eşitliğini kanıtlamak için planlanan bir eylem uygulaması (bir azınlık grubundan bir kişiyi işe almak) olarak tanımlamaktadır*. Öte yandan *bir yöntem olarak tokenizm, sözde katılım* olarak da tanımladığı görülmektedir. Diğer bir tanım da kavram, *belirli bir şeyi yapmak için sadece göstermelik ya da sembolik bir çaba gösterme uygulaması* olarak betimlenmiştir (Bavilyaei & Ökem, 2018, 35-37). Öte yandan *tokenizm, egemen bir grup ve dışlanmış gruplar ya/ya da sınıflar arasında hareketlilik durumunun yaşandığı bir araçtır* (Oduncu, 2019, 578). Öte yandan kavramın başka alanlarda da kullanılarak tanımlandığı görülmektedir. Söz gelimi, siyasi söylemde *sembolizmin* iki farklı tanımı vardır. Birincisi, *dezavantajlı kişilerin toplumda daha iyi konumda olan gruplara dâhil edilmesine yönelik ahlaki gerekliliği yerine getirme uygulamasıdır*. İkinci olarak da *belirli bir eylem tarzına yönelik bir talebi yatıştırma uygulamasıdır* (Sarah & Mona, 2008, 725-736; Grant, 2017, 834).

*Tokenizm* kavramını doğuran ve odağını oluşturan *token* kavramının anlatmak istediklerin de yakından incelenmesi gerekmektedir. İngilizce kavramın, Türkçe karşılığı *gösterge, sembol, sahte, sembolizm, yanıltıcı sembol değeri, yapay, işaret vb. anlamlara gelmektedir*. *Token* kavramı için *yanıltıcı sembol değerleri* isim tamlamasının benimsendiği de görülmektedir (Bavilyaei & Ökem, 2018, 35-37). *Sembol, egemen grubun himayesi altında faaliyet göstererek dışlanmış olan grupların temsilini anlatmaktadır*. Her ne kadar literatürde, *token* ve *tokenizm* karşılığı olarak *sembol* ve *sembolizm* olarak yer almış olsa da yine de bu çalışmada tanımlarda sıklıkla tekrarlandığı için *token* kavramının yerine *sembol, tokenizm* kavramı yerine de *sembolizm* kavramlarının bilinçli olarak kullanıldığının belirtilmesi gerekmektedir. *Sembolizm kavramı azınlıktaki herhangi bir grup üzerine tasarlanmış olsa da sembol olarak kadınlar konusundaki anlatısı ile ön plan çıkmıştır. Kanter'in Sembolizm Teorisi'de, bir sembol olarak kadınların, erkek egemen örgütlerde karşılaştıkları zorlukları anlatmaktadır* (Oduncu, 2019, 578). Söz konusu örgütler olduğunda çalışma ile doğru orantılı olarak örgütlere gönderme yapmak gerekmektedir.

Modern örgütlerin tanımlayıcı özelliği, *örgüt şemalarında, iş tanımlarında ve politika kılavuzlarında ortaya konan ve işin tanımlanma ve uyum biçimine ilişkin bir şablon sağlayan biçimsel bir yapı* olmasıdır. Biçimsel örgütsel

yapı çalışmasındaki belki de en önemli düşünce Max Weber'in bürokrasi kavramıdır. *Prototipik bürokratik* örgütte, iş, önemli süreler boyunca sabit kalan, iyi tanımlanmış, örtüşmeyen işlere bölünür. İşin performansı, farklı durum kategorilerini ele almanın uygun yolunu belirten yazılı normlar ile yönetilir. Böylece çalışanların bireysel takdir yetkisi sınırlandırılır. Her rol, hiyerarşideki bir üst role rapor verir. Bu üst rol de astların işini denetlemek ve uyumlaştırmaktan sorumludur. Bürokratik bir örgütte istihdamın tam zamanlı ve uzun vadeli olması, ilerleme fırsatları sunması beklenir. Bürokratik örgütler, sabit roller ve hiyerarşilerin olmadığı ve kararların kolektif olarak alındığı kolektivist örgütlerle, görevlerin geleneksel otorite sahibi tarafından isteğe göre tanımlandığı ve atandığı *patrimonyal örgütlerle* karşılaştırılabilir. Bürokrasinin kadınlara yardım mı yoksa zarar mı verdiği konusu uzun süredir tartışmalıdır. *Cinsiyetçi örgütler* perspektifi, erkek egemenliğinin bürokratik biçimlerde ve uygulamalarda gömülü olduğunu ileri sürer. Bu perspektiften elde edilen temel bir iç görüşü, örgütsel yapıların ve uygulamaların cinsiyet açısından nötr olmadığı, aksine sıklıkla erkekler tarafından, erkekler için tasarlandığı ve erkeklerin deneyimlerini yansıtmaya eğiliminde olduğu yönündedir. Ancak, *cinsiyetçi örgütler* kavramı teorik olarak yeterince gelişmemiş olup farklı yorumlara açıktır. Bu yorumlara göre kadınların erkeklerden daha iyi ve daha eşitlikçi olduğu yönündeki kültürel stereotipleri güçlendirme eğilimindedir. Ancak kadınların bürokratik olmayan örgütlerde dezavantajlarla karşılaştığına dair değerlendirmeler yapılmamaktadır (Adikaram & Wijayawardena, 2015, 37-57; Gorman & Mosseri, 2019, 3-4). Söz gelimi, örgütlerin bazılarında örgüt kültürü ve politikaları kadın ve erkeğe eşit şekilde uygulanırken; bazı örgütler de erkek sayısının fazla olmasından kaynaklanan sorunlar nedeniyle örgüt kültürü ve politikaları erkeklere göre oluşturulduğu söylenebilir (Oduncu, 2019, 569). Bu tür değerlendirmeler doğal olarak cinsiyet ayrımcılığı temelinde kadınların *sembol kadınlar* gibi kavramların anlatılarına gerek duyurmuştur.

### **Teorik Örneklem**

Literatür evreninin genişliği göz önüne alındığında, sembolizm (tokenizm), sembol (token) ve Kanter'in Sembolizm (Tokenizm) Teorisi kavramları için doküman analizinde kullanılmak üzere teorik uygunluğa ulaşılmaya kadar teorik örneklem (48) yoluna gidilmiştir.

### **Yöntem**

Araştırmanın yürütülmesi ve tamamlanması için literatürde, sembolizm (tokenizm), sembol (token) ve Kanter'in Sembolizm (Tokenizm) Teorisi kavramları aranmıştır. Kavramların aranması gerekse de içeriklerinin değerlendirilmesinde, aşağıda yer alan Doküman Analizi'nin yönergeleri izlenmiştir (Kıral, 2020, 170-189; Sak vd., 2021, 227-256).

- Dokümanlara ulaşma; literatürde sembolizm (tokenizm), sembol (token) ve Kanter'in Sembolizm (Tokenizm) Teorisi kavramlarının yer aldığı yayınlanmış araştırmalara ulaşılması,
- Özgünlüğü denetleme; yabancı literatürde bulunan araştırmaların Türkçe'ye çevrilmesi,
- Dokümanları anlama; teorik bulgularının ayırmaştırılması, (teorik arka planda yer verildiği gibi *token* yerine *sembol*, *tokenizm* yerine *sembolizm*) kavramların çevirisinin literatürde bulunan diğer araştırmalarda benzerliğinin denetlenmesi,
- Bulguların değerlendirilmesi; araştırmalardan elde olunan bulguların notlar (7) başlıkları altında sistematize edilerek değerlendirilmesi,
- Bulguları kullanma; teorik örneklem kapsamında yer alan dokümanların kaynaklar kısmında yer verilmesi.

### **BULGULARIN NOT BAŞLIKLARI ALTINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

Sayıardan arındırılmış Kanter'in Sembolizm Teorisi'ni değerlendirmek için Doküman Analizi yönergeleri ile elde olunan bulgular, sıralanmış notlar başlıkları altında disipline edilerek değerlendirilmiştir.

#### ***Birinci Not: Rosabeth Moss Kanter'in Sembolizm Teorisi'ni Yapılandırma Çabaları***

Sembolizm Teorisi, 19. ve 20. yüzyılın başlarındaki sosyologlar tarafından geliştirilen sosyal teorideki öncülerinden esinlenmiştir. 1960'ların sonu ve 1970'lerde de tartışıldığı belirtilmiştir. Sembolizm Teori özellikle, Émile Durkheim ve Robert K. Merton'ın, ahlakın toplumun sosyal dokusunun bir unsuru olarak sosyal yapı ile sosyal hareketlilik olasılığı arasındaki ilişkiyle ilgili görülmüştür. Ancak, Merton'ın geniş kapsamlı işlevselci açıklamasının aksine teori, *kapitalist, ataerki ve Beyazların egemen olduğu toplumlarda eşitsizliklerin haksız yere sürdürüldüğü bir mekanizma* olarak tanımlanmıştır (Shonbeck, 2009, 8-9; Grant, 2017, 835-836).

Yukarı kısımda da belirtildiği üzere, Merton tarafından ortaya konulan teorik temel üzerine inşa ettiği ve İsviçreli sosyolog George Simmel'in çalışmalarından yararlanan Amerikalı sosyolog Rosabeth Moss Kanter, *dominant davranışın sayısal bir teorisini* geliştirmiştir (Shonbeck, 2009, 8-9; Grant, 2017, 835-836). Kanter, örgüt çalışmaları alanında önemli bir isimdir. 1970'lerdeki ilk büyük araştırmasından itibaren, Kanter'in liderlik, değişim ve güç hakkındaki düşünceleri, yazıldığı dönemde önemli değişimlere yol açmış, yönetim ve örgüt araştırmalarında birçok gelişmeye katkı sağlamıştır. Kanter, Indsco adındaki çokuluslu bir örgütteki güç dinamiklerini anlatmıştır. Indsco yalnızca ABD'deki büyüklüğü ve etkisi nedeniyle değil, aynı zamanda

*toplumsal bilince sahip* olma iddiaları nedeniyle seçildiği belirtilmiştir (Smith, 2003, 5-9; Datta & Bhardwaj, 2015, 199-200; Brewis & Pecis, 2019, 51-66).

George Simmel'in (1950) (*The sociology of Georg Simmel*) oranlar ve kişilerarası dinamikler üzerine yaptığı çalışmalardan ilham alan Kanter, ampirik verilerinden yararlanarak, *kadınlar için ortamı şekillendirenin, kadınların azlığıdır*, iddiasını ileri sürmüştür (Smith, 2003, 5-9; Datta & Bhardwaj, 2015, 199-200; Brewis & Pecis, 2019, 51-66). Öte yandan, Kanter'in, sosyal psikologların grup kompozisyonunun grup süreçleri üzerindeki etkileri konusundaki çalışmalarını büyük ölçüde genişleten ve birleştiren *Men and Women of the Corporation* (1977) adlı çalışmasını yayınlamıştır. Kanter'in çalışması, cinsiyet açısından dengesiz gruplara dayanan (Maji & Saha, 2024, 883), örgütlerde yeterince temsil edilemeyen kadınların deneyimlerini inceleyerek *Sembolizm Teorisi*'ni ortaya atmıştır (Childs & Krook, 2005, 3-4; Gustafson, 2008, 2; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-208). Kanter'in Sembolizm Teorisi son otuz yıldır sosyal bilimcilerin ilgisini oldukça çekmiştir (Stewart, 1978, 339; Sax, 1996, 389-425; Stichman vd., 2010, 633-634). Bu yüzden teori hemşireler, doktorlar, otomotiv işçileri, okul öğretmenleri, aktörler/aktrisler, Wall Street çalışanları, kömür madencileri, antrenörler, bilim insanları, itfaiyeciler, avukatlar, cezaevi memurları, öğrenciler, ceza ve adalet sistemi gibi alanlarda çalışanlar üzerinden test edilmiştir (Sax, 1996, 389-425; Stichman vd., 2010, 633-634). Kanter teorisini cinsiyet açısından tarafsızlık ile çerçevelemiş olmasına karşın, azınlık grubundan olanlar, ana sembole (Beyazlar, erkekler) sahip olanlar ve olmayanlar (Siyahlar, kadınlar) arasındaki güç farklılıklarının üzerinde durmuştur (Dworkin vd., 1986, 399-420; Krimmel & Gormley, 2003, 75; Childs & Krook, 2005, 3-4; Grant, 2017, 836; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-206; Caldwell, 2024, 31-32). Teorinin çok ilginç bir yönü de, sadece cinsiyete özgü davranışları açıklamakla kalmamasıdır. Söz gelimi, Kanter ırk ve dine atıfta bulunmakta ve Beyazlara karşı Siyahlar'dan oluşan gruplar üyeleri ya da Hıristiyanlara karşı Müslümanların da paralel etkileşimsel süreçlerden geçtiğini ya da geçeceğini belirtmiştir (Ryen, 2000, 19-21).

Kanter'in *Kritik Kütle Teorisi*'nin ortaya çıkmasında da önemli etkileri olmuştur. Teorinin şekillenmesinde, Kanter'in kadınların örgütlerde nasıl davrandıklarına dair çalışması son derece önemli görülmüştür. Bu teori, etkileşimlerinin grubun doğası ve büyüklüğe bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Teoriye göre, *alt grubun büyüklüğü belirli bir eşiğe ya da kritik kütleyle ulaştığında, alt grubun etki derecesi artmaktadır*. Ancak, kritik kütleyle hangi sayının temsil ettiğine ilişkin herhangi bir görüş ileri sürmemiştir. Bu teori, azınlık grubu kritik kütleyle ulaştığında, grup etkileşimlerinde, bir değişimin meydana geleceğini ileri sürmektedir. Kritik kütle, erkeklerin egemen olduğu örgütlerde azınlık olarak kadınların, tutarlı ya da önemli bir azınlık haline



gelene kadar örgüt üzerinde etki yaratma şanslarının çok az olduğu belirtilmiştir. Önemli bir azınlığın oluşması ya da oluşturulmasından sonra kadınlar, örgütsel değişiklikleri etkilemeye başlayabileceklerdir. Kritik Kütle Teorisi, son yirmi yılda politikacılar, medya ve uluslararası örgütler arasında daha fazla kadını siyasi oruna getirmek için alınan önlemlerin gerekçesi olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür (Torchia vd., 2011, 302).

Kanter'in teorisinin dayandığı özelliklerinden birisi de *dışsal efendi* kavramıdır. Diğer bir deyişle, Siyah bireyler ırkları nedeniyle kendilerinden sayıca daha fazla olan, Beyaz iş arkadaşlarından ayrılabilirler. Bu algısal mekanizmaları ortaya çıkarabilecek olan, ırka dayalı bu ayırt ediciliktir. Burada önemli bir niteleme yapılmalıdır. Kanter, göze çarpan, dışsal bir efendi statüsünün belirlenmesinde farklı temelleri göz önünde bulundursa da, bunlar arasında niceliksel bir ayırım yapmamıştır. Dolayısıyla ne kendisi ne de sonraki araştırmacılar, algısal mekanizmaları hafifleten ya da vurgulayan farklı dışsal efendi statüleri (ırk ve cinsiyet gibi) arasında ayırım yapmamıştır (Maji & Saha, 2024, 883). Bazı toplumların farklı başarılarını açıklamak için farklı bir teori de önermiştir. Bu teori, grup üyelerinin bireysel özelliklerinden öte örgütsel özellikler üzerinde durmuştur. Bu teorisinin de *fırsat*, *güç* ve *sayılar* gibi üç temel unsuru olduğu belirtilmiştir (Kanter, 1988, 331-332).

Kanter, insanların birbirlerine karşın sayısal olarak farklı oranlarının belirli toplumlar üzerindeki değişken etkileriyle de ilgilenmiştir. Görüşleri, *toplumlarda farklılıkları, cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi ana statüleri ile tanımlandığını ileri sürerek, herhangi bir popülasyondaki (ister ulus-devlet, ister örgüt olsun) egemen grupların daha az egemen gruplara orantılılığına dayanan bir grup davranışı teorisi* olarak bilinmektedir (Grant, 2017, 835-836). Kanter'in sembolizm üzerine yaptığı çalışmalarını on yıldan fazla süren araştırma ve tartışma ışığında yeniden değerlendirmiştir. Kanter, performans baskılarının, *sosyal izolasyonun ve rol tuzağının* bir örgütte orantısız sayıda kadın ve erkeğin olmasının sonuçları olduğunu ileri sürerken, araştırmaları bu sonuçların yalnızca cinsiyete uygun olmayan mesleklerde çalışan *sembol kadınlar* için ortaya çıktığı sonucuna varmıştır. Dahası, Kanter'in *bir toplumsal değişim stratejisi olarak örgütlerde erkek ve kadınlar arasındaki sayısal dengelemeyi* vurgulamıştır. Diğer bir deyişle, *cinsiyetler arasındaki sayısal dengesizlik ile oluşan karmaşıklığı gidermek için sayılardan arındırılmış bir cinsiyet dengesi yeniden düşünülmelidir*. Çünkü Kanter'in sembolizm anlayışı, örgütsel değişim temsilcileri için ikna edici olsa da *örgütlerde cinsiyet ayrımcılığının çözümü olarak sadece sayılara sürekli güvenmenin, örgütlerde cinsiyetin sayısal karmaşıklığını gidermede yetersiz olduğu düşünülmüştür* (Yoder, 1991, 178-192) (*Bu konudaki eleştirel düşünceler, sonuç kısmında yedinci notlar başlığı altında değerlendirilmiştir*). Her ne kadar teori böyle bir eleştiri ile karşılaşmış

olsa da Kanter, örgütlerde kadın çalışanların sayısal azlığından dolayı kaldıkları negatif durumu anlatmak için sembolizm teorisinin temelini oluşturan sembol kavramına kadınların cinsiyeti üzerinden yaklaşmıştır.

### ***İkinci Not: Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde Sembol Kavramı***

Buraya kadar yapılan betimlemelerden sonra izleyen kısımda, teori ile doğru orantılı olarak *sembol* ve *sembolizm*, örgütlerde kadınlar üzerinden betimlenmiştir. Çalışan kadınların azlığını, sembolizm kavramının kökü olan *sembol* kavramını kullanarak, *sembol kadın* olarak adlandırmıştır (Oduncu, 2019, 578). Sembol kavramının anlatısının geçerliliği, teorik temelleri gerekli kılmaktadır. Her teorinin dayanakları, diğer bir deyişle, arka planı söz konusudur. Bu yargı Kanter'in Sembolizm Teorisi için de geçerlidir. Yukarı kısımlarda sembol ve sembolizmin kadınlar üzerinden anlamlandırıldığı belirtilmişti. Bundan dolayı, araştırma konusu olan teorinin kadınlar üzerinden betimlenmesinde cinsiyet karmaşıklığının değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü Kanter'in Sembolizm Teorisi, teorik bir yapı olarak, eşitsiz cinsiyetçiliğin örgütlerde yaratılıp güçlendirilme biçimlerine odaklanmıştır (Poutanen & Kovalainen, 2013, 259).

Teorinin temelini oluşturan sembol kavramı, erkek egemen örgütlerde kadınların, örgüte tam katılımlarının sağlanmaması nedeniyle karşılaştıkları özel sorunlar ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişki *örgütlerde sembol* kavramını popüler hale getirmiştir. Sembol kavramı ile ilişkilendirilen *yabancı* kavramı da bulunmaktadır. Bu kavram, sembol gibi bir gruba giriş için gerekli tüm biçimsel gereklilikleri karşılayan; ancak, beklenen ırk, cinsiyet, etnik köken gibi benzer özelliklere sahip olmayan kişilere gönderme yapmıştır. Sembol kavramı sosyoloji literatüründe ayrımcılık yapılmadığını, diğer üyelerden farklı oldukları için bir gruba alınan, kabul edilen ya da atanan kişilere (genellikle kadınlar ya da azınlıklar) atıfta bulunmak için de kullanılmıştır (Datta & Bhardwaj, 2015, 199-200; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 208). Diğer bir deyişle, cinsiyete dayalı sembol, egemen olmayan bir grubun üyelerinin, ya/ya da statü, bir meslek ya da örgüt içinde kendi gruplarını temsil etmek üzere seçilmesi, seçtirilmesi ya da başka bir şekilde atanmasına gönderme yapılmıştır (Nesbitt, 1997, 194). Bundan dolayı, *sembolizm bir cinsiyet ayrımcılığı türü* olarak da bilinmektedir (Oduncu, 2019, 578). Ancak sembol kavramı ile ilgili araştırmalar genellikle kadınlar üzerinde yapılmış olsa da, azınlıktaki erkekler de ilgi konusu haline gelmiştir (Datta & Bhardwaj, 2015, 203-205). Yine de Kanter, sembolüğün oluşmasında üç farklı etkinin varlığından, aşağıda belirtildiği gibi bahsetmekten geri durmamıştır (Yoder vd., 1985, 119-131; Hoffman, 1985, 18-19; Yoder, 1994, 150; Kelly, 2007, 230; Holgersson & Romani, 2020, 650-651).

- **Birinci etki**, sembol kadınların erkek çoğunluk grubuyla ilişkilerinde deneyimledikleri artan görünürlükten kaynaklanmaktadır. Bu görünürlük performans baskılarını beraberinde getirmiştir. Bu tür baskılar karşısında sembol kadınlar, konumlarını hak ettiklerini kanıtlamak için yüksek performans göstermekte, egemenlerden dolayı iyi performans göstermeyerek görünürlüklerini azaltmaya çalışmakta ya da sosyal olarak görünmez olmayı tercih etmektedirler.
- **İkinci etki**, sembol kadınların karşı karşıya kaldığı ve içine hapsediği stereotiplerin beklentileri ile ilgilidir. Bu etki de kadınlar, kariyer fırsatlarını engelleyen belirli konumlarda kalmaları ile ilgilidir.
- **Üçüncü etki**, egemen grubun tehdidi altında, sembol kadınların egemen gruba ve örgüte bağlılıklarını belirtmeleri ile ilgilidir. Bu durumda sembol kadının egemen gruba, grubun bir parçası olduğu ya da olması gerektiği için minnettarlık göstermesi ya da diğer kadınları dışlaması gerekmektedir. Bu şekilde egemen grup, grubu ve grubun kültürünü koruyabileceğini düşünmektedirler. Yine de sembol kadınlar için deneyim ve sonuçlar cinsiyete ve statüye bağlı olarak farklılık gösterebilecektir.

Kanter, sembol olma ile bağlantılı üç olgu olan *görünürlük (ya/ya da artması)*, *karşıtlık* ve *asimilasyon* ile ilgili olarak düşümcüler de ileri sürmüştür (Yoder vd., 1985, 119-131; Hoffman, 1985, 18-19; Yoder, 1994, 150; Kelly, 2007, 230; Gustafson, 2008, 2; Oduncu, 2019, 578; Holgersson & Romani, 2020, 650-651; Alhezzani & Braganza, 2021, 1-8).

- **Görünürlük**, *sembollerin genellikle artan getiri yarası olarak adlandırılan daha büyük bir farkındalık payı yakalamasını* ifade etmektedir (Ryen, 2000, 19-21). Diğer bir deyişle, görünürlük, gruptaki diğer bireylerin farklılıkları gözlemlemesi ya da işaret edilmesini anlatmaktadır (Alhezzani & Braganza, 2021, 1-8; Caldwell, 2024, 32-36). Kanter'e göre, yüksek görünürlük, sembollerin kendilerini zorunlu hissedebilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Kendilerini diğer grup üyelerine kanıtlamak için diğerlerinden daha fazla çalışmaktadırlar.
- **Karşıtlık**, *egemen grubun üyeleri diğer grupların üyelerini abarttığına ortaya çıkmaktadır*. Söz gelimi sembollere, egemen grup tarafından farklılıklarını şakalar, söz kesme, biçimsel olmayan faaliyetlerden dışlama ve çeşitli sadakat testleri gibi hatırlatıldığı ileri sürülmüştür.
- **Asimilasyon**, *önyargılı kavramların ya da ortak düşüncelerin kullanılmasını içermektedir*. Bir bireyin, egemen olanların normlarına ve beklentilerine, görünürlük, karşıtlık nedeniyle ve asimilasyon nedeniyle uyma eğilimindedir (Alhezzani & Braganza, 2021, 1-8; Caldwell, 2024, 32-36).

Yukarı kısımda belirtilen üç olgu durumunda Kanter, sınırlı seçeneklere sahip sembollerin, olumsuz algılarla karşılaştıklarında daha az motivasyon ve adanmışlık gösterdiklerini ileri sürmüştür (Jayasekara, 2022, 55-56). Azınlık statüleri nedeniyle, semboller grup içinde daha fazla görünürlüğe maruz kalmaktadır. Bu da egemenlerin grup içi farklılıkları vurgulamasına yol açarak sembollerini egemen gruplara uymaya zorlamaktadır. Aynı zamanda, algılanan farklılıklar doğrultusunda stereotiplere de maruz bırakılabilmektedirler. Bu eğilimler de sembol bireylerde bazı zorluk yaratmaktadır Bunlar da *aşırı başarı göstermelerini ya da görünürlüklerini sınırlamalarını gerektiren performans baskıları*; onları *dışarıda kalmaya ya da kadınlara karşı önyargılı olarak içeriden biri olmaya zorlayan sembol izolasyonu ve kadınların diğer (anne, eş vb.) rolleri arasında seçim yapmak zorunda bırakan rol tuzağıdır* (Childs & Krook, 2005, 3-4; Benan & Olca, 2020, 85-86). Rol tuzağı, *rol sıkışması ve rol kapsüllemesi* olarak da bilinmektedir. Rol tuzağına düşürme, sembollerin örgüt içindeki ilerleme fırsatlarını sınırlayabilir. Tuzağa düşürme, semboller için bir *yer duygusu* da sağlayabilir. Ancak sembollerin, faaliyet alanlarını da kısıtlamaktadır (Gustafson, 2008, 2; Caldwell, 2024, 32-36).

### **Üçüncü Not: Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde Sembol Kadın Olmanın Sonuçları**

Semboller, kendi kategorilerini temsil ederler. Semboller, başarılarının daha da artabileceğine inandıkları için ek baskılara maruz kalabilirler (Caldwell, 2024, 32). Diğer bir deyişle, Kanter'in Sembolizm Teorisi, tüm sembollerin cinsiyet, ırk, milliyet vb. temelinde karşılaştıkları baskılardan olumsuz sonuçlara maruz kaldığı görüşü üzerine kurulmuştur (Datta & Bhardwaj, 2015, 200). Bu doğrultuda, sembol kadınların grubunun çoğunluk olarak varsayılan gruba göre güç açısından görece zayıf olduğuna dikkat çekilmiştir. Görece zayıflık, kadınların içinde buldukları gruptan farklı demografik özelliklere sahip olmaları nedeniyle olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalma deneyimlerine neden olmaktadır (Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 208). Kanter teorisinde kadınların, küçük bir azınlık olduklarında sembol haline geldiklerini belirtmiş ve *demografik bir kompozisyonun varlığı* olabileceğine gönderme yapmıştır (Datta & Bhardwaj, 2015, 203).

Kanter, erkek egemen mesleklerdeki kadınların, tüm kadınları temsil etmenin ağırlığını taşıdıkları için daha fazla *görünürlük* ve daha fazla *performans baskısı* yaşayacaklarını ileri sürmüştür. Egemen gruptakiler kendi grup içi statülerinin yanı sıra bir yabancı olarak gösterilenlerin farklılıklarını abartmaktadır. Örgütlerde bir azınlık olan kadınlar da sosyal ve profesyonel ağlardan dışlanabilmektedir (Childs & Krook, 2005, 3-4; Olarsch, 2019, 4). Kanter'e göre, sembol kadınların örgütlerde *görünürlük, izolasyon* zorlukları yaşamaları beklenmektedir (Stroshine & Brandl, 2011, 344-365). Diğer bir

deyişle sembol kadınların, geleneksel olarak erkek egemen bir mesleğe uyum sağlama çabalarında engeller ve streslere maruz kalabilmektedirler (Krimmel & Gormley, 2003, 73). Aynı baskılar ve süreçler, farklı sosyal tipler arasında az sayıda bulunan erkek ve kadınlar için de geçerlidir (Jackson vd., 1995, 543-557; Datta & Bhardwaj, 2015, 200). Kanter'in teorisi, kadınların işle ilgili daha yüksek risklerle karşılaşacağını da ileri sürmüştür. Bunlardan başka stres ve sembol olmayanlara kıyasla sembol statülerine bağlı olarak artan psikolojik etkilerden de bahsetmiştir (Caldwell, 2024, 32; Dworkin vd., 1986, 399-420; Krimmel & Gormley, 2003, 75; Childs & Krook, 2005, 3-4; Grant, 2017, 836; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-206; Caldwell, 2024, 31-32).

Örgütlerde sembol kadınların sayısal azlığı kariyer engellerinin temelini oluşturduğunun belirtilmesi abartılı bir varsayım olmayacaktır. Bundan dolayı, kariyer engelleri sembol kadın olmanın olumsuz sonuçları arasında olmakla birlikte daha fazla gözlemlendiği düşünüldüğü için aşağıda bulunan dördüncü notta ayrı bir şekilde ele alınarak değerlendirilmiştir. Öte yandan yeri gelmişken konu bütünlüğünü sağlamak için kariyer engellerinin bir cinsiyet ayrımcılığının sonucu olduğunun altı çizilmelidir. Bu yüzden cinsiyet ayrımcılığı, izleyen kısımda ayrı bir beşinci not olarak ele değerlendirilmiştir.

#### ***Dördüncü Not: Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde Kadınların Kariyer Engelleri***

Erkek egemenliği beklenildiği gibi ataerkilliğin hala sürdüğü yönündeki öngörülerini hatırlatmaktadır. Söz gelimi, ataerkilliğin güç yapılarını yansıtan, erkeklere fırsat, güç, maaş, işe alım, karar verme rolleri ve diğer konularda ayrıcalıklar tanıyan ve görünmezlik sağlayan bir örgütsel dünya, kadınlar için hala oldukça zor olduğu bilinmektedir (Martínez-Álvaro, 2019, 80-83). Kanter'in teorisi, kadınların kariyer engelleri olarak nitelendirilen bir teori olma özelliğini de taşımaktadır (Oduncu, 2019, 578). Kanter'in teorisine göre, kariyer söz konusu olduğunda azınlık statüleri nedeniyle kadınlar dışlanmaktadır (Haug, 2020, 47). Aşağıda belirtildiği üzere kadınlarının kariyer ilerlemesini etkileyen *toplumsal cinsiyet stereotipleri*, *eski erkekler kulübü*, *örgütsel bir standart olarak erkekler*, *cinsiyet-iş, örgüt kültürü-cinsiyet kimlikleri*, *fırsat-güç yönetimi ve sembolizm* gibi engellerin varlığı söz konusudur (Martínez-Álvaro, 2019, 80-83).

*Toplumsal cinsiyet stereotiplerinin* etkisi, yanlış olmakla birlikte kadınların cinsiyetlerinden gelen eksikliğiyle ilişkilendirilmiştir. Bu eksikliğin özellikle yönetim eylemi için kritik olduğunu vurgulanmalıdır. Çünkü örtük cinsiyet stereotipleri, yönetilmesi önemli ve zor bir faktördür.

*Eski erkekler kulübü*, elit ve güç merkezlerinin bir parçası olan erkekler tarafından paylaşılan belirli jargon, ilgi alanları ve hobileri ifade etmek için kullanılan Anglosakson bir kavramdır. Bu kavram, kadınların güç

merkezlerinden dışlanmasını açıklamaya çalışanlar için bir referans noktası olmuştur. Sosyal değişime rağmen, erkekler arasındaki *homofili* (aynı cinsiyet dayanışması), kadınların iş hayatında dezavantajlı kalmasını sağlamada etkisini devam ettirmektedir. Diğer bir deyişle, bu tür güç merkezleri kadınları dışlama gücüne sahiptir. Kadınların kariyer ilerlemesinin önünde biçimsel olmayan bir engel olarak bulunmakta ve kadınların kariyer ilerlemesini kritik bir şekilde etkilemektedir.

*Örgütsel bir standart olarak erkekler*, örgütlerde erkek egemenliğinin sürdürülmesini sağlayan bir önceliktir. Kadınları erkeklerden farklı olarak konumlandıran bir standardı içermektedir. Yine bu tür içerik yanlış olsa da, erkeklerin yönetici olarak doğduğu varsayımına dayanmaktadır. Yöneticilik tarihsel ve kültürel olarak erkeklerle özleştirilen bir meslektir. Hatta başlangıcı olarak yönetim kavramının anlatmak istedikleri bile özünde erkek egemenliğine bir gönderme olduğu ileri sürmek abartılı bir varsayım olmayacaktır. Bu varsayım, örgütlerin, erkek egemenliğinin kurulması ve korunması için ataerkil alanlar olduğu düşüncesine yönlendirmektedir.

*Cinsiyet-iş* temeli olarak, kadın cinsiyeti örgütlerde tartışma konusu olmuştur. Kadınlar *ötekiliklerini* yönetmeye çalışsalar da cinsiyetçi bir ayırım ile karşı karşıya kaldıkları açıktır. Kadınlarla ilişkilendirilen özellikler, kadın biyolojisine atfedilen sembolizm ve kültürel anlamlardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıkların birçoğu örgütsel değerlerle çatışmakta ve dolayısıyla örgütlerde göz ardı edilmektedir.

*Örgüt kültürü-toplumsal cinsiyet kimlikleri*, rasyonel-irrasyonel, açık-örtük yazılı normların ötesinde tüm unsurları içermektedir. Bunlar kimliklerin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bireysel ve kolektif davranışları etkilemektedir. Bireyler örgütler ile temasa geçtikçe, kıyafet normları, insanların neler olup bittiğine dair anlattıkları hikâyeler, örgütün biçimsel normları ve prosedürleri, biçimsel olmayan davranış normları, ritüelleri, jargonu ve sadece içeridekiler tarafından anlaşılan şakaları vb. ile tanışırlar. Bu unsurlar örgüt kültürünün görünürlüğünden sadece bazılarıdır. Toplumsal cinsiyet stereotiplerinin ve dışlayıcı ağlarla birlikte örgütsel kültürler, üst yönetim pozisyonlarında olsalar bile kadınların kariyerini belirlemektedir.

*Fırsatlar-güç yönetimi* ile ilgili olarak yapılan Kanter'in araştırması, Michael Crozier'in 1960'lardaki çalışmalarının bir devamıdır. Fırsatlar ve güç ilişkilerine odaklanılmıştır. Her iki araştırmacı da hayatta kalmak ya da içinde buldukları duruma uyum sağlamak için örgütte var olan baskılara tepki veren insanların örtük rasyonelliğine dikkat çekmişlerdir. Ancak Kanter'in düşünceleri, kadınların mesleki deneyimlerinin daha çok kadınların doldurdukları mesleki pozisyonların doğasında var olan yapısal kısıtlamalarla ilgili olduğu yönündedir. Kadınların doldurduğu pozisyonlar tipik olarak



ilerleme fırsatından yoksundur. Kadınlar buna daha düşük beklentilerine bağlı kalmak ile karşılık verirler. Kadınlar yönetim hiyerarşisinde çalıştıklarında, fırsatlar ve güç açısından erkeklere benzer pozisyonları doldurdıklarında bile, genellikle erkeklerin ağırlıkta olduğu gruplarda çalışmakta ve sembolizmin zararlı etkilerinden rahatsız olmaktadır.

### ***Beşinci Not: Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde Cinsiyet Ayrımcılığı***

Kadınlar ve erkekler üzerindeki genel kabul görmüş rol dağılımının varlığını geçmiş toplumların değerlerinde aramak gerekmektedir. Toplumsal rollerin ağırlığı, tüm toplumlar için geçerlidir. Böyle bir rol dağılımı ve baskısı günümüz toplumlarının yargısı değildir. İnsanlık uygarlığı içerisindeki geçmiş toplumların genel eğiliminin de, aynı doğrultuda olması bilinmektedir. Başlangıçta erkeklere ve kadınlara özgü rollerin dağılımı biyolojik özelliklerinin bir sonucu olmuştur. Kanımızca tamamen erkek egemenliğine dönüşen rollerin ağır baskısı kadınların ötekileştirmesi ile sonuçlanmıştır. Kadınların ötekileştirilmesi, günümüze kadar birikimli bir sorunsalın dayanağını oluşturmuştur. Ancak değişen değerler ve yargılar, kadınların ötekileştirme sorunsalının varlığını kabul ettirmiştir. Kadınlar üzerinden ötekileştirme sorunsalının çözümü, sorunların varlığını kabul etmek ve tanımlama çabalarına bağlıdır. Bundan dolayı literatürde sembol kadınlar üzerinden cinsiyet ayrımcılığı üzerine araştırmalar oldukça dikkat çekmektedir.

Cinsiyet ayrımcılığının kadınların, örgütlerde karşılaştıkları engellerin temel nedeni olduğu ileri sürülmüştür (Yoder, 1994, 157-158). Karşıt bir görüş ise, cinsiyet açısından bir iş, sorumlulukların bölünmesi tarafsız olduğu varsayımını ileri sürmüştür. Ancak örgütlerde örtük erkek egemenliğinin doğası gereği, erkeklerin kayırıldığı varsayımı bulunmaktadır. Söz gelimi örgütlerde, erkek egemenliğine örtük bir şekilde daha yatkın görüntü verilme eğilimi içerisinde olunması bir varsayımdır. Diğer bir varsayım da ideal yönetici algısının, erkekler ile ilişkilendirilmiş olmasıdır. Varsayımların geçerliliği, uygulamada kadınların eksik istihdamında görünmektedir. Erkek istihdamına yönelik tercihler, toplumsal normların birer göstergesidir. Bu göstergeler örgütlerde, toplumsal normlar ve örgütsel kültür aracılığıyla refleksif olmayan bir şekilde yinelenmektedir (Holgersson & Romani, 2020, 650-651). Öte yandan cinsiyet eşitsizliğinin iş tutumları ve davranışlarıyla ilişkili olmasının ayrı bir katkısı da bulunmaktadır (King vd., 2010, 482-510). Bu durum, yönetici orunlarında ve iş türlerinde, toplumsal *cinsiyetin sembolizmini* yinelenmektedir. Diğer bir deyişle örgütlerde, erkek istihdamına yönelik tercihler, cinsiyet farklılıklarının ve hiyerarşilerinin refleksif olmayan bir şekilde yeniden yinelenildiği süreçlerle yapılmaktadır. Bu tür süreçlere de *cinsiyetlendirme süreçleri* denilmektedir. Bu ifade, örgütlerde erkeklere daha yüksek bir statü atfedildiği anlamı taşımaktadır. Süreçlerin yinelenmesini sağlayan normlar örtük kaldığı süreçte örgütlerde,



*cinsiyetlendirme hiyerarşisi* değişmeden kalma olanağı bulunduğu söylenebilir. Değişmeme/değişmememe/değiştirilememe, doğal bir beklenti olarak örgütlerde erkeklerin sayısal olarak bir üstünlük yakalamasını sağlayacaktır (Holgerson & Romani, 2020, 650-651).

### ***Altıncı Not: Kanter'in Sembolizm Teorisi'nde Sayısallık***

Sembol'ün ait oldukları grupta sayısal olarak azınlıkta olan bir grup insanı ifade ettiği ileri sürülmüştür. Kavramın kullanım genişliği sağlanmış olsa da, yine de bu çalışmada örgütlerde sembol olan kadınlar üzerine yapıldığının belirtilmesi gerekmektedir. Sembol, *erkek egemen bir meslekte nitelikleri yeterli olmasa da sadece kadın olduğu için istihdam edilen ve bu nedenle ayrımcılık karşıtı bir kanıt olarak sunulan kadın çalışanın statüsü* olarak tanımlanmıştır (Maji & Saha, 2024, 883). Diğer bir deyişle, kadınlar kendileri için uygun görülen mesleklerde (asistanlık, sekreterlik, bakım hizmetleri vb.) düşük ücretlerle çalışmaya devam ettikleri sürece herhangi bir sorun yaşanmamaktadır; ancak, erkeklerin egemen olduğu mesleklerde yer almaları durumunda sembol statüsüne girmektedirler. Sembol olarak kadın, erkek egemen bir meslekte nitelikleri yeterli olmasa da sadece kadın olduğu için istihdam edilmektedir. Bu nedenle ayrımcılık karşıtı *bir kanıt olarak sunulan kadın çalışanın statüsü* olarak da tanımlanmıştır. Kadınlar kendileri için uygun görülen mesleklerde düşük ücretlerle çalışmaya devam ettikleri sürece herhangi bir sorun yaşanmamakta, ancak erkeklerin egemen olduğu mesleklerde yer almaları durumunda sembol statüsüne girmektedirler (Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-208).

Sembol üzerinde tanımlamalar sıralananlar gibi olsa da Kanter, *bir grubun açıkça tanımlanabilir bir alt grup olan sembollerin bütünü* %15'inden daha azını oluşturacak şekilde çarpıtılmasıyla ortaya çıkan süreçler tanımını benimsemiştir (Maji & Saha, 2024, 883). Öte yandan çalışma grubunun minimum %85'ini temsil edenlerin egemen şeklinde adlandırıldığı, %15 ya da daha az oranda temsil hakkı bulunanlar ise *semboller* olarak tanımlanmıştır (Oduncu, 2019, 578). Kanter, en fazla %15'e kadar çıkabilen küçük bir azınlığın sembol olmanın olumsuz etkileri üzerinde durmuştur (Kurt-Yılmaz & Surgevil-Dalkılıç, 2020, 92). Diğer bir deyişle, grup oranlarının bir şekilde işteki sosyal deneyimlerle bağlantılı olduğunu teorileştirmiştir. Bu oranlar bir örgüt içinde değiştikçe, bireysel grup üyelerinin sosyal deneyimleri de değişecektir (Gustafson, 2008, 2). Kanter, *azınlık grubun toplamın %15'inden azını oluşturduğu, egemen grubun ise toplamın geri kalan %85'ini oluşturduğu eğik bir grubun üyeliğine vurgu yapmıştır*. Yine Kanter'e göre, *sayısal olarak çok olanlar grubu ve kültürü kontrol ederken, sayısal olarak az olanlar kendi kategorilerinin temsilcileri ve birey olmadan öte semboller olarak muamele görmektedirler* (Dworkin vd., 1986, 399-420; Krimmel & Gormley, 2003, 75; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-206). Kanter, örgütlerde sayısal olarak

%15'ten az olan çalışanları azınlık, diğerlerini ise, egemen olarak tanımlamıştır (Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 209; Maji & Saha, 2024, 883). Diğer bir deyişle Kanter, çoğunluk üyelerini egemen ve azınlık grubu üyelerine de sembol olarak adlandırmıştır (Dworkin vd., 1986, 399-420; Krimmel & Gormley, 2003, 75; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-206).

Bir gruptaki sosyal ve kültürel olarak farklı insanların göreceli sayıları, etkileşim dinamiklerini şekillendirmede kritik olarak görmüş ve değişen orantılı bileşimler temelinde dört grup türü de tanımlamıştır (Kanter, 1977, 965-990). Bu doğrultuda Kanter, her grubun orantılı temsiline göre grubu türlerini *tekdüze*, *eğik*, *eğimli* ve *dengeli* olarak tanımlamıştır. Tekdüze grupta, herkes aynı ana statüye sahiptir. Böylece homojen bir birim oluşturulmuştur. Eğik grup, çoğunluk grubu üyelerinin azınlık üyelerinden 99/1 ile 85/15 arasında değişen oranlarla çok daha fazla olmasıyla karakterize etmiştir. Eğimli grup ise, egemen-sembol oranlarının 84/16 ile 65/35 arasında olduğu daha az uç dağılımları temsil etmektedir. Dengeli grup da oranlar 64/36 ile 50/50 arasında değişmektedir. Ancak yine de bu oranlar, grup kimliklerini ve dinamiklerini ayıran keskin sınırlamalar yerine kılavuz olarak düşünülmüştür (Dworkin vd., 1986, 399-420; Krimmel & Gormley, 2003, 75; Childs & Krook, 2005, 3-4; Gustafson, 2008, 2; Grant, 2017, 836; Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 205-206; Caldwell, 2024, 31-32)

Kanter'in teorisindeki en önemli nokta, eğik grup etkileşiminin çok kısıtlı olmasıdır Eğik bir grupta, kategoriler arasındaki etkileşim, egemenlerin sembol algısından büyük ölçüde etkilenecektir (Ryen, 2000, 19-21). Eğik bir gruba geçişte bu dinamiklerin nasıl değişebileceği üzerine düşünen Kanter, egemenlerin algıları ve sembollerin tepkileri yeni biçimler aldıkça kadınların davranışlarına ilişkin bazı varsayımda bulunmaktadır. Bunlardan ilki, *görelî sayının artmasıyla birlikte azınlık üyelerinin potansiyel müttefik oldukları, koalisyonlar kurabildikleri ve grubun kültürünü etkileyebildikleri*, ikincisi ise *görelî sayının artmasıyla birlikte azınlık üyelerinin birbirlerinden farklılaşan bireyler haline gelmeye başladıklarıdır*. Bu iki iddia birlikte değerlendirildiğinde, eğik gruplardaki kadınların daha önce diğer kadınlarla koalisyon kurmalarını engelleyen performans baskılarından ve sembol izolasyonundan kurtulabildikleri, ayrıca kadın stereotiplerine uymayan ilgi alanlarının peşinden gidebilmek için rol tuzağından kaçabildikleri ileri sürülmüştür (Childs & Krook, 2005, 3-4; Caldwell, 2024, 31-32). Çünkü Kanter, eğik gruplardaki kadınların oldukça görünür ve farklı olarak algılandıklarını ve bunun da stereotipleştirilme eğilimine yol açtığını fark etmiştir (Smith, 2003, 5-9). Kanter, ileri sürdüklerinin hangisinin daha olası olduğuna dair bir öngörü sunmamıştır.

*'Sembolleştirilmiş iki kişi, kendi sosyal gruplarıyla yüksek oranda özdeşleşmemişlerse sembolleştirme sorunlarının üstesinden gelmek ve iş*

*birlikleri geliştirmek için her zaman yeterince büyük bir sayı değildir.* Bu iddia, kadın sayısının düşük olduğu durumlarda bile, *feminist* ya da *kadın kimliğinin*, ilgili kadınların koalisyon oluşturması halinde performans baskısını, sembol izolasyonunu ve rol tuzağını azaltabileceğini ima etmektedir. Dolayısıyla, dengeli gruplar söz konusu olduğunda, *grup dinamikleri diğer yapısal ve kişisel faktörlere bağlı olduğundan*, bireysel olarak kadınların özellikleri çok önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte, iki sembolün kolayca bölünüp ayrı tutulabileceğinin kabul edilmesi, sembol bağlamında destekleyici iş birliklerin gelişmesi için daha büyük sayıların gerekli olduğu vurgusunu öne çıkarmaktadır (Childs & Krook, 2005, 3-4; Caldwell, 2024, 31-32).

## SONUÇ YERİNE

Sonuç yerine kısmı, literatürden elde olunan bulgulara göre yedinci notun içeriği olarak oluşturulmuştur.

### **Yedinci Not: Kanter'in Sembolizm Teorisi'nin Sayısalıktan Arındırılması**

Kanter'in Sembolizm Teorisi, ortaya atılmasından bu yana, akademik tartışmaların merkezinde yer almıştır. İki inceleme son yirmi yılda sembolizm teorisi ilerlemesindeki ve araştırmalarındaki genel eğilimlerden bazılarını ve bunları çevreleyen başlıca sorunları ve tartışmaları vurgulamıştır. Kanter, eğitim gruplarıdaki sembolizm süreçlerini açıklarken yalnızca sayısal oranlara aşırı vurgu yaptığı için eleştirilmiştir. Orijinal teorik anlayışa göre, *sayılar olumsuz etkilerin birincil nedenidir ve bu nedenle orantılı olarak yeterince temsil edilmeyen herhangi bir grup, sembol olmanın sonucunu deneyimlemektedir.* Burada sosyal bağlamın önemli bir rolü göz ardı edilmiştir. Oysaki Kanter, baskılar ve süreçler, herhangi bir sosyal kategorideki insanların etrafında da olabileceğini belirtmekten geri durmamıştır. Bundan dolayı toplumsal bağlamın önemine dikkat çeken görüşler ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda Kanter'in orijinal çalışmasına *sayısal dengesizlik*, *cinsiyet statüsü*, *mesleki uygunsuzluk* ve *müdahalecilik* gibi dört farklı faktör ileri sürülmüştür. Kadınlara yönelik ayrımcılığın sebebi, örgütlerde az olmalarından değil, toplumsal olarak hala dışlanmış olmalarının önlenememiş olması olabilir. Dolayısıyla, sembolizm teorisinin sosyal statünün dikkate alınmasında eksikliği bulunmaktadır. Bundan dolayı cinsiyetçi ve ırkçı bir toplumda, cinsiyet ve ırk açısından tarafsız sembolizm teorileri pek mantıklı değildir. Kanter, sembolizm teorisinin orijinal yapısında cinsiyet statüsünü ve mesleki uygunsuzluğu karıştırdığı da belirtilmiştir. Kültürel tutumların ve belirli bir mesleki alanın genel cinsiyet oranının birleşimi, kadınlar ve erkekler için hangi işin uygun olduğunu tanımlamaktadır. Kanter'in çalışması ise, cinsiyete uygun olmayan bir alanda çalışan kadınları içerdiğinden, gözlemlenen sembolik etkilerin, kadınların düşük statüsünü ve incelenen mesleğin kadınlar için uygunsuzluğunun etkilerinin ve sonuçlarının olup olmadığını belirlemek zordur. Bu yüzden cinsiyet statüsünün

ve mesleki uygunsuzluğun ayrı etkilerini tahmin etmenin önemini vurgulandığı görülmektedir. Öte yandan Kanter'in tanımladığı iş sonuçlarının sadece sayısal dengesizliklerinden ya da cinsiyet statülerinden değil, pazarlama işi yapan kadınlarının mesleki cinsiyet normlarından sapmalarından da etkilenmiş olabilir. Bundan dolayı mesleki uygunsuzluğun mutlaka sembolleştirme sürecinde bir bileşen olmayabileceğini de ileri sürülmüştür (Gustafson, 2008, 2-4).

Sembolizm, bir sayı oyunundan daha karmaşıktır. Sayısal incelemeler tek başına sembolizmin sayısız yönünü tam olarak açıklayamayabilir (Stichman vd., 2010, 633). Öte yandan sayı sadece mesleki rollerin yeniden tanımlanması ve statü artırımı gibi hususlarla birlikte gerçekleşirse etkilidir. Bundan dolayı kadın ya da erkek olmanın statü üzerindeki etkilerini anlamak için mesleki uygunluğu tanımlayan toplumsal cinsiyet kalıplarının etkisini anlamak son derece önemlidir. Dolayısıyla, olumsuz sembolizm sonuçlarını üreten ve sürdüren döngüyü etkili bir şekilde bozmak için, hem bireyler hem de örgütler karışık unsurların her birini aynı anda ele alınmalıdır. Önerildiği gibi oranların değiştirilmesi sadece bir başlangıçtır ve tek başına ele alınamaz. Bunun yerine, sayısal ve oranları dengelemenin yanı sıra çalışanların statüsünü eşitlemek ve mesleki kalıpları yeniden tanımlamak gereklidir (Yoder, 2002, 7). Örgütlerde sayısal ve oransallığın eşitlenmesi gerekiyorsa değiştirilmesi gerekenin kadınların doğası değil, hiyerarşik düzenlemelerdir (Kanter, 1976, 415-430).

Cinsiyet ve iş üzerine yapılan araştırmalar, zamanla cinsiyet teorileri ve cinsiyet teorileştirmeleriyle birlikte odak noktasını değiştirmiştir. Yalnızca sayılara dayalı olarak kadınları örgütlerde cinsiyet yapılandırılmalarının farklı biçimlerine, şekillerine ve kalıplarına sokarak analiz etmek oldukça zordur. Diğer bir deyişle bireyler, yalnızca bedenlerine ve eylemlerine değil, toplumsallaşmaya yaptığı katkı aracılığıyla da tanımlanmalıdır (Poutanen & Kovalainen, 2013, 258-259). Çünkü sembol ve cinsiyet statülerinin etkileşimi göz önüne alındığında, sayılarda basit bir artış cinsiyet ayrımcılığıyla ilişkili güçleri ele almakta başarısız olabilir. Tek başına sayıların sembolliği üretmek için yeterli olmadığı, cinsiyetin, mesleğe uygunluğu ya da prestijinden bağımsız olarak katkıda bulunduğu da ileri sürülmüştür (Yoder, 1994, 150-158). Diğer bir deyişle sınırlı kadın temsili tek başına bir kriter değildir. Sembol olmayı etkileyen başka faktörler de olabilir. Kadınların ve erkeklerin toplumsal hayatta edindikleri rollerin çeşitliliği sonucunda, kadınların ve erkeklerin deneyimleri çeşitlidir. Toplum tarafından erkeklere ve kadınlara atfedilen rollerin farklılığı kadınlar ve erkeklerin edindiği deneyimleri etkileyebilir (Benan & Olca, 2020, 90). Öte yandan sembol olma örgütsel ve mesleki faktörlere bağlı olarak da değişebilir (Flöge & Merrill, 1986, 925-947). Yine bu doğrultuda sembolizmin, yetersiz sayısal temsilin ötesinde mesleki uyumsuzluk, statü farklılıkları ve müdahalecilik gibi kadınların örgütteki temsilini etkileyen farklı boyutlar bulunabilir (Dalkılıç & Yılmaz, 2019, 209).

**KAYNAKÇA**

- Adikaram, A. S., & Wijayawardena, K. (2015-abstract). What happens to female employees in skewed IT project teams in Sri Lanka? Revisiting Kanter. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1), 37-57.
- Alhezzani, Y. & Braganza, A. (2021-abstract). Leading organisational change: The case of tokenism. *BAM Conference Proceedings, 35th British Academy of Management*, Online, 31 August-3 September, 1-8.
- Archbold, C. A., & Schulz, D. M. (2008-abstract). Making rank: The lingering effects of tokenism on female police officers' promotion aspirations. *Police Quarterly*, 11(1), 50-73.
- Bavilolyaei, B. F., & Ökem, S. (2018). Token phenomenon in participatory architectural design and Sulukule urban transformation as a tokenism example. In *III. International City Planning And Urban Design Conference, Conference Proceedings CPUD'18*, 35.
- Benan, K. Y., & Olca, S. D. (2020). Gender based tokenism: A qualitative research on female-dominated and male-dominated professions. *Istanbul Management Journal*, (88), 85-125.
- Brewis, D. N., & Pecis, L. (2019). Rosabeth Moss Kanter: Revolutionary roots and liberal spores. In *Power, Politics and Exclusion in Organization and Management*, Routledge, 51-66.
- Caldwell, A. K. (2024). *A phenomenological study on tokenism and leadership style of Black executives in corporate organizations*. Thesis Degree of Doctoral, Pepperdine University.
- Childs, S., & Krook, M. L. (2005). The substantive representation of women: Rethinking the 'critical mass' debate. In *Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington, DC, September*, 1-4.
- Dalkılıç, O. S., & Yılmaz, B. K. (2019). Conceptual framework about tokenism phenomenon in organizations. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 9(2), 205-231.
- Datta, S., & Bhardwaj, G. (2015). Tokenism at Workplace: Numbers and beyond. *International Journal of Current Engineering and Technology*, 5(1), 199-205.
- Dworkin, A. G., Chafetz, J. S., & Dworkin, R. J. (1986). The effects of tokenism on work alienation among urban public school teachers. *Work and Occupations*, 13(3), 399-420.
- Floge, L., & Merrill, D. M. (1986-abstract). Tokenism reconsidered: Male nurses and female physicians in a hospital setting. *Social Forces*, 64(4), 925-947.
- Gorman, E. H. & Mosseri, S. E. (2019). How organizational characteristics shape gender difference and inequality at work. *Sociology Compass*, 13(3), 1-18.
- Grant, B. J. (2017). *Tokenism*. In *The sage encyclopedia of political behavior*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 834-837.
- Gustafson, J. L. (2008). Tokenism in policing: An empirical test of Kanter's hypothesis. *Journal of Criminal Justice*, 36(1), 1-10.
- Haug, M. (2020). *Exploring the relationship between tokenism and gender quotas through the concept of embedded gender images*. Thesis Degree of Doctoral, University of the West of England, Bristol.
- Hoffman, E. (1985). The effect of race-ratio composition on the frequency of organizational communication. *Social Psychology Quarterly*, 48(1), 17-26.
- Holgerson, C., & Romani, L. (2020). Tokenism revisited: When organizational culture challenges masculine norms, the experience of token is transformed. *European Management Review*, 17(3), 649-661.
- Jackson, P. B., Thoits, P. A., & Taylor, H. F. (1995-abstract). Composition of the workplace and psychological well-being: The effects of tokenism on America's Black elite. *Social Forces*, 74(2), 543-557.
- Jayasekara, L. (2022). Importance of studying the dominant's perspective on women workers in male-dominated workplaces: Revisiting Kanter's theory. *University of Colombo Review (New Series III)*, 3(2), 52-63.
- Kanter, R. M. (1976). The impact of hierarchical structures on the work behavior of women and men. *Social Problems*, 23(4), 415-430.
- Kanter, R. M. (1977a). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

- Kanter, R. M. (1977b, abstract). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kanter, R. M. (1988). Ensuring minority achievement in corporations: The importance of structural theory and structural change. In *Ensuring Minority Success In Corporate Management*, Boston, MA: Springer USA, 331-346.
- Kelly, H. (2007). Racial tokenism in the school workplace: An exploratory study of black teachers in overwhelmingly white schools. *Educational Studies*, 41(3), 230-254.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M., & Matusik, S. F. (2010-abstract). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482-510.
- Krimmel, J. T., & Gormley, P. E. (2003). Tokenism and job satisfaction for policewomen. *American Journal of Criminal Justice*, 28, 73-88.
- Kurt-Yılmaz, B. ve Surgevil-Dalkılıç, O. (2020). Cinsiyete dayalı tokenizm: Kadın egemen ve erkek egemen meslekler üzerinde nitel bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 88, 85-125.
- Laws, J. (1975). The psychology of tokenism: An analysis. *Sex Roles*, 1, 51-67.
- Maji, S. G., & Saha, R. (2024). Female directors and firms' financial performance: An empirical application of Kanter's theory in the Indian context. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 24(4), 882-899.
- Martínez-Álvaro, L. (2019). Is feminist leadership possible in a digital patriarchy? 77-85. In Alonso, A. & Langle de Paz T. (Ed.). *The Time Is Now. Feminist Leadership For A New Era (La hora del liderazgo feminista)*, Buenos Aires: Global Network of UNESCO.
- Nesbitt, P. D. (1997). Gender, tokenism, and the construction of elite clergy careers. *Review of Religious Research*, 193-210.
- Oduncu, F. (2019). Çalışma hayatında kadınlara yönelik bir cinsiyet ayrımcılığı türü: Tokenizm. *Route Educational and Social Science Journal*, 6(3), 568-581
- Olarsch, S. (2019). Women faculty's perceptions of departmental belonging across academic disciplines. *Sociology Senior Seminar Papers*. 25, 1-28
- Poutanen, S., & Kovalainen, A. (2013). Gendering innovation process in an industrial plant-revisiting tokenism, gender and innovation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(3), 257-274.
- Ryen, A. (2000). *Gender issues in management: The gender gap and sexual harassment -The Norwegian experience*. Project Report No. 43/2000, Kristiansand: Agderforskning Serviceboks, 1-41.
- Sak, R., Sak, İ. T. Ş., Şendil, Ç. Ö., & Nas, Ş. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-256.
- Sarah, C., & Mona, L. K. (2008-abstract). Critical mass theory and women's political representation. *Political Studies*, 56(3), 725-736.
- Sax, L. J. (1996-abstract). The dynamics of "tokenism": How college students are affected by the proportion of women in their major. *Research in Higher Education*, 37, 389-425.
- Shonbeck, H. (2009). *Living in a man's world: A Study of tokenism and female entrance into lehigh university*. Thesis Degree of Doctoral, Lehigh University.
- Smith, G. A. (2003). *As few become many while many become few: The ever-evolving cultural dynamics and language within and beyond skewed groups and "tokenism"*. Thesis Degree of Doctoral, Harvard University.
- Stewart, J. (1978). Understanding women in organizations: Toward a reconstruction of organizational theory. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 336-350.
- Stichman, A. J., Hassell, K. D., & Archbold, C. A. (2010-abstract). Strength in numbers? A test of Kanter's theory of tokenism. *Journal of Criminal Justice*, 38(4), 633-639.
- Stroshine, M. S., & Brandl, S. G. (2011-abstract). Race, gender, and tokenism in policing: An empirical elaboration. *Police Quarterly*, 2011, 14(4) 344-365.



- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102, 299-317.
- Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192.
- Yoder, J. D. (1994). Looking beyond numbers: The effects of gender status, job prestige, and occupational gender-typing on tokenism processes. *Social Psychology Quarterly*, 57(2), 150-159.
- Yoder, J. D. (2002). 2001 Division 35 presidential address: Context matters: Understanding tokenism processes and their impact on women's work. *Psychology of Women Quarterly*, 26(1), 1-8.
- Yoder, J. D., Adams, J., Grove, S., & Priest, R. F. (1985-abstract). To teach is to learn: Overcoming tokenism with mentors. *Psychology of Women Quarterly*, 9(1), 119-131.



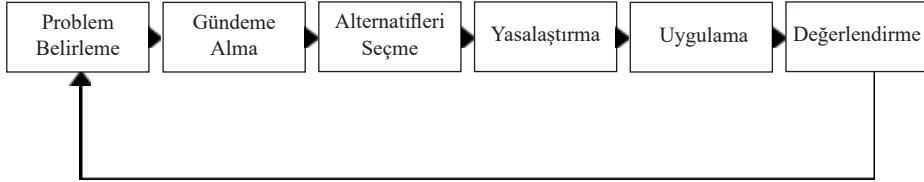
# KAMU POLİTİKASI DÖNGÜSÜNÜN BAŞLANGIÇ AŞAMASI: PROBLEM BELİRLEME

Samed Kurban<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Genel olarak örgütlü bir amaç çerçevesinde ve iş birliğine dayalı şekilde insan faaliyetlerinin yürütülmesi anlamına gelen yönetim olgusu, insanlık tarihinin gelişim çizgisi içinde var olmaya devam etmektedir. Özellikle yönetime akademik bir yaklaşım geliştirme girişimlerinin başlangıcından bu yana ise en iyi kararların nasıl alınacağına ilişkin rehber geliştirme çabasının varlığı dikkat çekmektedir (Hill, 2005: 145). Yönetme sorunu ile ilgili bir kavram olan kamu politikası kamu yönetiminin toplumsal sorunların çözümü, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, çatışmaların uzlaştırılması gibi amaçlarına hizmet ederek bu çabalara destek olmaktadır.

Kamu politikası genel olarak, toplumsal sorunlar karşısında siyasi iktidarın/ kamu bürokrasisinin eyleme dönük çözüm arayışı içinde olması veya herhangi bir girişimde bulunmayarak kayıtsız kalması şeklinde ifade edilebilir. Grafik 1’de verilen kamu politikası süreci kavramı, fikirleri uygulanan ve olumlu etkileri olan gerçek politikalara dönüştüren bir tür sistem olduğunu öne sürmektedir (Birkland, 2011: 25-26).



**Grafik 1. Politika Sürecinin Aşamaları**

Yukarıda verilen kamu politikası sürecine ilişkin grafikte, sürecin aşamaları altı adım üzerinden ifade edilmiştir. Bununla birlikte politika sürecini genel olarak; problem belirleme ve gündeme alma, politikanın şekillendirilmesi, politikanın uygulanması ve politikanın değerlendirilmesi olmak üzere dört ana basamak üzerinden ele almak da mümkündür. Politika probleminin ne olduğunun ve problemi giderecek çözümlerin belirlendiği politika tasarımı; amaç, uygulayıcı kurumlar, problemi çözmek için atılacak adımlar, hedeflenen alıcılar, uygulanma ve kendisini destekleyen gerekçeler üzerinden tüm hatlarıyla politikayı tanımlar (Pavone, 2004: 324-325). Bu tasarımda uygulama, politika

değerlendirme ve öğrenme dinamikleri, karar sonrası analizin en iyi araştırılan alanları arasında iken; problem tanımı, gündem belirleme ve fizibilite analizi karar öncesi analizin temel ve birbiriyle yakından ilişkili bileşenleridir (Majone, 2006: 228). Kamu politikasının formüle edildiği aşamayı da içine alan tüm basamaklar, politika sürecinin nitelikli bir şekilde gerçekleşmesi için her bir adımdaki faaliyetlerin başarısının diğer adımları da etkilediği etkileşimi ortaya koyar.

Kamu politikası araştırmalarına yönelik başlıca zorluklardan biri belirli amaçlar için en iyi araçların bulunmasından ziyade, amaçların kendi aralarındaki kaçınılmaz belirsizlik ve çatışma sorunlarıyla daha iyi başa çıkabilecek şekilde yeniden çerçevelendirilmesidir (Rein, 2006: 389). Söz konusu belirsizlik ve çatışma sorunlarının öne çıkan nedenlerinden biri politika sürecinin ilk adımını oluşturan problem belirlemedir. Problem belirleme, toplumda rahatsızlık yaratan herhangi bir durumun problem olarak tanımlanmasını içeren koşulların gerçekleştiğini kabul eder. Bu aşamayı problemin hükümetin ajandasına girmesini ifade eden gündem belirleme, politikanın yasal bir belgeye veya programa dönüştürülmesini içeren şekillendirme ile eyleme geçirilmesi anlamına gelen uygulama aşamaları takip eder. Dolayısıyla problem belirleme, yukarıdaki grafikte verilen, değerlendirme aşamasının ardından oluşacak öğrenme deneyiminin politika sürecinin daha doğru yönetilmesini sağlayacak döngüsel etkisini geliştirecek kilit noktalardan biridir.

Çalışma, politika sürecinin bir parçası olan problem belirleme aşamasını tanımlama girişimleri ve politika döngüsünün doğru yönetilmesini etkileyen sınırlılıklar bakımından değerlendirmektedir. Bu bağlamda, kamu politikası sürecinin niteliğinin geliştirilmesiyle ilgili tartışmalara katkı sunmayı amaçlamaktadır.

### **PROBLEM BELİRLEMİYİ TANIMLAMAK**

Literatürde kamu politikasına ilişkin yapılan tanımlar farklı parametreler üzerinden kısmi olarak değişkenlik göstermekle birlikte, salt homojen bir tarifi yapıldığını söylemek zordur. Politika kavramının ortaya çıkardığı tanımsal sorunlar, kavramı çok spesifik ve somut bir olgu olarak ele almanın zor olduğunu göstermesi yanında, politikanın oluşturulduğu belirli durumları tanımlamanın da zorluğuna işaret eder (Hill, 2005: 7). Politikanın oluşturduğu sözü edilen belirli durumlar içinde, kamu politikası sürecinde/döngüsünde yer alan adımlar olabileceği gibi, birtakım rasyonel ve irrasyonel olgular da bulunabilmektedir. Bu çerçevede, kamu politikası sürecinin ilk adımını oluşturan problem belirleme, tıpkı kamu politikasında olduğu gibi tanımlama zorluğunun öne çıktığı kavramlardan biridir.

Politika oluşturmanın ilk adımını oluşturan problem belirleme, problemi tanımlama ve analiz etme üzere iki bileşeni içinde barındırır. Problem

analizi problemin doğası, kapsamı veya büyüklüğü, nasıl ortaya çıktığı, başlıca nedenleri ve kamu politikası açısından neden önemli olduğuna ilişkin temel soruları yanıtlamaya çalışmayı içerir (Kraft ve Furlong, 2008: 244). Problemi doğru tanımlamak problem analizinin doğru yapılmasını desteklerken; benzer şekilde problemin kendisine ilişkin yapılacak etkili bir analiz de daha doğru bir problem tarifinin yapılmasına imkân verir. Bu durum, her şeyden önce, problem ile probleme benzer kavram ya da kavramlar arasındaki farklılığın kamu politikası açısından ortaya konulmasını gerektirir.

Politika konusundaki ilk tartışma bir şeyin gerçekten problem olup olmadığı, ne ölçüde problem olduğu, kimi etkilediği gibi konularla ilgilidir. Dolayısıyla hakkında çok az şey yapılabilen ya da hiçbir şey yapılamayan bir durum veya koşul ile hakkında bir tür özel ya da kamusal eylemde bulunulabilen problem arasında önemli bir fark vardır (Birkland, 2011: 230). İnsanların genel olarak her gün, her türlü koşula katlandığı durumlara örnek olarak; kötü hava koşulları, tedavi edilemeyen hastalıklar, yoksulluk, fanatizm örnek gösterilebilir. Koşullar hakkında bir şeyler yapılması gerektiğine inanılması ise problem olarak ifade edilmektedir (Kingdon, 2014: 109). Dolayısıyla bir durumun probleme dönüştürülebilmesi için, insanların rahatsız edici durumun kabul edilemez olduğuna ve hükümet tarafından ele alınmasının uygun olacağına karar verdikleri bazı kriterlere ya da standartlara sahip olmaları gerekir (Anderson, 2003: 81). Konuyla ilgili verilebilecek klasik bir örnek çocuk felcidir. Çocuk felci aşısı geliştirilene kadar çocuklar ve ebeveynleri bu hastalıktan korkarak yaşamasına rağmen, aşı ile birlikte çocuk felci hakkında etkili şeyler yapılabilecek bir problem hâline gelmiştir (Birkland, 2007: 71). Yakın zamanda gerçekleşen bir diğer örnek COVID-19 salgınıdır. Çin'de ortaya çıkan hastalık, küresel düzeyde pandemi ilan edilmeden önce krizin sinyallerinin hemen fark edilememesi nedeniyle, bir süre için durum olarak kalmıştır. Ancak süreç içerisinde, salgının insan sağlığı başta olmak üzere, toplumsal yaşam, eğitim, ekonomi gibi dinamikler üzerindeki potansiyel etkisi fark edilmiş ve siyasi iktidarların acil olarak çözüm bulmalarını gerektiren bir problem hâline gelmiştir. Günümüzde bireylerin öznel iyi olma hâlinin ve nesnel yaşam koşullarının iyileştirilmesinin geçmiş dönemlere göre çok sayıda alternatif seçenek üzerinden sağlanabilmesi, pek çok toplumsal sorunun veya krizin durum değil problem olarak ele alınmasına neden olmaktadır. Zira ülkeler ve siyasal sistemler arasında farklılık gösterebilmekle birlikte, hizmet arzının hitap ettiği tatmin duygusunun eşiği yükselmektedir.

Politika problemi, insanlar arasında ihtiyaç veya memnuniyetsizlik yaratan ve hükümet eylemi ile giderilmesi veya düzeltilmesi istenen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 2003: 81). Özel aktörler tarafından ele alınmayan veya alınamayan kamusal problemlerin çözümü için gerekenler, öncelikle devlet

tarafından sağlanabilecek kamusal hizmetler olduğu için problemler, genellikle kamu bürokrasisinin harekete geçmesini gerektirmektedir (Birkland, 2007: 71). Hükümetleri ve kamu yönetimlerini ne yapmaları gerektiği noktasında zorlayan problemler kamu politikaları problemleri olmaktadır (Çevik ve Demirci, 2015: 90). Bu durum, kamu yönetiminin varlık sebebi olan kamu yararının sağlanması için bir tür zorunluluk olarak görülmelidir. Diğer taraftan, kamu yönetimlerinin kapasitesi ve meşru olarak eylemde bulunabilme durumları da problemlerin çözümü için devletin girişimde bulunmasının gerekli ve doğru olduğunu ortaya koyar.

Problemin durum veya koşuldan farklı olarak, kamu yönetimi mekanizmalarının harekete geçmesini gerektirmesi bu ihtiyacı ortaya koyan kimselerin düşüncelerini ve beklentilerini göz önünde bulundurmaya zorlu kılar. Çünkü gözlemlenen koşullar ile kişinin ideal durum anlayışı arasındaki uyumsuzluk problem hâline gelmektedir. Örneğin yoksulluğu gidermek için devletin bir şeyler yapması gerektiğine inananlar, yoksul insanların varlığını bir problem olarak tanımlarken; devletin bu tür amaçlar için kullanılmasına inanmayanlar yoksulluğu bir durum olarak tanımlayacaktır (Kingdon, 2014: 110-111). Dolayısıyla problemler, belirli bir problem tanımını öne sürenin hedeflerine, problemin ve siyasi tartışmanın doğasına bağlı olarak farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Birkland, 2007: 71). Problem, mevcut bir durumun (var olan) arzu edilen bir durumdan (olması gereken) algılanan sapması olarak tanımlandığında; “olması gereken” problemin ele alınmasında etkili olan normlar, değerler, ilkeler, çıkarlar vb. hakkındaki sorulara verilen cevaplarda temsil edilmektedir (Hoppe, 2018: 15). Söz konusu olgular, problemi tanımlama girişimlerinin ikna edici çözüm odaklı amaca uygun olarak kullanıldığını göstermektedir. Kişinin veya bazı kişilerin problem olarak tanımladığı olguların gerçekten bir problem teşkil ettiği konusunda herkes veya çoğunluk hemfikir olmayabilmektedir. Üstelik bu tür felsefi farklılıkları çözmenin açık veya kabul edilmiş bir yolu yoktur (Bardach, 2012: 2). Bu durum, hangi durumların veya koşulların problem olarak tanımlanması ve analiz edilmesi gerektiği konusunda her zaman uygulanabilecek belirli standartlara sahip bir rehberin olmadığı gerçeğini gözler önüne sermektedir.

## **PROBLEM BELİRLEME KAMU POLİTİKASI İÇİN NEDEN ÖNEMLİDİR?**

Geçmiş yıllarda politika oluşturma çalışmaları, problemlerin verili olarak kabul edilmesinden dolayı kamusal problemlerin tanımına ve analizine çok az önem vermiştir. Ancak günümüzde, politika çalışmalarının hükümetleri harekete geçiren problemlerin özelliklerini ve boyutlarını dikkate almaması hâlinde eksik kalacağı görüşü yaygındır (Anderson, 2003: 81). Konuyla ilgili, özellikle bilimsel bir problem çözme rasyonalitesi olarak politika oluşturma

modeli üzerine çalışan Harold Lasswell ve John Dewey'in etkisi büyüktür. Lasswell ve Dewey'in politika sürecinde problemlere odaklanması, politika bilimlerini ana akım siyaset biliminden farklı kılmıştır (Turnbull, 2006: 3). Problemlerin verili olarak hâlihazırda mevcut olduğuna ilişkin düşünceleri ortaya koyan klasik yaklaşımın aksine, bu girişimler politikanın problemlere yanıt olarak yapıldığını ortaya koyması bakımından önemlidir. Zira problemler olarak algılanan şey önceden belirlenmiş veya her zaman için sabit değildir (Goodin vd., 2006: 26). Örneğin terörizm endişesi, 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleşen saldırıların ardından kamuoyunun zihnine hâkim olmuş ve ilerleyen süreçte Irak'taki savaş, kamuoyu yoklamalarına göre ülkenin karşı karşıya olduğu en önemli problem hâline gelmiştir. Ancak mali çöküş ve derin resesyon tehdidi kısa sürede halkın gündemindeki diğer tüm konuların yerini almış ve karar vericiler için ülkenin en önemli önceliği istihdam ve ekonomi olmuştur (Dye, 2013: 35). Ekonomi, devlet güvenliği, salgın hastalıklar, afetler gibi pek çok alanda yaşanan veya yaşanması muhtemel krizler, toplumlar ve hükümetler için problem önceliğini değiştirebilmektedir. Önceliklerin değişmesi, problem tanımının ve analizinin de anlamlı şekilde farklılaşması sonucunu doğurmaktadır. Dolayısıyla problemlerin sabit ve homojen olmayan bir dağılım gösterebilen karakteri toplumsal değişim süreci, ihtiyaçlar, talep ve beklentiler gibi bileşenlerin gelişimini ve değişimini izlemeyi ve değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

Tüm siyaset, soru sorma ve cevaplama ile ilgili kabul edilmiş veya dayatılmış kurallara dayanmaktadır. Politika süreci ile kamusal sorumluluk arasındaki verimli ilişkilerin tesis edilmesi ihtiyacı, vatandaşların problemlerine yanıt veren politika tasarımının oluşturulması için herkes tarafından kabul edilir (Hoppe, 2018: 14). Bunun sebebi kamu politikasının, büyük ölçüde bir şeyin çözülebilir bir problem olup olmadığı, potansiyel çözümlerin ve maliyetinin neler olduğu ve çözümlerin ne kadar etkili olacağına ilişkin tartışmalarla yönlendirilmesidir (Birkland, 2011: 10). Tüm bu tartışmalar uygulanan politikaların, kamusal problemleri hükümetin gündemine sokma arzusunda olan bireylerin veya diğer aktörlerin arzusuna cevap verecek düzenlemeleri ortaya koyma amacından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla problemin doğru tanımlanması ve analiz edilmesi, toplumsal faydanın ve güvenin gerçekleşmesine hizmet eder.

Politika konusunun ne olacağına karar verme yetkisi, politika oluşturma süreci için çok önemli olmakla birlikte, problemlerin ne olacağına karar verilmesi çözümlerin ne olacağına karar vermektense daha önemli ve zordur (Dye, 2013: 33). Bunun en önemli nedeni, problem belirleme sürecinde sorulan soruların alınacak cevapları şekillendirmesidir (Turnbull, 2006: 6). Örneğin, belirli bir öğrenim düzeyinde öğrenme çıktılarının istenilen düzeyde olmamasına neden olan politika problemi nedir? Öğrenci başına yaşanan yapılan harcamaların

ortalamanın altında olması, devamsızlık, öğrenme deneyimini destekleyecek teknolojik imkânların yetersizliği, aileden kaynaklanan sıkıntılar vb. pek çok durum söz konusu problemin nedeni olabilecektir. Üstelik alınacak cevaplar sosyoekonomik değişkenler, kültürel yapı, kurumsal kapasite gibi birbiri ile ilişkili çeşitli alanlarda başka bir problem ile doğrudan veya dolaylı olarak bağlantılıdır.

Problemin belirlenmesi alınacak cevaplara yön vermesi ve politika sürecinin niteliğini belirlemesi yanında, neden bazı problemlerin üzerine gidilirken diğerlerinin ihmal edildiğinin ve problemin neden başka bir şekilde tanımlandığının bilinmesi sağlar. Bu, siyasi sistemde gücün nerede yattığının belirlenmesine yardımcı olur (Anderson, 2003: 81). Çünkü problemin tanımı üzerindeki mücadelelerin önemli sonuçları vardır. Problemi dramatize etmek, dikkat çekmek ve hükümete bir şeyler yapması için baskı yapmak önemli siyasi taktiklerdir. Söz konusu taktikler; nüfuz sahibi bireyler, organize çıkar grupları, çeşitli kuruluşlar, siyasiler ve makam sahipleri, kitle iletişim araçları tarafından kullanılmaktadır (Dye, 2013: 33-34). Dolayısıyla problemin belirlenmesi ve analizi kimi zaman mevcut iktidarın sürdürülmesi, bir bürokratin koltuğunu koruması veya yükselme beklentisi, kişilerin veya kurumların ekonomik rant ve kitleler üzerinde hakimiyet kurma talebi gibi pek çok farklı amacın anlaşılmasına yönelik fikir verir. Sözü edilen tüm bu hususlar, kararın özünün çoğu zaman karar verenin kendisi için bile anlaşılmaz olduğunu ortaya koymaktadır. Politika oluşturma teorilerinin, gerçek seçim anından ziyade, karar öncesi ve sonrası süreçlere odaklanmasının nedenlerinden biri olarak bu durum gösterilmektedir (Majone, 2006: 228). Sonuç olarak problem belirleme, kamu politikasını tanımlamada yaşanan zorluğu paylaşmaktadır. Bu durumda, politika döngüsünün ilk basamağı olan problem belirlemenin kamu politikası sürecinin niteliğinin geliştirilmesine yönelik katkısını güçleştiren kısıtlılıklara daha kapsamlı şekilde bakılması gerekmektedir.

### **KAMU POLİTİKASI DÖNGÜSÜNDE PROBLEM BELİRLEME AŞAMASINDA ÖNE ÇIKAN SORUNLARA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME**

Giderilmemiş ihtiyaçlar, değerler veya iyileştirme fırsatları olarak ifade edilen politika problemi kavramına (Dunn, 2018: 69) ilişkin tanımlama çabaları, uzun zamandır politika analistlerinin karşılaştığı en önemli ve zorlu olarak görev olarak kabul edilmektedir (Dery, 2000: 40). Bu süreçte ortaya çıkan ve kolaylıkla üstesinden gelinemeyen konulardan biri, ham hâliyle anlamlı bağlam olmadan gelen bilgilerin nasıl yorumlanacağıdır. Bağlamsal veriler problemi anlamlandırmak, problemin bireysel veya toplumsal endişelerle nasıl karşılaştırıldığını görmek ve çözüm önerisinin ne gibi etkileri olabileceğini tahmin etmek için gereklidir (Kraft ve Furlong, 2008: 244). Söz

konusu bağlamsal veriler, problemin anlamlandırılmasında ve kabulünde problemin muhatabı olan kişilerin ve kurumların ihtiyaçlarının, beklentilerinin, önceliklerinin ve değerlerinin oynadığı rolden dolayı öne çıkmaktadır.

### **PROBLEMİN ANLAMLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ**

Bir problemin nedenlerini belirlemek ve bu nedenler üzerinde uzlaşma sağlamak politika yapıcılar için zor bir görevdir. Dolayısıyla kimi zaman problemi tanımlamanın kendisi de bir problem hâline gelmektedir (Anderson, 2003: 84). Bunun sebebi bilimsel problem çözüme, soruları analitik olarak ele alıp oluşturduğu hipotezi doğrulayan evet veya hayır cevaplarını ararken; politika problemlerinin objektif ve analitik bir şekilde ele alınabilecek kadar açık şekilde ortaya çıkmamasıdır. Çünkü problemlerin verili olmaması gibi, çözüme ilişkin tercihler de ne homojendir ne de sabittir (Turnbull, 2006: 6). Kamusal sorunların doğrulanabilirliğini veya yanlılanabilirliğini ölçmek doğa bilimlerinde olduğu gibi kolay değildir. Bu zorluk alternatif çözüm seçeneklerini artırdığı gibi, salt fayda-maliyet analizi üzerinden problemin tarif edilmesini engellemektedir.

Bir problemin varlığının farkına varmak ve kamu yönetimi aracılığıyla ele almaya başlamak için öncelikle problemi adlandırmaya yönelik asgari kapasiteye ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin, çocuk istismarı probleminin çözüm için siyasi arenaya taşınmadan önce bu şekilde kavramsallaştırılması gerekmiştir (Peters, 2005: 353). Böylelikle yasal mevzuat ve güç kullanma tekeli üzerinden kamu gücünün önleyici ve yaptırım uygulayıcı rolünden faydalanmak mümkün olmaktadır. Benzer şekilde, deniz salyası olarak ifade edilen müsilaj problemi, canlılara ve çevreye yönelik olumsuz etkilerinden dolayı, kamu iktidarının çevre politikası içindeki sorunsallarından biri hâline gelmiştir ve problem olarak kavramsallaştırılmıştır.

Kamu politikası sürecinde, problemin belirlenmesine ve çözümüne ilişkin olarak, karar verici aktörlerin ve politika analistlerinin problemi anlamlandırma girişimlerinde yaşanan sınırlılıkların çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bu çerçevede politika problemlerinin öne çıkan özelliklerinden bazıları şunlardır (Dunn, 2018: 71-72; Anderson, 2003: 84):

- Nedensellik: Problem olarak tanımlanan durumun nedenini, doğasını, ölçümünü ve kapsamını belirlemenin zor olabilmesi
- Karşılıklı bağımlılık: Bir alandaki politika problemlerinin, sıklıkla diğer alanlardaki politika problemlerini etkilemesi
- Öznellik: Probleme yol açan dış koşulların tercihe bağlı olarak tanımlanması, sınıflandırılması ve değerlendirilmesi
- Yapaylık: Politika problemlerinin öznel insan yargısının ürünleri olması ve onları tanımlayan bireyler ve gruplardan ayrı bir varlığının olmaması



- İstikrarsızlık: Bir problem için, o probleme ilişkin tanımlar kadar çok sayıda farklı çözüm olabilmesi
- Esneklik: Bazı problemlerin diğerlerine göre çok daha az davranış değişikliği gerektirmesi

Politika problemine ilişkin söz konusu özellikler problemin gündeme alınmasında, oluşturulmasında, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde gerek karar vericiler gerekse verilen kararlardan etkilenen topluluklar için iki yönlü doğrusal bir anlamlandırmanın gerçekleşmesini güçleştirmektedir. Problem belirlenimin her iki kanal için de aynı anlamı ifade etmesi, çözüm üzerinde uzlaşma sağlanması ve kamu politikası analizinin etkili bir öğrenme deneyimi sunabilmesi için gereklidir.

### **PROBLEME İLİŞKİN SİYASİ VE TOPLUMSAL KODLAR**

Problem tanımı, basit bir şekilde hedeflerin tanımlanması ve bu hedeflerden uzaklığın ölçülmesi olmaktan ziyade, durumların stratejik temsildir. Stratejik temsil, bir politika aktörünün kasıtlı ve bilinçli şekilde kendi bakış açısına bağlı olarak, herhangi bir durumun tanımının değişeceği anlamına gelmektedir (Kraft ve Furlong, 2008: 249). Bu durum, problemlerin analitik kurgular olarak görüldüğü politika analizi karşısında; siyasi kurguları içeren siyasetin dönüştürücü rolünü ön plana çıkarmaktadır (Dery, 2000: 40). Örneğin, mesleki eğitimde öğrenme çıktılarının iyileştirilmesi ve mezunların istihdamının artırılması çözümlerinin muhatabı olan nitelik problemi karşısında, birtakım işletmelerin staj vb. uygulamalar üzerinden alternatif oluşturması tercih edilebilir. Bu durumu sektörün ihtiyaç duyduğu vasıflı ara eleman ihtiyacına cevap verilmesi olarak değerlendirmek, problemin politika analizi kapsamında ele alınmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan, sermayenin ihtiyaçları doğrultusunda, ucuz insan kaynağının temin edilmesi çerçevesinde problemin çözümünü araması siyasi alanda analiz yapılması ihtiyacını ortaya koyacaktır. Dolayısıyla hükümetin bir çözümü yürürlüğe koymasının tek nedeni problemi çözmek değildir. Problem çözmekten bağımsız bazı hususlar hükümeti, siyasileri, bürokrasiyi, siyasal partileri harekete geçmeye sevk ederek, hâkim değerlerin değişmesine ve yeni bir problem tanımının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kingdon, 2014: 114). Sonuç olarak bir problemin tanımı, bireysel ve/veya örgütlü grupların bir parçası olarak ilgili aktörlerin algıları, temsilleri, çıkarları ve değerleriyle doğrudan bağlantılı kolektif bir inşayı temsil etmektedir (Knoepfel vd., 2007: 126).

Siyasetin yönlendirici etkisi yanında, toplumsal kodlar da problemin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunun başlıca sebebi kişisel problemlerin, algılanan toplumsal problemler alanına girip çıktıkça halkın politika gündeminin de değişmesidir (Goodin vd., 2006: 26). Örneğin fiziksel engelliler için toplu taşımaya erişimin ulaşım problemi olarak görülmesi,

engellilerin de diğer insanlar gibi olağan kanallar aracılığıyla yeterli ulaşım imkânına sahip olmaları anlamına gelmektedir. Ancak bunun bir sivil haklar problemi olarak tanımlanması, engelliler için metro istasyonlarına asansör yerleştirilmesi, otobüslere tekerlekli sandalyeler için yükleme rampaları takılması gibi değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir (Anderson, 2003: 82-83). Bir diğer örnek olarak, sahipsiz sokak köpekleri probleminin can güvenliği/insan sağlığı ya da hayvan hakları üzerinden tanımlanması farklı politika problemlerine ve gündemlerine neden olmaktadır. Toplumun doğası ve hükümetin uygun rolü hakkındaki varsayımlar, neyin problem sayılacağını belirlerken; problemlerin verili değil, sosyal ve politik algıların ürünü olarak ortaya çıktığı gerçeğini göstermektedir (Klein ve Marmor, 2006: 893).

Kamu politikasına dönüştürülen problem belirleme, siyasal sistemler ve sosyoekonomik yapılanma kadar süreç içindeki gelişmeye göre ülkeler arasında farklılık gösterebilmektedir (Çevik ve Demirci, 2015: 90). Bu nedenle, Amerikan yazınında kimi zaman problem tanımlaması yerine problemin çerçevesinin belirlenmesi kavramı kullanılır (Akdoğan, 2015: 213). Örneğin bir dönemde özel meseleler olarak kabul edilen eşini aldatma, çocuk istismarı vb. aile içi şiddet biçimleri gibi koşullar, ilerleyen süreçte toplumsal değişim nedeniyle problem olarak ele alınmıştır. Kamu bürokrasisinin tutumundaki değişiklikler, medyanın ilgisi, kadın hareketleri, ailevi konularda kabul edilebilir davranışlar hakkındaki genel kanıyı değiştirmiş ve aile içi şiddetle ilgili yasal düzenlemeler yapılmıştır (Anderson, 2003: 83). Benzer şekilde, halkın yerel ve ulusal düzeyde alınan karara katılımının veya dijital kamu hizmetlerinin kapsamının genişletilmesi gibi toplumsal taleplerin ve hizmet arzının yüksekliği ülkeden ülkeye farklılık gösterebilecektir. Problem belirlemenin statik olmayan dinamik doğası insan hakları, afet yönetimi, gelir düzeyi, eğitim, dezavantajlı gruplar gibi pek çok farklı örnekte, homojen olmayan standartlar üzerinden, politika belirlemenin ve politika sürecinin niteliğini etkilemektedir.

Kamusal problemlerin politika problemi hâline gelmesi, doğrudan devletin kaynaklarını harekete geçirmeyi veya devlete harekete geçmesi için baskı yapmak üzere devlet dışı çıkarları örgütlemeyi içerebilir (Turnbull, 2006: 8). Bu durum her zaman izleme ve değerlendirme sürecinin kolaylıkla yapılabileceği bir faaliyetler dizisi sunmaz. Bunun en önemli sebebi, problem belirleme ve gündeme alınma sürecini takip eden politikaların formüle edilmesi aşamasında ortaya konulacak çözüme ilişkin seçeneklerin, ciddi bir maliyet içerecek şekilde anlamlı düzeyde farklılık gösterebilmesidir. Üstelik uygulanan politikaların kısa ve orta vadeli potansiyel çıktılarını bir bakıma tahmin etmek mümkün olsa da uzun vadeli sonuçlarının akıbeti hakkında öngöründe bulunmak kolay değildir. Bu çerçevede hükümetler, bir politika alanına ilk kez girmeleri veya kesişen bir politika konusunu kavramsallaştırma zorluğu yaşamaları

karşısında, problem tanımlama ve netleştirmeye yönelik görevleri olan geçici bir görev gücü veya çalışma grubu oluşturulabilmektedir (Peters, 2006: 131). Bu süreçte iktidar mensubu siyasiler, kamu bürokrasisi, muhalefet partileri, medya, iyi uygulama örneklerini sunan uluslararası örgütler gibi çok sayıda aktörün, problemin doğasını ve politika sürecine dâhil edilmesi durumunda yol açabileceği muhtemel sonuçları müzakere edebileceği kültürün geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

## SONUÇ

Kamu politikası, literatürde aynı veya benzer kavramlar üzerinden tanımlanan salt homojen bir kavram değildir. Bu konuda belirtilmesi gereken ilk husus kavramsal çerçeveye ilişkin çeşitlilik gösteren açıklamaların, kamu politikasına neden ihtiyaç olduğu sorusunun cevaplanmasından ziyade, onun karakteristik özellikleri bakımından söz konusu olmasıdır. Çünkü kamu politikası kamusal sorunlar, giderilmemiş ihtiyaçlar, yerine getirilmesi beklenen talepler, katlanılmak istenilmeyen koşullar, çözüm bekleyen toplumsal uyumsuzluklar gibi durumlar karşısında siyasi iktidarların doğrudan muhatap alındığı bir etkileşim süreci içinde var olmaktadır. Bu etkileşim sürecinin eyleme dönük çıktıları yasalar, idari düzenlemeler, stratejik planlar veya programlar vb. şekilde kendisini gösterir. Bundan dolayı toplumsal yaşamın her yönünü etkileyen kamu politikası, standartları ve işleyişi belirli bir izleme ve değerlendirme süreci içinde ele alınmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte politika süreci veya politika döngüsü olarak ifade edilen bir denklem, karar vericiler için bir bakıma önde gelen kılavuzdur.

Problem belirleme, toplumun kamu iktidarına yönelik aktif müdahaleci daveti karşısında, kamu iktidarının politika döngüsü içinde başvurduğu ilk adımdır. Bu aşamada söz konusu kamusal problemin belirlenmesi, bulunacak cevapların çözüm odaklı olması başta gelmek üzere, politika sürecinin diğer tüm aşamalarının daha nitelikli ve etkin olarak gerçekleşmesini sağlar. Bununla birlikte problem belirlemenin doğasını, amacını ve kapsamını etkileyen ve sürecin rasyonel şekilde analiz edilmesini engelleyen siyasetin ve kamu bürokrasisinin retoriği, problem belirlemenin kendisini bir problem hâline getirebilmektedir. İkna edici unsurlar siyasetin temsilcilerinin, bürokrasinin ve çeşitli çıkar gruplarının hâkim değerleri üzerinden problemin belirlenmesini ve çözüm önerilerini etkileyebilmektedir. Bunun yanında ülkelerin siyasal kültürüne, yönetim geleneklerine ve sosyoekonomik yapısına bağlı olarak değişkenlik gösterebilen hâkim değerler de problem belirleme üzerinde önemli ölçüde etkili olabilmektedir.

Gerek politika problemlerinin politika sürecinin doğasından kaynaklanan özellikleri gerekse siyasetin ve toplumun hâkim değerler ölçüsünün heterojen yapısı, ilgili probleme aynı anlamın yüklenmesini güçleştirmektedir. Diğer

tarafından günümüzde daha etkili politika çözümlerinin varlığına geçmiş dönemlere göre çok daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun başlıca sebebi giderek daha kaotik bir yere dönüşen dünyada toplumsal, ekonomik veya çevresel birtakım koşulların daha karmaşık politika problemlerine yol açması, toplumsal ihtiyaçların çeşitlenmesi ve beklentilere ilişkin standartların giderek yükselmesidir. 2019 yılı sonunda ortaya çıkan, takip eden birkaç yıl içinde ise küresel düzeyde en önemli problem hâline gelen pandemi bunlardan biridir. Siyasi krizler, afetler, savaşlar, küresel ısınma gibi pek çok problem politika döngüsünün rasyonel bir sıralamayı takip etmesini giderek zorlaştırmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A. (2015). Gündem belirleme. M. Yıldız ve M. Z. Sobacı (Ed), *Kamu politikası kuram ve uygulama* içinde (s. 210-227). 2. Baskı. Adres Yayınları.
- Anderson, J. E. (2003). *Public policymaking: An introduction*. Fifth Edition. Houghton Mifflin Company.
- Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. Fourth Edition. SAGE Publications.
- Birkland, T. A. (2007). Agenda setting in public policy. F. Fischer, G. J. Miller & M. S. Sidney (Ed.), *Handbook of public policy analysis: Theory, politics, and methods* içinde (s. 63-78). CRC Press.
- Birkland, T. A. (2011). *An introduction to the policy process: Theories, concepts, and models of public policy making*. Third Edition. Routledge.
- Çevik, H. H. ve Demirci, S. (2015). *Kamu politikası: Kavramlar, aktörler, süreç, modeller, analiz, karar verme*. Üçüncü Baskı. Seçkin Yayıncılık.
- Dery, D. (2000). Agenda setting and problem definition. *Policy Studies*, 21(1), 37-47, DOI: 10.1080/014428700114008.
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach*. Sixth Edition. Routledge.
- Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Pearson Education.
- Goodin, R. E., Rein, M., & Moran, M. (2006). The public and its policies. M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford handbook of public policy* içinde (s. 3-35). Oxford University Press.
- Hill, M. (2005). *The public policy process*. Fourth Edition. Pearson Education Limited.
- Hoppe, R. (2018). Rules-of-thumb for problem-structuring policy design. *Policy Design and Practice*, 1(1), 12-29, DOI: 10.1080/25741292.2018.1427419.
- Kingdon, J. W. (2014). Problems. J. W. Kingdon (Ed.), *Agendas, Alternatives, and Public Policies* içinde (s. 90-115). Second Edition. Pearson.
- Klein, R. & Marmor, T. R. (2006). Reflections on policy analysis: Putting it together again. M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford handbook of public policy* içinde (s. 892-912). Oxford University Press.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F. & Hill, M. (2007). *Public policy analysis*. The Policy Press.
- Kraft, M. E. & Furlong, S. R. (2008). *Public policy: Politics, analysis, and alternatives*. Sixth Edition. SAGE Publications.
- Majone, G. (2006). Agenda setting. M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford handbook of public policy* içinde (s. 228-250). Oxford University Press.
- Pavone, M. (2006). Policy design. D. Schultz (Ed.), *Encyclopedia of public administration and public policy* içinde (s. 324-326). Facts On File.
- Peters, B. G. (2006). Concepts and theories of horizontal policy management. B. G. Peters & J. Pierre (Ed.), *Handbook of public policy* içinde (s. 115-138). SAGE Publications Ltd.
- Peters, G. B. (2005). The problem of policy problems. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 7(4), 349-370, DOI: 10.1080/13876980500319204.
- Rein, M. (2006). Reframing problematic policies. M. Moran, M. Rein & R. E. Goodin (Ed.), *The Oxford handbook of public policy* içinde (s. 389-405). Oxford University Press.
- Turnbull, N. (2006). How should we theorise public policy? Problem solving and problematization. *Policy and Society*, 25(2), 3-22, DOI: 10.1016/S1449-4035(06)70072-8.

# TÜRK SERMAYE PİYASASI KANUNU'NDAKİ PİYASA DOLANDIRICILIĞI DÜZENLEMESİ BAKIMINDAN ÜYELİK BAZLI KAPALI GRUP OLARAK “X” ABONELİK SİSTEMİ

Mehmet Murat Aktaş<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), başta telegram ve “X” (eski adı ile twitter) olmak üzere sosyal medya platformları üzerinden yapılan paylaşımlar, kapalı grup oluşumları konusunda web sitesinden farklı tarihlerde uyarılarda bulunmuş, çok sayıda suç duyurusu yapmış veya piyasa bozucu eylem (PBE) nedeniyle idari para cezaları (IPC) uygulamıştır. Ancak sermaye piyasasındaki cezai düzenlemelerin kolayca dolanılabilmesi ve yaptırımların etkisizliği, bu hukuka aykırılık kaynağı sosyal medya oluşumlarının değişik formatlarla devam etmesine neden olmaktadır. Son dönemde güncel sosyal medya bazlı kapalı grup oluşumu ise ücretli “X” abonelik sistemidir. Biz bu yazıda, sermaye piyasası hukukunda piyasa dolandırıcılığı suçunu temel alarak konuyu değerlendireceğiz.

## PİYASA DOLANDIRICILIĞI DÜZENLEMESİ

Sermaye piyasası konulu sosyal medya grupları konusunda, hukuka aykırılık yönünde kasıt unsurunun varlığı ve pratikte eldeki deliller ile ispat edilebilmesine bağlı olarak ya 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) m. 104 Piyasa Bozucu Eylemler (PBE) ya da SerPK m. 107 Piyasa Dolandırıcılığı (manipülasyon)<sup>2</sup> kapsamında soruşturma yürütülecektir.

Manipülasyon suçu içeriği itibariyle işlem bazlı (SerPK m. 107(1) ve bilgi bazlı (SerPK m. 107(2)) manipülasyon suçu olmak üzere iki ana türe veya kategoriye ayrılmaktadır. PBE de benzer şekilde kategorize edilebilecektir.

Manipülasyon suçunun her iki türü ile ilişkili diğer SerPK hükümleri olarak SerPK m. 101, 102, 104, 108, 114 belirtilebilecektir. Manipülasyon suçu ile ilişkili olarak değerlendirilebilecek SPK Tebliğleri ise şunlardır: Bilgi Suistimali ve Piyasa Dolandırıcılığı İncelemelerinde Uygulanacak Tedbirler Tebliği (v-101.1)<sup>3</sup>; Bilgi Suistimali veya Piyasa Dolandırıcılığı Suçları Hakkında Bildirim Yükümlülüğü Tebliği (v-102.1)<sup>4</sup> ve Piyasa Bozucu Eylemler Tebliği (vI-104.1)<sup>5</sup>.

1 Dr. Öğr. Üyesi, mmurat.aktas@dpu.edu.tr, ORCID:000-0002-5438-1414

2 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu bakımından piyasa dolandırıcılığı düzenlemesi ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. AKTAŞ, M. Murat: Sermaye Piyasası Kanunu Bakımından Piyasa Dolandırıcılığı (Manipülasyon) Düzenlemesi, Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi, Yıl 2017 (29.12.2017), Sayı: 10, s. 1-41.

3 21.01.2014 tarih ve 28889 sayılı RG’de yayımlanmıştır.

4 Bildirim Yükümlülüğü Tebliği olarak anacağımız bu Tebliğ 21.01.2014 tarih ve 28889. Sayılı RG’de yayımlanmıştır.

5 21.01.2014 tarih ve 28889. Sayılı RG’de yayımlanmıştır.

SerPK m. 107(1) ile düzenlenen işlem bazlı piyasa dolandırıcılığı suçu düzenlemesi şu şekildedir: “Sermaye piyasası araçlarının fiyatlarına, fiyat değişimlerine, arz ve taleplerine ilişkin olarak yanlış veya yanıltıcı izlenim uyandırmak amacıyla (kastıyla) alım veya satım yapanlar, emir verenler, emir iptal edenler, emir değiştirenler veya hesap hareketleri gerçekleştirenler üç yıldan beş yıla kadar hapis ve beş bin günden on bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar. Ancak, bu suçtan dolayı verilecek olan adli para cezasının miktarı, suçun işlenmesi ile elde edilen menfaatten az olamaz”.

İşlem bazlı piyasa dolandırıcılığı bakımından suçun oluşması için manipülasyona katılanların fiilen menfaat elde edilmiş olması ve zarar ortaya çıkmış olması gerekmez. İşlem bazlı manipülasyon bakımından manipülasyon sonucunu doğurmaya elverişli “sermaye piyasası araçlarının alım ve satımını yapmak, emir vermek, emir iptal etmek, emir değiştirmek veya hesap hareketleri gerçekleştirmek” şeklindeki seçimlik fiillerden birini, “sermaye piyasası araçlarının fiyatlarına, fiyat değişimlerine, arz ve taleplerine ilişkin olarak yanlış veya yanıltıcı izlenim uyandırmak amacıyla” (kastı ile) yapılması yeterlidir. Kanımızca, ücret vererek sermaye piyasasında “işlem yapma” konulu özel kapalı bir gruba katılmak bu kastın varlığına işaret etmektedir.

Sosyal medya gruplarında bir sermaye piyasası işlemini gruptaki yanıltıcı yönlendirme beraberinde hep birlikte eşgüdüm halinde yapılması fiili, katılımcılar bakımından piyasa dolandırıldığı suçu oluşturabilecektir. İşlem bazlı manipülasyon suçu oluşturabilecek fiil veya işlemlere örnek olarak, “piyasa bozucu eylemler” ile ilgili vI-104.1 sayılı Piyasa Bozucu Eylemler Tebliği m. 5’te belirtilen işlemler<sup>6</sup> ve v-102.1 sayılı Bildirim Yükümlülüğü Tebliği EK/2-B’de belirtilen işlem kalıpları<sup>7</sup> verilebilecektir.

6 “Emir veya işlemlere ilişkin piyasa bozucu eylemler” başlıklı m. 5 şu şekildedir: “ (1) Tek başına ya da birlikte hareket eden kişiler tarafından borsa ve teşkilatlanmış diğer piyasalarda gerçekleştirilen, sermaye piyasası araçlarının fiyatları, fiyat değişimleri, işlem hacimleri, işlem miktarları, işlem oranları, emir miktarları, emir oranları, emir iptal miktarları, emir iptal oranları veya emir gerçekleştirme oranları gibi sermaye piyasalarının işleyişi veya sermaye piyasası araçlarının fiyatlarının belirlenmesiyle ilgili veriler dikkate alındığında önemli veya etkili kabul edilebilecek nitelikte;

a) Alım veya satım yapılması, hesap hareketi gerçekleştirilmesi, emir verilmesi, emir iptali veya emir değiştirilmesi, b) Farklı fiyat kademelerine emir iletilmesi,

c) Bir dakikadan daha az zaman dilimlerinde piyasadaki en iyi alım fiyatına eşit veya piyasadaki en iyi alım fiyatından daha düşük fiyatlı satım emri ya da piyasadaki en iyi satım fiyatına eşit veya piyasadaki en iyi satım fiyatından daha yüksek fiyatlı alım emri iletmek şeklinde yön değiştiren emirler verilmesi,

ç) Kendinden kendine veya karşılıklı işlemler gerçekleştirilmesi,

d) Açılış veya kapanış fiyatlarını etkilemeye yönelik işlemler yapılması,

e) Gün sonu veya vade sonu uzlaşma fiyatlarını etkilemeye yönelik işlemler gerçekleştirilmesi,

f) Fiyat yükseltici, fiyat düşürücü veya fiyatı sabit tutmaya yönelik işlemler yapılması,

g) Vadeli işlem ve opsiyon piyasasında bir sicile bağlı tüm hesaplar için ya da piyasa bazında belirlenen pozisyon limitlerinin geçilmesi,

ğ) Vadeli işlem ve opsiyon piyasasında, ilgili dayanak varlık piyasasında gerçekleştirilen işlemlerle aynı yönlü işlemler gerçekleştirilmesi ve benzeri işlemler yapılması suretiyle borsa ve teşkilatlanmış diğer piyasaların güven, açıklık ve istikrar içinde çalışmasını bozan ya da sermaye piyasası araçlarının fiyatları, fiyat değişimleri, arz ve talepleri hakkında yanlış veya yanıltıcı izlenim uyandıran veya adil ve dürüst işlem yapılmasını, piyasanın rekabetçi bir ortamda işleyişini ya da fiyatın doğru ve dürüst bir şekilde oluşmasını zorlaştıran ya da engelleyen fiil ve davranışlar piyasa bozucu eylem olarak değerlendirilir”.

7 “B) İşleme dayalı piyasa dolandırıcılığına ilişkin kalıplar:

1) Bir kişi veya birlikte hareket eden kişiler tarafından belirli bir payın fiyatını sabit tutmaya dönük pozisyon alınması, payın işlem miktarı ve emir büyüklüklerine göre arz ve talebine etki edecek veya fiyatını değiştirecek büyüklükte emirler verilmesi veya işlemler gerçekleştirilmesi sonucunda piyasanın yanıltılması.

2) Bir kişi veya birlikte hareket eden kişiler tarafından, piyasanın genel işlem karakterine uyumlu olmayan surette, normal finansal gerekçelerle açıklanamayacak şekilde farklı piyasalarda (korunma amacıyla açıklanamayacak aynı yönlü vadeli işlem sözleşmesi, opsiyon ve spot işlem alımı-satımı) büyük ölçekte işlemler gerçekleştirilerek piyasanın yanıltılması”.



Bilgi bazlı manipülasyon ise genel olarak, yatırım yapılacak sermaye piyasası aracı ile ilgili yanlış ve yanıltıcı bilgiler verilmek suretiyle, gerçek dışı birtakım söylentiler çıkarılarak ya da açıklanması gerekli bilgilerin açıklanmaması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bilgi gizlenmesi veyahut gerçeğe aykırı yönlendirici bilgi açıklanması ile ilgili menkul kıymet bakımından yapay fiyat oluşumu ortaya çıkarılmaktadır. Bilgi bazlı manipülasyon, yatırımcılara hızlı ve düzenli şekilde bilgi açıklaması yapılması konusundaki etkinliğin sağlanamadığı piyasalarda daha sık görülebilecektir. Bilgi bazlı manipülasyon suçu, SerPK m. 107(2) ile düzenlenmiştir. Buna göre, “sermaye piyasası araçlarının fiyatlarını, değerlerini veya yatırımcıların kararlarını etkilemek amacıyla (*kastyła*) yalan, yanlış veya yanıltıcı bilgi veren, söylenti çıkaran, haber veren, yorum yapan veya rapor hazırlayan ya da bunları yayan ve bu suretle menfaat sağlayanlar üç yıldan beş yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar”.

Görüldüğü üzere bilgi bazı piyasa dolandırıcılığı suçunun oluşabilmesi bakımından madde metninde kanımızca anlamsız bir menfaat sağlama şartı bulunmaktadır. Menfaat sağlanması şartı, 6637 sayılı Kanun m. 11 ile sonradan SerPK m. 107(2) hükmüne “ve bu suretle menfaat sağlayanlar” ifadesinin eklenmesi ile ortaya çıkmıştır.

Bilgi bazlı piyasa dolandırıcılığı suçu oluşturabilecek fiillere örnek olarak “İletişim veya haberleşme yoluyla işlenen piyasa bozucu eylemler” başlıklı PBE Tebliği m. 6<sup>8</sup> ve v-102.1 sayılı Bildirim Yükümlülüğü Tebliği EK/2-C<sup>9</sup> belirtilebilecektir.

Kanımızca mer’i hali ile SerPK m. 107(2) düzenlemesi, fiilen bu suçtan ceza verilmesini oldukça güçleştiren ve bu kategori eylemler “PBE kapsamında değerlendirilsin” anlamını haizdir. Maddeye yapılan bu eklemenin tekrar altını çizerek olursak, suçluyu koruyan bir düzenlemedir. Kanımızca burada da ücret vererek kapalı bir gruba girilmesi gene kast unsurunun varlığına işaret etmektedir.

8 “İletişim veya haberleşme yoluyla işlenen piyasa bozucu eylemler” başlıklı PBE Tebliği m. 6 şu şekildedir: (1) (Değişik:RG-18/2/2017-29983) Sermaye piyasası araçlarının fiyatları, değerleri veya yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek nitelikte veya bunlara etki edebilecek piyasa göstergelerine ilişkin olarak yalan, yanlış veya yanıltıcı bilgi verilmesi, söylenti çıkarılması, haber verilmesi, özel durum açıklaması yapılması, yorum yapılması veya rapor hazırlanması, bu fiilleri gerçekleştirenler tarafından söz konusu fiillerin gerçekleştirilmesinden önce veya sonra ilgili sermaye piyasası aracında her türlü emir verilmesi ve/veya işlem yapılması halinde piyasa bozucu eylem olarak değerlendirilir.

(2) (Değişik: RG-18/2/2017-29983) fıkrada belirtilen hususların yalan, yanlış veya yanıltıcı olduğunu bilen yahut bilmesi gerekenler tarafından yayılması, bu fiili gerçekleştirenler tarafından söz konusu fiilin gerçekleştirilmesinden önce veya sonra ilgili sermaye piyasası aracında her türlü emir verilmesi ve/veya işlem yapılması halinde piyasa bozucu eylem olarak değerlendirilir.

(3) Kurulun özel durumların açıklanmasına ilişkin düzenlemeleri kapsamında açıklamakla yükümlü olunan, sermaye piyasası araçlarının fiyatlarını, değerlerini veya yatırımcıların kararlarını etkileyebilecek nitelikteki bilgilerin açıklanmaması piyasa bozucu eylem olarak değerlendirilir.

(4) Sermaye piyasası araçları hakkında gazete, televizyon, internet veya benzer nitelikte kitle iletişim araçları kullanarak yorum veya tavsiyede bulunduktan sonra, yorum veya tavsiyesini değiştiren kadar veya her halükârda 5 iş günü içerisinde, almı veya tut tavsiyesi verdiği halde satmak ya da satım tavsiyesi verdiği halde almak piyasa bozucu eylem olarak değerlendirilir.

9 “C) Bilgiye dayalı piyasa dolandırıcılığına ilişkin kâhplar:

1) Belirli bir pay hakkında yatırımcıların kararlarını etkileyici nitelikte, herhangi bir dayanağı olmayan yalan, yanlış veya yanıltıcı bilgi vermek.  
2) Belirli bir payda pozisyon alındıktan sonra piyasada yanıltıcı haberler yaymak suretiyle yatırımcıların kararlarını ve dolayısıyla payların fiyatını etkilemeye dönük faaliyetlerde bulunulması”.



## EĞİTİM PERDESİ

Sosyal medya grup kurucusu/kurucuları bakımından “biz eğitim veriyorduk” şeklinde ileri sürülebilecek bir savunmanın, kanımızca SerPK m. 107 kapsamında olası bir cezadan kurtulma bakımından geçerliliği yoktur. Öncelikle burada eğitim verme lisansına sahiplik durumu ve Millî Eğitim Bakanlığı’ndan izin alınıp alınmadığı hususları da sorgulanmalıdır. SPK Başkanı Ömer Gönül’ün de bir röportajında da<sup>10</sup> twitter, telegram WhatsApp gruplarına ilişkin “yakaladıklarımız eğitim veriyorduk şeklinde savunma yapıyor” şeklinde de tespiti bulunmaktadır.

Burada “eğitim perdesi” altında para toplanması nedeniyle grup kurucusu bakımından hiçbir işlem yapılmadan önce dahi peşinen “maddi menfaat” sağlanmış olmaktadır. Kapalı ücretli gruplarda katılımcılar bakımından ise baz olarak sermaye piyasasında hukuka aykırı işlem kalıplarından olan “birlikte hareket” edilme<sup>11</sup> tanımına giren faaliyet gösterilmekte ve burada yapılan paylaşımlar ve eşgüdümlü işlemler ile hem işlem bazlı hem de bilgi bazlı yanıltma ile adil fiyat oluşumu önlenmektedir.

## SPK UYARILARI

SPK, farklı tarihlerde sosyal medyada ve “kapalı gruplarda” hisse pazarlanması vb. hukuka aykırılıklar konusunda 2017<sup>12</sup>, 2020<sup>13</sup>, 2023<sup>14</sup>, 2024<sup>15</sup> senelerinde benzer duyurular yapmıştır. Bu duyurularda, “Söz konusu gruplara dâhil olan yatırımcıların, bu grupları yönlendiren kişiler tarafından işlenen suçlara iştirak kapsamında sorumluluklarının doğabileceği...” ve “söz konusu gruplara dâhil olan yatırımcıların, bu grupları yönlendiren kişiler tarafından işlenen suçlara iştirak kapsamında sorumluluklarının doğacağı” şeklinde benzer uyarılar yer almıştır.

10 <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/spkden-sosyal-medya-uzerinden-hisse-pazarlayanlara-ve-yatirimcilara-uyari/2958692>;  
<https://spk.gov.tr/duyurular/baskanin-konusmalari/2023/kurul-baskani-ibrahim-omer-gonulun-sabah-gazetesine-verdigi-roportaj>.

Anılan Röportajın ilgili kısmı şu şekildedir: “Sosyal medyada bilgi kirliliği var. Twitter’ın kendi kuralları var, onlarla görüşüyoruz. Oradan hisse tavsiye ediliyor. Fakat elinizde mahkeme kararı olmadan, o kişinin suçlu olduğuna dair bir belgeniz olmadan hesabı kapatamıyorsunuz. Baktığımızda bunların birçoğu da aynı gün açılıp, aynı gün kapanan, bir takipçili, iki takipçili hesaplar... Bu şekilde etkileşim topluyorlar. Yüksek takip ve etkileşimle kendilerini önemli analiziçi gibi gösterip borsaya yeni gelenleri hedef alıyorlar.

Bir de Telegram ve WhatsApp grupları var. Burada da Siber Suçlar, Emniyet ve Savcılıklarla çalışıyoruz. Yakaladıklarımız kendilerini “eğitim veriyorduk” diye savunuyor. Günün sonunda iş aslında yatırımcıya kalıyor. Bunlardan uzak durması gerektiğini öğrenmesi gerekir. Biz kapatsanız da binlerce hesap var. Birini kapatsanız, diğerini açıyorlar. Yatırımcı buraya tevccüh ettiği sürece de devam edecekler. Foreks sitelerine bakın. Biz uzantısına 35 yazdıkları siteyi kapatıyoruz, 36’yı açıyorlar. Onu kapatıyoruz, sonuna 37 yazıp yeni adresle tekrar ortaya çıkıyorlar. 2022 yılında Türkiye’de yerleşik kişilere yönelik olarak internet aracılığıyla yurt dışında kaldıraçlı işlem yaptırdığı tespit edilen 1.883 adet internet sitesine erişimin engellenmesi sağlanmıştır.

Biz sosyal medyada yatırımcıyı yanlış yönlendirenlere de ceza kesiyoruz. İncelemesi devam eden çok hesap var. Bu konuda bir dairemiz çalışıyor. Hatta borsa paylaşımı yapan hesaplar bazen şifreli mesajlar yolluyor mu diye de bakıyoruz”.

11 Kast unsuru bakımından piyasa dolandırıcılığından ayrılan piyasa bozucu eylemlere ilişkin mevzuattaki tanım ile ilgili olarak bkz. PBE Tebliği m. 3.

12 <http://spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20170203&subid=2&ct=c&submenuheader=null>.

13 <https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2020/basin-aciklamasi-04-06-2020>.

14 <https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2023/sosyal-medya-uzerinden-hisse-pazarlanmasina-iliskin-duyuru>;  
<https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-53405669>.

15 [https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/dolandiricilik-suclarina-iliskin-duyuru\\_26092024](https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/dolandiricilik-suclarina-iliskin-duyuru_26092024).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRMEMİZ

Kanımızca, üyelik bazlı kapalı X/twitter vb. abone gruplarının, SPK'nın daha önce yaptırım uyguladığı telegram ve WhatsApp vb. gruplarından niteliksel bir farkı bulunmamaktadır. Burada grup kurucusu ve katılımcılar hem işlem bazlı hem de bilgi bazlı piyasa dolandırıcılığı suçu bakımından (ve PBE düzenlemeleri<sup>16</sup> bakımından) cezai müeyyide riski altındadır. Peki bu gruptaki ücretli katılımcılar ve grup kurucusu, PBE ve manipülasyon ayırımında ve bu kategoriler içerisinde nasıl yaptırımlarla karşılaşabileceklerdir? Burada hukuka aykırılığın somut olayda işleniş şekillerine göre çok fazla sayıda kombinasyon olması nedeniyle farklı cevaplar verilebilecektir. Grup katılımcıları, SPK'nın duyurularında belirttiği gibi iştirak eden olarak nitelendirilebilecektir. Biz her ne kadar SPK duyurularında SerPK m. 107'den yani piyasa dolandırıcılığı suçundan bahsetmiş olsa da burada kastı ve suçun unsurlarını ispat zorluğu nedeniyle bu madde yerine PBE düzenlemesinden de yararlanılabileceğini öngörüyoruz.

Bu gruplar özellikle kurucusu tarafından piyasa bozucu işlem veya dolandırıcılığı için araç/perde olarak kullanılabilir. Bu gruplara X platformu üzerinden ödeme yaparak abone olan kişiler sistemsel olarak kayıtlı olup, SPK'nın bu kişilerin listesine yapacağı soruşturma veya en geç kovuşturma aşamasında ulaşma imkânı bulunmaktadır. Bir diğer ifade ile bu gruplarda katılımcıları tespit kolaylığı bulunmaktadır. Yukarıda belirttiğim üzere burada eğitim veriyorduk savunması suç/kabahatten kurtulmaya yönelik olup, mahkemece dinlenmeyecektir.

Sosyal medya grubu katılımcıları, gruptaki yönlendirme ve kullanılan ifadeler bağlamında yapılan işlemler nedeniyle işlem bazlı piyasa dolandırıcılığını (manipülasyon) düzenleyen SerPK m. 107(1) kapsamında “Sermaye piyasası araçlarının fiyatlarına, fiyat değişimlerine, arz ve taleplerine ilişkin olarak yanlış veya yanıltıcı izlenim uyandırmak *amacıyla* (kastıyla) *alım veya satım yapanlar, emir verenler, emir iptal edenler, emir değiştirenler veya hesap hareketleri gerçekleştirenler*” olarak “üç yıldan beş yıla kadar hapis ve beş bin günden on bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılırlar. Ancak, bu suçtan dolayı verilecek olan adli para cezasının miktarı, suçun işlenmesi ile elde edilen *menfaatten az olamaz*” şeklinde cezalandırılabilir.

<sup>16</sup> Bu çalışmada konu PBE açısından ele alınmamıştır. SerPK m. 107'deki fiillerin *kastıyla işlenmesi gerekmeyen* kabahat niteliğindeki ve idari para cezası (IPC) yaptırımlı hali ise SerPK m. 104 ve PBE Tebliği ile düzenlenmiştir. Piyasa bozucu eylemler, SerPK m. 104 ile ilk defa Kanun ile düzenlenen, makul bir ekonomik veya finansal gerekeyle açıklanamayan, borsa ve teşkilatlanmış diğer piyasaların güven, açıklık ve istikrar içinde çalışmasını bozacak nitelikte olan ve bir suç oluşturmeyen eylemlerdir. SPK'ca belirlenen PBE'yi gerçekleştiren kişilere, 2024 yılı içerisindeki fiiller için 246.511,47TL- 6.168.483TL arasında menfaatten bağımsız IPC verilir. Ancak, bu suretle menfaat temin edilmiş hâlinde verilecek IPC'nin miktarı bu menfaatin iki katından az olamaz. SerPK'da tanımlanan kabahatlerden birinin idari yaptırım kararı verilinceye kadar **birden çok işlenmesi hâlinde**, ilgili hükme göre, ilgili gerçek veya tüzel kişiye **bir IPC verilir ve verilecek ceza iki kat artırılır. Ancak, bu kabahatin işlenmesi suretiyle bir menfaat temin edilmesi veya zarara sebebiyet verilmesi hâlinde verilecek IPC miktarı bu menfaat veya zararın üç katından az olamaz.** Yani burada menfaat cezanın miktarı bakımından önemlidir. PBE, Tebliğ'de farklı madde ve kategorilerde düzenlenmiştir. Ücretli kapalı twitter (X) gruplarının grup kurucusu ve grup üyeleri bakımından Tebliğ m. 5 (emir ve işlemlere ilişkin piyasa bozucu eylemler) ve Tebliğ m. 6 (iletişim veya haberleşme yoluyla işlenen piyasa bozucu eylemler) kapsamında soruşturulması olasıdır.

İşlem bazlı piyasa dolandırıcılığı bakımından suçun diğer unsurlarını sağlanmış olması halinde grup katılımcılarının fiilen maddi zarar etmiş olmaları, onları suçtan kurtarmaz. Burada menfaat sadece cezai müeyyidenin miktarına dair bir etkidir. Uygulamada bu tür grupları kuranlar, mevzuatı ve dolanmak için kendi adına işlem açmaz veya işlem yapılan sermaye piyasası aracında yapılan “operasyona” nazaran göstermelik bir meblağı elinde tutar ve kendilerine sorulduğunda “malım duruyor ben de zarardayım” vb. gibi söylemlerde bulunur. Ancak, grubu kuran kişinin bağlantılı olduğu ancak görünürde olmayan kişiler ilgili sermaye piyasası aracında grupta yazılanın tersine vb. işlemler ile yüksek kar elde etmeye devam eder.

Sosyal medya grubu katılımcıları, gruptaki yönlendirme ve kullanılan ifadeler bağlamında yapılan işlemler nedeniyle bilgi bazlı piyasa dolandırıcılığını düzenleyen SerPK m. 107(2) gereğince de “sermaye piyasası araçlarının fiyatlarını, değerlerini veya yatırımcıların kararlarını etkilemek *amacıyla* (kastıyla) yalan, yanlış veya *yanıltıcı bilgi veren, söylenti çıkaran, haber veren, yorum yapan* veya rapor hazırlayan *ya da bunları yayan ve bu suretle menfaat sağlayanlar*” olarak “üç yıldan beş yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile” cezalandırılabilirlerdir. Tekrar ifade edecek olursak, maddeye sonradan Kanun değişikliği ile (6637 sayılı Kanun m. 11) maddeyi uygulanamaz kılan bir menfaat sağlama unsuru eklenmiştir. Ancak, kanımızca özellikle grup kurucusu kişi bakımından SerPK m. 107(2)’de bilgi bazlı piyasa dolandırıcılığı için aranan “menfaat sağlama” unsurunun hâlihazırda abonelik bedeli almış olması nedeniyle var olduğu aşikardır. Bu nedenle özellikle grup kurucusu kişi/kişiler cezai risk altındadır. Grup katılımcısı ise işlem yapılan sermaye piyasası aracı ile ilgili grupta yorum yapmış ve işlem ile menfaat elde etmiş ise ceza alabilecektir.

Yukarıda belirttiğimiz üzere “Masum” ücretli grup katılımcıları bakımdan cezai risk, özellikle gruptaki paylaşımların ardından aynı sermaye piyasası aracında aynı yönde eşgüdümle birlikte yanlış veya yanıltıcı izlenim uyandırmak amacıyla işlem yapmalarından veya yorum yapmalarından (ve menfaat elde etmelerinden) kaynaklı olabilecektir. Kanımızca tekrar ifade edecek olursak buradaki kast (amaç) unsuru ücret vererek gruba dahil olmak ile sabittir. Bir diğer ifade ile ücretli ve kapalı X grubunda, sermaye piyasasında manipülasyon amaçlı paylaşımlar yapılacağı açık olduğuna göre bu beklenti ile ücret vererek katılanların, kanımızca suçun kast unsurunu fiilen sağlamış oldukları da aşikardır.

Son tahlilde ücret ödeyerek kapalı bir gruba giren kayıtlı katılımcılar ve grup kurucusu, fiilin niteliğine göre farklı şekillerde SerPK m. 107’deki piyasa dolandırıcılığı (ve PBE) kapsamında fail veya iştirak eden konumuna girebilecektir.

## KAYNAKÇA

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) m. 104

6637 sayılı Kanun m. 11

AKTAŞ, M. Murat: Sermaye Piyasası Kanunu Bakımından Piyasa Dolandırıcılığı (Manipülasyon) Düzenlemesi, Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi, Yıl 2017 (29.12.2017), Sayı: 10, s. 1-41.

Bilgi Suistimali ve Piyasa Dolandırıcılığı İncelemelerinde Uygulanacak Tedbirler Tebliği (v-101.1)

Bilgi Suistimali veya Piyasa Dolandırıcılığı Suçları Hakkında Bildirim Yükümlülüğü Tebliği (v-102.1)

<http://spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20170203&subid=2&ct=c&submenuheader=null>.

<https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2020/basin-aciklamasi-04-06-2020>.

<https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2023/sosyal-medya-uzerinden-hisse-pazarlanmasina-iliskin-duyuru>;

[https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/dolandiricilik-suclarina-iliskin-duyuru\\_26092024](https://spk.gov.tr/duyurular/basin-duyurulari/2024/dolandiricilik-suclarina-iliskin-duyuru_26092024).

<https://spk.gov.tr/duyurular/baskanin-konusmalari/2023/kurul-baskani-ibrahim-omer-gonulun-sabah-gazetesine-verdigi-roportaj>

<https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/spkden-sosyal-medya-uzerinden-hisse-pazarlayanlara-ve-yatirimcilara-uyari/2958692>

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-53405669>.

Piyasa Bozucu Eylemler Tebliği (vI-104.1)

SerPK m. 107 Piyasa Dolandırıcılığı (manipülasyon)

# TOPLUM 5.0 ÇAĞINDA MUHASEBE MESLEĞİNE YÖNELİK HAZIR BULUNUŞLUK

Tunga Bozdoğan<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Özel ve mesleki yaşamımız, fikirlerimizi geliştirdiğimiz ve paylaştığımız dijital veriler ve bilgi teknolojileriyle dolup taşıyor ve bu da birbiri ardına yeni işler doğuruyor. Yeni yüzyıla girdiğimiz günden bu yana akıllı telefonlardan, yeni alışveriş ve çalışma yöntemlerine kadar yaşadığımız olağanüstü değişim hayal dahi edilemezdi. Dijital teknoloji, bizi üretime odaklı endüstriyel bir toplumdaki bilginin kral olduğu bir topluma taşıdı ve taşımaya devam diyor. Şimdi ise yeni bir çağın eşiğindeyiz. Bu yeni şafağı nasıl karşılayacağız ve tam olarak nereye gidiyoruz? (Deguchi ve Kamimura, 2020: 1-189). Gerek bireysel gerekse de toplumsal anlamda olsun bu soru günümüzün belki en can alıcı ve gelecek perspektifinde üzerinde düşünülmesi gereken en önde gelen sorulardan biri olmaktadır.

Toplum 5.0 (Society 5.0) kavramı, ilk olarak 22 Ocak 2016 'da Japonya Hükümeti (Kabine Ofisi) tarafından yayımlanan 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı'nda ortaya atılmıştır. Bu plan, bilimsel ve teknolojik yeniliklerle yönlendirilen gelecekteki bir toplum vizyonu olan "Toplum 5.0" fikrini önermektedir. Bu kavramın arkasındaki niyet şu şekilde açıklanmaktadır: "bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) en üst düzeyde kullanarak fiziksel alanı (gerçek dünya) ve siber alanı birleştiren bir girişim aracılığıyla gelecekteki toplumun ideal bir biçimi olarak insanlara refah getirecek bir "süper akıllı toplum". Bu ideal toplumu gerçekleştirmeye yönelik bir dizi girişim, artık daha da derinleştirilmekte ve "Toplum 5.0" adı altında yoğunlaşmaktadır. Burada bir kategori olarak Toplum 5.0, avcı-toplayıcı toplum, tarım toplumu, endüstri toplumu ve bilgi toplumundan sonra, bilimsel ve teknolojik yeniliklerin öncülük ettiği dönüşümlerle oluşan yeni aşama olarak adlandırılmaktadır. 2016 yılındaki bu temel açıklamalardan sonra 2017 yılında Kabine Ofisi, Toplum 5.0 'ı daha ayrıntılı olarak geleceğin toplum vizyonu olan bir kavram olarak, siber alan ile fiziksel alan arasındaki yüksek düzeyde birleşme yoluyla, yerel, yaş, cinsiyet veya dilden bağımsız olarak çok çeşitli ihtiyaçları ayrıntılı olarak ele alan, mal ve hizmetler sunarak ekonomik ilerlemeyi sosyal sorunların çözümüyle dengeleyebilecek, tüm vatandaşların konfor ve refah içerisinde yüksek kaliteli yaşamlar sürebilmesini sağlayacak insan merkezli bir toplum

1 Prof. Dr., tunga.bozdogan26@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1651-9865

olacaktır şeklinde açıklamıştır (Deguchi ve Kamimura, 2020: 1-189). Buna göre Toplum 5.0 kavramı, teknolojinin insanlığın yararına kullanıldığı, refah seviyesi yüksek, insan merkezli bir toplum yapısının hedeflendiği bir kavram olarak resmen kullanılmıştır.

Toplum 5.0 'ın, her alanda olduğu gibi işletmelere dijitalleşme, yapay zeka ve otomasyon yoluyla daha verimli, esnek ve müşteri odaklı iş modelleri sunarak önemli avantajlar geliştirerek işletmelerin muhasebe bilgi sistemlerini yapay zeka, büyük veri ve otomasyon teknolojileriyle güçlendirerek daha hızlı, doğru ve entegre bir yapıya dönüştürmesi ve böylelikle muhasebe mesleğinin yapay zeka ve dijital teknolojilerin entegrasyonu sayesinde gelecekte daha otomatik, veri odaklı ve stratejik karar destek sistemlerine dayalı bir yapıya dönüşeceği beklenilmektedir. Buna göre gelecekte mevcut pozisyonunu ve statüsünü korumak isteyen muhasebe meslek mensuplarının, mutlaka kendilerini geliştirmesi ve sahip olduğu yeteneklere yeni yetenekler eklemesi gerekmektedir (Bıyıklı, vd., 2024: 117-132). Bunu gerçekleştirebilen meslek mensupları ve adayları bu yeni çağda hem mesleki yetkinliklerini artırarak otomasyona dayalı rutin işlerden uzaklaşıp stratejik ve katma değerli danışmanlık hizmetleri sunma düzeylerini arttıracaklar, hem de iş dünyasında aranan profesyoneller haline geleceklerdir.

## **ENDÜSTRİ 4.0 ve TOPLUM 5.0: TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜMÜN KAPSAMI**

Endüstri 4.0 'ın amaçları, Alman Federal Hükümeti'nin Almanya için 2020 Yüksek Teknoloji Stratejisi Eylem Planı'nda ana hatlarıyla açıklanmıştır. Bu plan, Japonya'nın Bilim ve Teknoloji Temel Planı'nın Alman karşılığıdır. Peki, Almanya için 2020 Yüksek Teknoloji Stratejisi Eylem Planı'nda özetlenen Endüstri 4.0, Japonya'nın 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı'nda özetlenen Toplum 5.0 ile nasıl karşılaştırılır? Tablo 1 'de gösterildiği gibi, bazı ortak noktalar vardır. Her iki vizyon da nesnelere interneti ile ilgili teknoloji, yapay zekâ ve büyük veri analizi dahil olmak üzere ileri teknolojinin kullanımına vurgu yapmaktadır. Benzer şekilde, her ikisi de devletin önderlik ettiği, sanayi, akademi ve hükümet sektörleri arasında iş birliğini içeren üstten aşağıya bir yaklaşım öngörmektedir. Ancak bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Endüstri 4.0 akıllı fabrikaları savunurken, Toplum 5.0 süper akıllı bir toplum çağrısında bulunmaktadır. Ayrıca, her iki vizyon da siber-fiziksel sistemlerin uygulanmasını savunsa da, uygulama kapsamaları farklıdır; Endüstri 4.0 'da siber-fiziksel sistemler, üretim ortamında uygulanacakken, Toplum 5.0 'da bu sistemler tüm topluma yayılacaktır. İki vizyon, sonuçların ölçülmesi açısından da farklılık göstermektedir. Endüstri 4.0, yeni değer oluşturmayı ve üretim maliyetlerini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bu gibi somut sonuçlar, nispeten basit ve net performans ölçütlerine izin vermektedir. Buna karşılık, Toplum 5.0, süper

akıllı bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu durumda ölçütler çok daha karmaşıktır. 2017 Japon Bilim ve Teknoloji Kapsamlı Stratejisi'ne göre, başarı, toplumun “yer, yaş, cinsiyet veya dil fark etmeksizin herkesin konforlu ve canlı bir yaşam sürebilmesini sağlamak için çeşitli gizli ihtiyaçları ayrıntılı bir şekilde karşılayan mal ve hizmetler sunarak ekonomik ilerlemeyle sosyal sorunların çözümünü ne kadar dengeleyebildiği” ile ölçülecektir. Teknolojik yeniliklerin gelecekteki etkilerinin kapsamı açısından da önemli farklar vardır. Endüstri 4.0, imalat odaklı bir sanayi devrimi çağrısında bulunurken, bu devrimin toplum üzerinde nasıl bir etki yaratacağı konusunda bir şey söylememektedir. Buna karşılık, teknoloji kullanımının toplum üzerindeki etkisine büyük önem veren ve daha iyi bir toplum meydana getirme ihtiyacını vurgulayan Toplum 5.0, insan merkezli bir toplum konseptiyle bu farklılığı açıkça göstermektedir. Toplum 5.0 'ın vizyonuna dâhil edilen reform süreci, çeşitli ihtiyaç ve tercihlere hitap eden kapsayıcı bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadır (Deguchi, vd. 2020: 19-20).

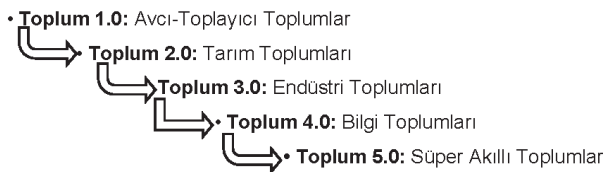
**Tablo 1. Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0**

Başlık	Endüstri 4.0 (Almanya-2011)	Toplum 5.0 (Japonya-2016)
<i>Amaç, Kapsam</i>	Akıllı fabrikalar, üretim odaklı	Süper akıllı toplum, bir bütün olarak toplum
<i>Anahtar İfadeler</i>	Siber-fiziksel sistemler Nesnelerin İnterneti	Siber ve fiziksel alanın birleşimi Sosyal sorunların çözümüyle ekonomik kalkınmayı dengelemek, insan merkezli toplum

**Kaynak:** Deguchi, vd., 2020: 1-24.

Toplum 5.0, aslında insanlık tarihinin beşinci dönemi olarak değerlendirilir. Bu dönem, öncesindeki toplumsal yapıları temel alarak, teknolojinin sunduğu imkânları insanlığın iyiliği için kullanmayı amaçlar (Deguchi ve Kamimura, 2020: 12).

Toplum 5.0 'ın tanımı, amacı ve içeriği insan odaklı bir anlayışla toplumların gelişim evreleri incelendiğinde birtakım gelişim dönemlerinin olduğu görülmektedir. Bu dönemler Fukuyama tarafından şu şekilde sıralanmıştır; (Er, vd. 2021: 27). İlk evre, doğada hayatta kalmak için avcılık ve toplayıcılık yapan insan gruplarıdır, ikinci evre, tarımsal üretime dayalı örgütlenme biçimi ve ulus inşasına dayanan insan gruplarıdır, bir sonraki üçüncü evre sanayi devrimine dayalı seri üretim yapan insan grupları ve dördüncü evre maddi olmayan varlıkları bilgi ağları olarak birleştirerek artan katma değer sağlayan insan gruplarıdır.





Toplum 5.0, insanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar kat edilen mesafenin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekilsel olarak, bu gelişim insanlığın tüm birikimlerini kapsarken, içerik bakımından bu birikimlerin yeniden insanlığın faydasına kullanılmasını hedefleyen bir yaklaşımı temsil etmektedir (Er, vd. 2021: 27). Günümüzde insanlık, bilgi üretimi, değer oluşturma, ürün geliştirme ve beceri kazanma süreçlerinin büyük bir dönüşüm geçirdiği bir dönem yaşamaktadır. Ekonomik, sosyal ve endüstriyel yapılar hızla değişirken, bu dönüşüm bireyden topluma ve kurumsal yapılara kadar her düzeyde etkisini göstermekte, insanlar arasındaki ilişkileri de önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çerçevede, Toplum 5.0 kavramının ortaya çıkışı tesadüf değildir. Bu kavram, geçmişten günümüze kadar uzanan toplumsal gelişim süreçlerinin tamamını içine alarak, insanlık tarihini bütünleştiren ve kapsayıcı bir özellik sunmaktadır (Er, vd. 2021: 36-38).

Toplum 5.0, yapay zekanın insan yaşamına entegre olması ve insan kapasitesini artırmak amacıyla yapay zeka ile insanın iş birliği yapması olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, inovasyonları kontrol altına alarak insanlığın yararına kullanmayı hedeflemektedir. Toplum 5.0, yalnızca endüstriyel alanla sınırlı kalmayıp toplumsal bütünlüğü de göz önünde bulundurmaktadır. Aynı zamanda, işletmeleri toplum odaklı teknolojiler geliştirme konusunda teşvik ederek, insanların yaşam kalitesini iyileştirmeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda işletmelere, insanların yaşam kalitelerini yükseltmek ve toplumsal fayda oluşturmak amacıyla üniversitelerle iş birliği halinde olmaları ve daha akıllı sistemlerle çalışacak yeni neslin eğitime dâhil olma yolunu seçmeleri önerilmektedir. Nitekim Japonya'daki kurumlar, üniversiteler ve işletmeler aktif bir şekilde Toplum 5.0 paradigmasının gelişimi ve uygulanması konusunda iş birliği yapmaktadır (Akın, vd. 2021: 581).

Toplum 5.0 'da ileri bilgi teknolojileri, nesnelere interneti, robotlar, yapay zekâ ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojiler birçok alanda ve daha geniş anlamda insanların günlük yaşamında aktif olarak kullanılmaktadır. Bu teknoloji, fiziksel ve sanal alanları entegre ederek sosyal sorunları çözmeye yardımcı olmayı hedefler. Toplum 5.0, sanayide kullanılan teknolojinin toplumun her kesimi tarafından kullanılabilmesini amaçlar; sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve oluşturulan hedefler doğrultusunda, kimseyi dışlamadan, sürekli yenilenen yepyeni bir toplum hedefler (Tavares, vd. 2023: 1-6). Özetle Toplum 5.0 'ın ana teması "toplum için teknoloji" önerisidir. İnsanı merkeze koyan bu anlayışın temel amacı; son teknolojik araçların doğru ve sağlıklı bir şekilde insan yaşamına entegrasyonunu sağlayarak sosyal ve ekonomik sorunlara çözüm üretmek, böylelikle toplumların mutluluğunu sağlamaktır şeklinde ifade edilebilir (Er, vd. 2021: 38).

Toplum 5.0, bilgi toplumunun bir adım ötesine geçerek, insanın faktörünü ve sosyal becerilerini ön plana çıkarır. Toplum 5.0, Türkiye ve dünya için büyük bir dönüşümün kapılarını aralayacak bir anlam taşımaktadır. Bu dönüşüm, ekonomik büyüme, sosyal refah ve sürdürülebilirlik gibi birçok alanda olumlu etkiler meydana getirebilecek niteliktedir. Ancak bu dönüşümün başarılı olması için her bir sektörün kendi içerisinde günceli yakalaması, eğitim sistemlerinin güncellenmesi, altyapının güçlendirilmesi ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi gibi birçok alanda yatırım yapılması gerekmektedir.

### **TOPLUM 5.0 ve MUHASEBE: DÖNÜŞÜME UYUM**

Toplum 5.0 'a geçiş, akıllı, insan merkezli bir toplum oluşturmak için gelişmiş teknolojilerin kapsamlı bir şekilde entegre edilmesini içerir. Bu dönüşüm, uyarlanabilir yönetim stratejileri, dijital becerilere odaklanan muhasebeciler için yeniden tanımlanmış bir rol ve gelecek nesilleri hazırlamak için eğitim sistemlerinde önemli değişiklikler gerektirir.

Toplum 5.0, muhasebe süreçlerini otomatikleştirerek verimliliği artıracak ve insan kaynaklarını daha stratejik görevlere yönlendirecektir. Tekrarlayan ve rutin işler (veri girişi, raporlama vb.) yapay zekâ ve robotik süreç otomasyonu sayesinde otomatikleşecektir. Bu sayede muhasebe çalışanları, daha analitik ve stratejik işlere odaklanabilecektir. Toplum 5.0 'ın muhasebeye etkileri temelde aşağıdaki noktalarda özetlenebilir; (Crookes, ve Conway, 2018: 61-83; Gordon, 2018: 10-16).

- *Büyükveri analitiği*: Muhasebe verileri, büyük veri analitiği yöntemleriyle işlenerek daha derinlemesine analiz edilecektir. Bu sayede işletmeler, daha doğru ve hızlı kararlar alabilecek, riskleri daha iyi yönetebilecek ve yeni fırsatları daha kolay keşfedebileceklerdir.
- *Bulut teknolojileri*: Muhasebe verileri, bulut tabanlı sistemlerde depolanacak ve her yerden erişilebilir hale gelecektir. Bu sayede iş birliği ve verimlilik artacaktır.
- *Yapay zekâ*: Yapay zekâ, muhasebe süreçlerinde tahminleme, risk analizi gibi daha karmaşık görevlerde kullanılabilir. Örneğin, bir işletmenin gelecekteki finansal performansını tahmin etmek için yapay zekâ algoritmaları kullanılabilir.
- *Blok zinciri teknolojisi*: Blok zinciri, muhasebe kayıtlarının güvenliğini ve şeffaflığını artıracaktır. Özellikle finansal işlemlerin kaydedilmesinde ve takip edilmesinde kullanılabilir.

Büyük veri, makine öğrenmesi, yapay zekâ ve blok zinciri gibi teknolojideki son gelişmeler, muhasebe mesleğinde köklü değişikliklere yol açmış ve muhasebe mezunlarının arzu edilen yeteneklerini etkilemiştir (Zhang, vd., 2020: 110461-110477; Gulin, vd. 2019: 502-511). Bu gelişmeler çerçevesinde doğal

olarak muhasebe meslek mensuplarının rolleri de değişecektir (Kovalenko, vd., 2021: 378-383). Tüm bunlar, muhasebecilerin gelecekte işletmelerin yönetimi ve büyümesinde daha fazla sorumluluk ve daha stratejik bir role sahip olduğunu göstermektedir (Putra, vd. 2024: 143). Teknolojik gelişmeler sayesinde rutin işler otomatikleşse de, muhasebe profesyonellerinin önemi azalmayacaktır. Aksine, daha stratejik, analitik ve danışmanlık gerektiren görevler üstleneceklerdir. Bu görevler; büyük veriyi analiz ederek işletmelere değerli bilgiler sunacak *veri analisti*, işletmelerin finansal stratejilerini belirlemelerine yardımcı olacak *strateji danışmanı*, işletmelerin finansal risklerini değerlendirecek ve yönetecek *risk yöneticisi* ve yeni teknolojileri takip ederek muhasebe süreçlerine entegre edecek *teknoloji uzmanı* şeklinde meydana gelebilir.

Sonuç olarak gelişen teknolojiler ve dijitalleşme, tüm sektörleri olduğu gibi muhasebe mesleğini de ayrıntılı bir şekilde dönüştürmektedir (Igou, vd. 2023: 39-57). Toplum 5.0, muhasebe sektörünü kökten değiştirecektir. Muhasebe firmaları, bu değişime ayak uydurabilmek için kendilerini sürekli geliştirmeli ve yeni teknolojilere yatırım yapmalıdır. Ayrıca, muhasebe çalışanlarının ve muhasebe meslek mensubu adaylarının bu değişime ayak uydurmaları ve yeni beceriler kazanmaları bu doğal sürecin bir gerekliliği olarak ortaya çıkmaktadır.

### **TOPLUM 5.0 'DA GEREKEN YETKİNLİKLER: MUHASEBECİLER İÇİN YENİ BECERİLER**

Büyük ölçekli bir Toplum 5.0 devrimi, entegre bir sistem oluşturmak için güçlü ve kaliteli insan sermayesine ihtiyaç duyar. Ancak güçlü teknik beceriler ve yeterliliklerle bir kişinin mesleğini dijital ortamda icra etmesi mümkün olabilir, bu da işi basitleştirerek ve insan yaşamını geliştirerek topluma daha iyi hizmet verilmesine yardımcı olur. Toplum 5.0, bilimsel ve teknolojik ilerlemeyi teşvik ederek insancılığı öne çıkarır; sosyal ve sanal dünyalardaki sistemlerle ilgili sorunları düzeltir, ekonomik, sosyal ve çevresel gelişme ihtiyaçlarını karşılar ve sosyal refahı teşvik eder. Toplum, sanayi veya eğitimde olsun, 5.0 Çağı'nın sinerjilerinden yararlanmalıdır. Bu sinerjiler, sanayinin üretken ve teknolojik potansiyelini harekete geçirerek toplumu ve organizasyonları devrimleştirmeye, yaşam kalitesini, sosyal, çevresel ve ekonomik refahı iyileştirmeye ve sürdürülebilir büyümeye katkıda bulunmalıdır (Tavares, vd. 2023: 1-6).

Büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti, tahmine dayalı analitik ve diğer yüksek performanslı kaynaklar gibi teknolojik kaynakların tanıtımı ile muhasebeciler için yeni bir çağ başlamaktadır. Muhasebeci, işletmelerin ve toplumun sürdürülebilirliği yolunda küresel bir stratejik vizyon rehberliğinde organizasyonların dijital dönüşümüne yanıt verebilecek duruma gelecektir. Gelecekte, muhasebecinin çalışması hem insanlar arasında hem de insanlar ile yapay zekâ arasında ağ kurma, düşünce esnekliği ve disiplinler arası çalışmayla

daha da tanımlanacaktır. Ancak değişimi öngörerek, uygulayarak ve gelecekteki çalışanların bu dijital teknolojilerle başa çıkabilecek niteliklere sahip olmasını sağlayarak muhasebe alanında sürekli ve başarılı bir değişim süreci sağlanabilir ve meslek için önemli bir ön koşul olarak görülebilir. Günümüzde muhasebeciler, finansal ve finansal olmayan işlerini ve birçok muhasebe sürecini sayısız dijital araç ve teknolojilerle basitleştirilmiş, optimize edilmiş ve dış kaynaklı hale getirmişlerdir. Ancak, 5.0 Çağı'ndaki muhasebeciden, iş yönetimi ve karar verme sürecine sürekli olarak daha iyi hizmetler sağlaması ve bu alanı işletmenin sürdürülebilir değerine stratejik katkıda bulunan bir hale getirmesi beklenmektedir. Diğer profesyoneller gibi muhasebeciler de günümüzde bilgi teknolojilerinin evrimi, yani dijital devrim gibi çeşitli faktörlerin yol açtığı pek çok zorlukla karşı karşıya kalmaktadırlar. Önümüzdeki on yıl içinde, yapay zekâ tabanlı dijital teknolojiler nedeniyle muhasebe mesleğinde büyük değişiklikler meydana gelecektir. Mevcut “temel” görevler gelecekte de var olmaya devam edecek olsa da, bazıları insanlar tarafından değil, yapay zekâ tabanlı teknoloji tarafından yerine getirilecektir. Bunun yanında, insanlar dijital teknolojileri bilinçli bir şekilde kullanacak ve yapay zekâ ile iş birliği yapacak yeni görevler ve “yeni” roller ortaya çıkacaktır. Yeni dijital çağ, muhasebe mesleği için zorluklar ve fırsatlar sunmakta; yumuşak(soft) ve sert-teknik(hard) beceriler, muhasebe meslek mensuplarının Toplum 5.0 'a doğru rolünü güçlendirmektedir.

Yeniçağda eğitim içeriğinin belirli sonuçları elde edebilmesi beklenmektedir. Öncelikli olarak, öğrenme ve yenilik becerileri; çeşitli bilgilerin ustalığı, eleştirel düşünme, problem çözme, iletişim, iş birliği ve inovasyon; ikinci olarak, dijital okuryazarlık becerileri; bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı ve bilgi ve iletişim teknolojisi okuryazarlığı ve ayrıca iş ve yaşam becerileri; esneklik, uyum sağlama, insiyatif alma, sosyal ve kültürel etkileşim, üretkenlik, hesap verebilirlik, liderlik ve sorumluluk gibi beceriler gerekmektedir (Tavares, vd. 2023: 1-6).

Toplum 5.0 Çağı, iş dünyasında ve sanayide büyük değişiklikler getirecektir. Bu değişiklik yalnızca teknolojide değil, aynı zamanda muhasebe alanında da yaşanmaktadır. Bu nedenle, muhasebe öğrencileri, karşılaşacakları zorluklara yanıt vermek için kendilerini hazırlamalıdır. Bu yeni dönemde yalnızca yeterlilik ve becerilere sahip profesyonel muhasebeciler bu teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecektir (Sugiarta, vd. 2023:1-8).

Muhasebe dersleri, öğrencileri Toplum 5.0 'a hazırlamak için belirli içerikler sunmalı ve aktif, teknolojik ve disiplinler arası öğretim metodolojilerini kullanmalıdır (Ferreira, vd. 2023: 1-6) ve muhasebe öğrenimi ve müfredatında muhasebe derslerine bilgi teknolojisi eklenerek değişen zamanlara ayak uyduracak şekilde sürekli olarak revize edilmelidir (Malau, 2021: 279). Muhasebe öğrencilerinin iş hazırlığını daha da artırmak için çeşitli stratejiler

önerilmektedir. Bu stratejiler arasında bilgi teknolojisi derslerinin müfredata entegrasyonu, staj imkânlarının genişletilmesi, topluluk önünde konuşma eğitimlerinin verilmesi, akademik ve endüstri profesyonelleri arasındaki iş birliğinin artırılması ve uluslararası web seminerlerinin düzenlenmesi yer almaktadır.

Toplum 5.0 çağında muhasebe becerileri ve bilgisine sahip olmak oldukça önemlidir. Toplum 5.0, teknolojik bilgi ile fiziksel alanı birleştirerek insan merkezli, kaliteli veri üretmeye odaklanan bir bilgi çağını temsil etmektedir. Yeniçağın zorluklarına yanıt verebilmek için 21. yüzyıl yaşam becerilerine, yani 4C 'ye (Creativity- Yenilikçi Düşünme, Critical Thinking- Eleştirel Düşünme, Communication- İletişim ve Collaboration- İşbirliği) ihtiyaç vardır. Toplum 5.0 çağına girerken, veri okuryazarlığı ve teknoloji okuryazarlığı gibi dijital okuryazarlık becerilerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Özetle muhasebe öğrencileri için öncelikle gerekliliklerin profesyonel beceriler (entelektüel beceriler, iletişim becerileri ve kişisel beceriler) ile temel dijital okuryazarlık becerilerinden oluştuğu ifade edilebilir. Yukarıda ifade edilen profesyonel beceriler üç başlıkta şu şekilde ele alınabilir; (Sugiarta, vd. 2023:1-8).

### ***Entelektüel Beceriler***

Entelektüel beceriler, son yıllarda yaşanan işletme skandallarıyla birlikte, problem çözme yeteneklerinin ve analitik düşünme becerilerinin mesleki eğitimde daha fazla vurgulanması gerektiğini ortaya koymuştur. Bu beceriler, beklenmedik sorunları çözebilme, sorunları teşhis edip öngörme, kabul gören çözümler geliştirme, bir durumun veya olayın ardındaki dinamikleri anlama ve bunların etkilerini tahmin edebilme yetkinliklerini kapsar. Ayrıca, etik sorunları tanımlama ve etik değerlere bağlı kalma, ani taleplere yanıt verme, kısıtlı kaynaklar arasında öncelik belirleme ve işleri etkin şekilde organize etme yeteneklerini de içerir. Bunun yanı sıra, doğru ve tam bilgiye ulaşmak için doğru sorular sorma, bilginin değerini kavrama ve farklı nesnelere, olaylar, kişiler ve yöntemler arasında bağlantıları mantıklı bir şekilde değerlendirme yetisi de bu beceriler arasında yer almaktadır (Oğan, vd., 2016: 118-143).

Entelektüel beceriler aşağıdaki ifadelerle açıklanabilir; (Sugiarta, vd. 2023:1-8).

- Farklı kaynaklardan ve perspektiflerden elde edilen verileri ve bilgileri araştırarak, entegre ederek ve analiz ederek değerlendirme,
- Eleştirel düşünme becerilerini problemleri çözmek, yargıları bilgilendirmek, kararlar almak ve mantıklı sonuçlara ulaşmak için uygulama,
- Uzmanlara danışmanın uygun olduğu durumları belirleme,
- Yapılandırılmamış, çok yönlü sorunlara çözüm önerme,

- Değişen koşullara veya yeni bilgilere etkili bir şekilde yanıt verme, problemleri çözme, yargıları bilgilendirme, kararlar alma ve mantıklı sonuçlara ulaşma.

Toplum 5.0 çağında muhasebe öğrencileri için entelektüel beceriler, karmaşık veri analizlerini yapabilme, teknolojik yeniliklere uyum sağlama ve stratejik kararlar alabilme yeteneklerini geliştirerek, geleceğin dijital ve entegre iş dünyasında başarılı olmalarını sağlar.

### ***İletişim Becerileri***

Bu beceriler, birçok boyutu olan önemli bir konudur (Ghofirin, M. ve Primasari, N. 2020: 13-18). En genel ifade ile iletişim becerileri, etkili okuma, dinleme, yazma ve konuşma yetilerini içermektedir. Meslek profesyonellerinin, kendi düşüncelerini hem resmi hem de gayri resmi, yazılı ve sözlü biçimlerde sunma ve savunma yeteneğine sahip olması beklenir. İletişim becerileri, fikirleri yazılı ya da sözlü olarak formal ve informal yollarla sunabilme, tartışabilme, savunabilme, etkin dinleme ve bilgiyi doğru kaynaktan alıp düzenleyebilme yetilerini kapsar. Ayrıca, yabancı dillerde etkili iletişim kurma, takım halinde çalışabilme, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma da bu beceriler arasında sayılmaktadır. Bu durum, meslek profesyonelinin farklı yaş gruplarını ve öğrenme süreçlerini anlayabilmesini, dinleme ve cesaretlendirme yoluyla rehberlik edebilmesini de gerektirir. Aynı zamanda, bireyin yeni fikirlere, teknolojilere ve kültürlere açık olması ve bu değişimlere uyum sağlama gerekliliğini de vurgular (Oğan, vd., 2016: 118-143).

İletişim becerileri aşağıdaki ifadelerle açıklanabilir; (Sugiarta, vd. 2023:1-8).

- Kurumsal hedeflere yönelik çalışırken iş birliği ve takım çalışmasını gösterme,
- Resmi ve gayri resmi durumlarda sunum, tartışma ve raporlama sırasında net ve özlü iletişim kurma,
- Tüm iletişimlerde kültürel ve dil farklılıklarının farkında olma,
- Aktif dinleme ve etkili mülakat tekniklerini uygulama,
- Çözümler ve anlaşmalar sağlamak için müzakere becerilerini uygulama,
- Çatışmaları en aza indirmek, problemleri çözmek ve fırsatları en üst düzeye çıkarmak için danışmanlık becerilerini uygulama,
- Fikirleri sunma ve başkalarını destek sağlamaya ve taahhütte bulunmaya ikna etme.

Muhasebeciler bilgiyi doğru, güvenilir ve anlaşılır bir biçimde hazırlamak ve kullanıcılarına iletmekle yükümlüdürler. Bu durum, muhasebecilerin sözlü ve yazılı iletişim becerilerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Demir, 2005:

124). Toplum 5.0 çağında muhasebe öğrencileri için iletişim becerileri, karmaşık finansal verileri açık ve etkili bir şekilde farklı paydaşlara aktarabilme, dijital platformlarda iş birliği yapma ve çok disiplinli ekiplerle verimli çalışabilme açısından hayati öneme sahiptir.

### ***Kişisel Beceriler***

Kişisel beceriler farklı kişilerle grup içinde etkin şekilde çalışabilme, diğerlerini etkileme, işleri organize etme ve delege etme, diğer kişileri motive etme ve geliştirme, çatışmaları çözme, fırsat ve riskleri tespit etme, zaman ve kaynak yönetimi kısaca iyi bir yöneticinin niteliklerini kapsamaktadır. Ayrıca farklı kültürel geçmişe sahip kişilerle çalışma, sürekli gelişmeye yatkınlık, anlaşma ve yönlendirme gibi nitelikleri de kapsar. Bütün bunların ötesi etiksel sorumluluk, kişisel sorumluluk, kendine saygı, içtenlik, dürüstlük rekabetin beraberinde getirdiği diğer kişisel becerilerdir (Oğan, vd., 2016: 118-143).

Kişisel beceriler aşağıdaki ifadelerle açıklanabilir; (Sugiarta, vd. 2023:1-8).

- Yaşam boyu öğrenmeye bağlılık gösterme,
- Yüksek kişisel performans standartları belirleme,
- Zaman ve kaynak yönetimi,
- Zorlukları öngörme,
- Yeni fırsatlara açık bir zihinle yaklaşma.

Toplum 5.0 çağında muhasebe öğrencileri için kişisel beceriler, hızlı değişen teknolojik ortamda esneklik, yönetim ve sürekli öğrenme yeteneği kazandırarak, dijital dünyada başarılı ve uyumlu profesyoneller olmalarını sağlar.

### ***Dijital Okuryazarlık***

Dijital okuryazarlık, çoğulcu hale gelmiş, yaygın olarak kullanılan, net bir tanımı çoğu zaman yapılamayan bir kavramdır (Bieza, 2020: 1-15). Dijital okuryazarlık, en genel ifade ile dijital bilgilere etkili, verimli ve etik bir şekilde erişmek için gereken beceri, bilgi ve tutumların bütünüdür; ayrıca, bu bilgilerin nasıl değerlendirileceğini ve karar alma süreçlerinde nasıl kullanılacağını bilmek de buna dâhildir. Dijital okuryazarlık, kesinlikle kapsamlı ve önemli kişisel ve toplumsal sonuçlara katkıda bulunma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, dijital okuryazarlığın geliştirilmesine daha fazla odaklanmak, nasıl tanımlanırsa tanımlansın, başta eğitim olmak üzere tüm sektörler için bir politika önceliği olmalıdır (Julien, 2019: 22-33).

Dijital okuryazarlık, günümüz dünyasında bireylerin bilgiye erişim, iletişim ve problem çözme becerilerini dijital araçlar üzerinden etkin bir şekilde kullanmalarını sağlar. Bilgiye hızla ulaşma, verileri analiz etme ve teknolojik gelişmelere uyum sağlama yeteneği hem kişisel hem de mesleki yaşamda başarı için kritik hale gelmiştir. Dijital okuryazar bireyler, çevrimiçi güvenliği



sağlama, sahte bilgileri ayırt etme ve dijital haklarını koruma konusunda bilinçli hareket edebilirler. Bu beceriler, dijital dünyada etkin ve bilinçli bireyler olmayı mümkün kılarken, küresel ekonomide rekabet gücünü artırır.

Dijital Okuryazarlık aşağıdaki ifadelerle açıklanabilir;

- Muhasebe yazılımları, veri analiz araçları gibi dijital araçları etkin kullanma,
- Online bilgi kaynaklarını güvenilirlik açısından değerlendirme ve doğru bilgiye ulaşma,
- Dijital ortamda veri güvenliği ve kişisel bilgilerin korunması konusundaki bilgi düzeyi,
- Bulut tabanlı muhasebe, yapay zekâ destekli finansal analizler gibi teknolojik yenilikler hakkında bilgi sahibi olma,
- Çevrimiçi sınavlar, e-öğrenme sistemleri, video dersler gibi eğitimde kullanılan dijital platformlar ile ilgili deneyim ve bu platformlarda etkin çalışabilme.

Toplum 5.0 çağında muhasebe öğrencileri için dijital okuryazarlık, gelişmiş teknolojilerle entegre muhasebe süreçlerini yönetebilme, verileri etkin şekilde analiz etme ve dijital güvenliği sağlama açısından kritik öneme sahiptir ve dijital okuryazarlık becerileri, bu yeni dönemde muhasebe öğrencilerinin bilgiyi seçmesi, ele alması ve değerlendirmesi açısından oldukça önemlidir (Widayati, vd. 2022: 107-116).

Bu yetkinlikler, Toplum 5.0 çağında muhasebe meslek mensubu olacak adayların edinmesi ve taşınması gereken genel yetkinler olarak sayılabilir. Tabii ki bu yetkinliklerin kazanılmasında en önemli unsur eğitim faktörü olmaktadır. Eğitim, Toplum 5.0 'ın yansıması olan süper akıllı toplumun, insanlığın gelişim sürecinde ulaştığı son evreyi sürdürülebilir kılmada hayati bir rol oynamaktadır. Bu yeni toplumsal yapıda, yalnızca teknik uzmanlık değil, insani değerlerde derinleşme ve gerekli niteliklere sahip olma büyük önem kazanmıştır. Bu bağlamda, bireylerin analiz yapma, çıkarımda bulunma, direnç gösterme, eleştirel düşünme, iletişim kurma, işbirliği yapma, karar alma, liderlik etme, problem çözme, sorgulama, sosyal uyum ve üretkenlik gibi insan odaklı becerileri edinmeleri gerekmektedir. Tüm bu bilgilerden hareketle yeni eğitim anlayışının temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir; (Er, vd., 2021: 47-55).

- Öğretim programları, değişken, yeniliklere açık, dinamik ve geleceğe dönük bir yapıda olmalıdır.
- Derslerde eski/yeni tüm ders araçları esnek bir yapıda ve bütünlük içerisinde kullanılmalıdır.

- Öğretmenin rolü “öğrenciler öğretim programını öğrenirken rehberlik etmek” ten ziyade “eğitim rehberliğine” dönüşmektedir. Çünkü öğrenmenin tek kaynağı öğretim programı değildir; öğrencilerin birbirlerinden, içinde yaşadıkları topluluklardan, uzmanlardan, çevrim içi faaliyetlerden, derslerden veya internetten öğrenebilecekleri unutulmamalıdır.
- Öğrenciler, yalnızca bilgi alıcıları ve kavrayıcıları değil, aynı zamanda etkileşimde bulunan, öğretebilen ve kendilerine rehberlik edecek araçları seçme ve yönetme yetkinliğinin farkında olan bağımsız bireylerdir.
- Dersler gerçek sınıfların yanı sıra zaman ve mekân sınırı olmaksızın sanal sınıflar, sanal oturumlar ve sanal gerçekliği içerecek şekilde uzaktan eğitimle de işlenebilir.
- Bireylerin diğer becerilere de kaynaklık eden dijital okuryazarlık ve inovasyon becerileri geliştirilmelidir.
- Öğrenci, bir veri unsuru değil, sistemin temel kaynağı olarak görülmelidir. Eğitimin ana araçları arasında öz değerlendirme ve yenilikçi değerlendirme yöntemleri yer almalıdır. Değerlendirme süreçleri, aktif öğrenme, verimlilik, etkililik ve esneklik gibi çeşitli kriterler çerçevesinde gerçekleştirilmelidir.

Toplum 5.0, muhasebe sektörü için hem bir risk, hem de önemli bir fırsattır. Otomasyon ve yapay zekâ gibi teknolojiler, muhasebe süreçlerini dönüştürerek verimliliği artıracaktır ve bu gelişmeler muhasebe meslek mensuplarının rolünü de değiştirecektir. Bu durumda muhasebe meslek mensupları ve adayları, ancak ve ancak gerekli yetkinlikleri kazanarak kendilerini sürekli geliştirerek bu yeni dönemde başarılı olabileceklerdir.

### **ARAŞTIRMA: MUHASEBE MESLEĞİNE HAZIR BULUNUŞLUK**

Çalışmanın bu kısmında tanımlayıcı nicel bir araştırmaya yer verilmektedir. Bu araştırmanın amacı, Toplum 5.0 çağında muhasebe mesleğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinliklere yönelik olarak ihtisas muhasebesi dersini seçen İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi dördüncü sınıf öğrencilerinin hazır bulunuşluk seviyelerini değerlendirmektir. Çalışmanın kapsamı profesyonel beceriler olarak: entelektüel, iletişim ve kişisel beceriler ile dijital okuryazarlık becerileri oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Ridwan vd. (2024) tarafından yapılan çalışmadan uyarlanan 16 soru maddesi, toplam 100 öğrenciye yöneltilmiş ve verdikleri cevaplar; çok hazır, hazır, orta düzeyde hazır, hazır değil ve hiç hazır değil kategorilerine göre sınıflandırılarak 1 ile 5 arasında likert ölçeğiyle değerlendirilmeye çalışılmıştır (Ridwan, vd. 2024: 1437-1448).

Çalışmada, veriler doğrudan veri kaynağından elde edilen birincil veriler kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada, elde edilen veriler istatistiksel

hesaplamalarla işlenen tanımlayıcı istatistikler ortalama ve yüzdelik hesaplama kullanılarak analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan boyutlar ve boyutları temsil eden soru ifadeleri aşağıda yer alan Tablo 2 'de sunulmaktadır.

**Tablo 2. Becerilere Yönelik Soru İfadeleri**

Boyutlar	Soru ifadeleri
<i>Entelektüel Beceriler</i>	1. Muhasebe bilgisini değerlendirebilmeye
	2. Bir muhasebeci gibi mesleki yargıda bulunabilmeye
	3. Bir uzmana danışmak için doğru zamanı belirlemeye
	4. Mantık yürütme, eleştirel analiz yapma ve yenilikçi düşünebilmeye
<i>İletişim Becerileri</i>	5. Takım halinde çalışmaya
	6. Açık ve özlü bir şekilde iletişim kurmaya
	7. Başkalarını etkileme ve fikir üretmeye
	8. Etkin dinleme ve etkili soru sorma tekniklerini uygulayabilmeye
<i>Kişisel Beceriler</i>	9. Yaşam boyu öğrenmeye
	10. Mesleki uygulamalarda şüpheli davranmaya
	11. Kendi performansını kontrol edip geliştirmeye
	12. Zamanı ve kaynakları doğru yönetmeye
<i>Dijital Okuryazarlık</i>	13. Muhasebe ile ilgili yazılımları kullanmaya
	14. Muhasebeyle ilgili bilgi teknolojisi alanında bilgi geliştirmeye
	15. Muhasebe ile ilgili yazılımları yönetmeye
	16. Finansal verileri, elektronik tablolar kullanarak analiz etmeye

Yukarıda sunulan becerilere ilişkin sorular, toplam 100 öğrenciye yöneltildi ve elde edilen veriler istatistiksel hesaplamalar kullanılarak her bir boyuta ve kategoriye ait ortalama ve yüzde değerler hesaplanarak aşağıda Tablo 3 'de katılımcı veri tablosunda sunulmaktadır.

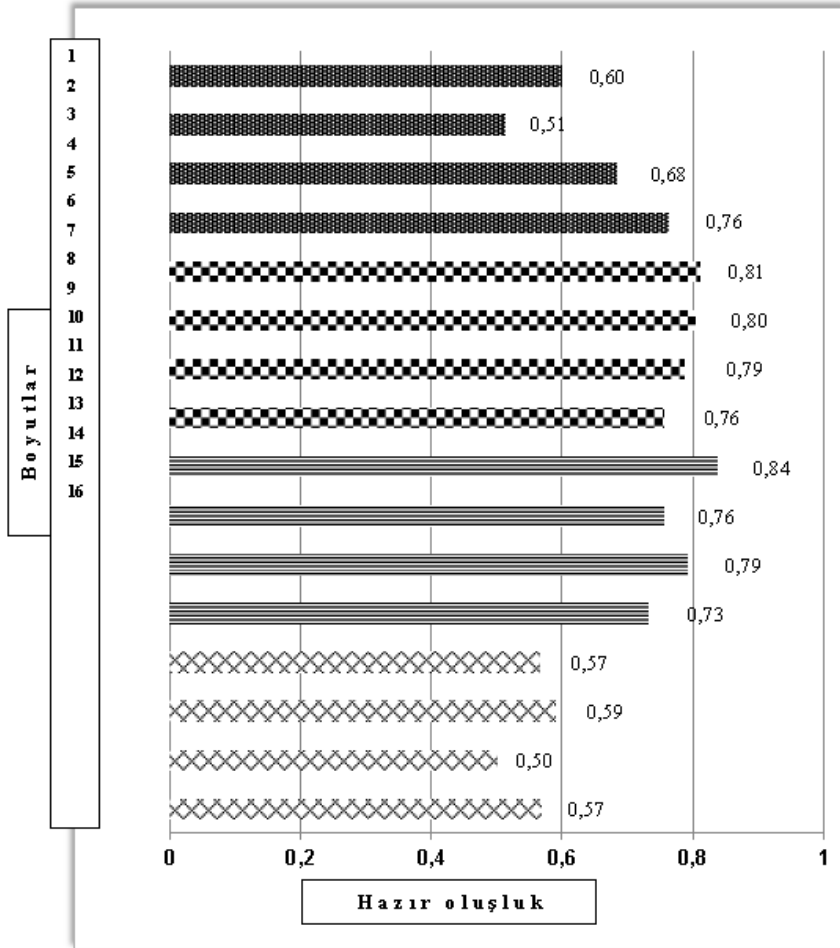
**Tablo 3. Katılımcı Veri Tablosu**

Boyutlar	Kategori					N	$\bar{X}$	%
	HHD. (1)	HD. (2)	ODH. (3)	H. (4)	ÇH. (5)			
<i>Entelektüel Beceriler</i>								
1. Muhasebe bilgisini değerlendirebilmeye	5	15	60	15	5	100	3,00	%60
2. Bir muhasebeci gibi mesleki yargıda bulunabilmeye	15	37	30	13	5	100	2,56	%51
3. Bir uzmana danışmak için doğru zamanı belirlemeye	3	17	25	45	10	100	3,42	%68
4. Mantık yürütme, eleştirel analiz yapma ve yenilikçi düşünebilmeye	0	11	21	44	24	100	3,81	%76
<b>Ortalama Entelektüel Beceri</b>							<b>3,20</b>	<b>%64</b>
<i>İletişim Becerileri</i>								
1. Takım halinde çalışmaya	1	5	20	36	38	100	4,05	%81
2. Açık ve özlü bir şekilde iletişim kurmaya	0	8	20	35	37	100	4,01	%80

3.	Başkalarını etkileme ve fikir üretmeye	0	7	26	34	33	100	3,93	%79
4.	Etkin dinleme ve etkili soru sorma tekniklerini uygulayabilmeye	3	6	26	40	25	100	3,78	%76
<b>Ortalama İletişim Becerisi</b>								<b>3,94</b>	<b>%79</b>
<b><i>Kişisel Beceriler</i></b>									
5.	Yaşam boyu öğrenmeye	1	3	17	35	44	100	4,18	%84
6.	Mesleki uygulamalarda şüpheli davranmaya	2	6	29	38	25	100	3,78	%76
7.	Kendi performansını kontrol edip geliştirmeye	0	5	20	49	26	100	3,96	%79
8.	Zamanı ve kaynakları doğru yönetmeye	0	7	35	43	15	100	3,66	%73
<b>Ortalama Kişisel Beceri</b>								<b>3,90</b>	<b>%78</b>
<b><i>Dijital Okuryazarlık</i></b>									
9.	Muhasebe ile ilgili yazılımları kullanmaya	13	29	28	22	8	100	2,83	%57
10.	Muhasebeyle ilgili bilgi teknolojisi alanında bilgi geliştirmeye	7	34	26	24	9	100	2,94	%59
11.	Muhasebe ile ilgili yazılımları yönetmeye	14	44	26	10	6	100	2,50	%50
12.	Finansal verileri, elektronik tablolar kullanarak analiz etmeye	9	33	33	15	10	100	2,84	%57
<b>Ortalama Dijital Okuryazarlık</b>								<b>2,78</b>	<b>%56</b>

**HHD: Hiç Hazır Değilim, HD: Hazır Değilim, ODH: Orta Düzeyde Hazırım, H: Hazırım, ÇH: Çok Hazırım**

Yukarıda ulaşılan değerler aşağıda verilen Grafik 1 'de, görsel olarak sunulmaya çalışılmıştır.



**Grafik 1. Hazır Oluşluk Düzeyi**

Grafik 1 'de görüldüğü üzere;

Entelektüel becerilerde en yüksek değer %76 ile mantık yürütme, eleştirel analiz yapma ve yenilikçi düşünebilmeye aittir ve en düşük değer ise %51 ile bir muhasebeci gibi mesleki yargıda bulunabilmeye aittir.

İletişim becerilerin de en yüksek değer %81 ile takım halinde çalışmaya ve en düşük değer ise %76 ile etkin dinleme ve etkili soru sorma tekniklerini uygulayabilmeye aittir.

Kişisel becerilerde en yüksek değer %84 ile yaşam boyu öğrenmeye ve en düşük değer ise %73 ile zamanı ve kaynakları doğru yönetmeye aittir.

Dijital okuryazarlıkta en yüksek değer %59 ile muhasebeyle ilgili bilgi teknolojisi alanında bilgi geliştirmeye aittir ve en düşük değer ise %50 ile muhasebe ile ilgili yazılımları yönetmeye aittir.

Aşağıda Tablo 4 'de Ridwan (2024) çalışmasındaki hazır oluşluk kategorileri yüzde aralıklarına göre sunulmaktadır.

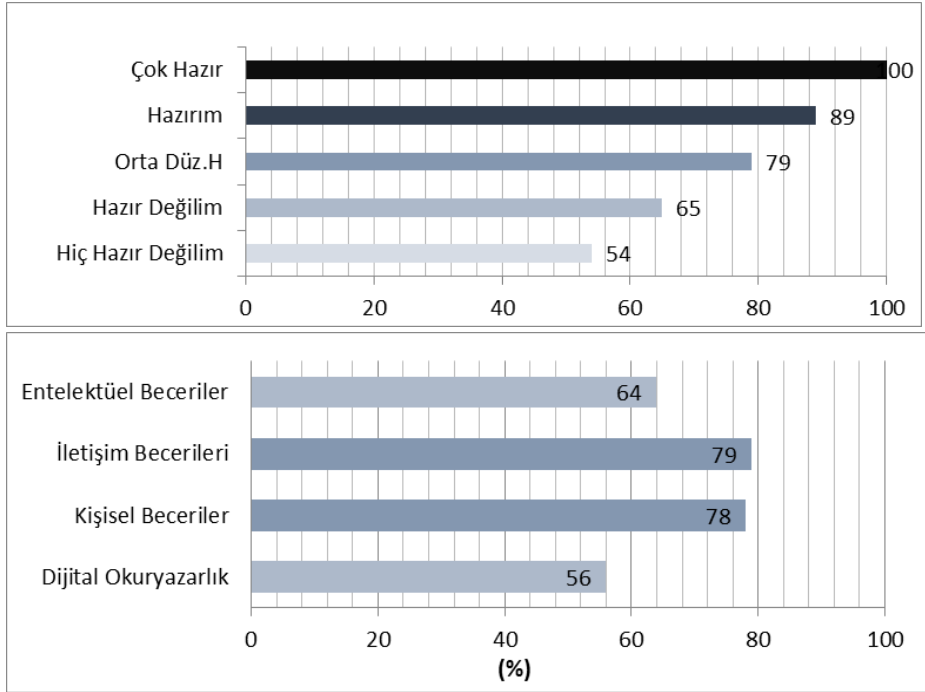
**Tablo 4. Kategori Aralığı**

Yüzde Aralığı	Kategori
%90-%100	Çok Hazır
%80-%89	Hazır
%65-%79	Orta Düzeyde Hazır
%55-%65	Hazır Değil
0-%54	Hiç Hazır Değil

**Kaynak: Ridwan, 2024: 1439.**

Buna göre; aşağıda Grafik 2 'nin alt kısmında her boyut için -yani entelektüel beceriler, iletişim becerileri, kişisel beceriler ve dijital okuryazarlık- ortalama yüzde hazır oluşluk düzeyleri, grafiğin üst kısmında ise Tablo 2 'deki kategori aralıkları sunulmaktadır.

**Grafik 2. Tüm Boyutların Hazır Oluşluk Düzeyi**



Elde edilen sonuçlara göre entelektüel beceriler ortalama %64, iletişim becerileri ortalama %79, kişisel beceriler ortalama %78, dijital okuryazarlık ortalama %56 'lık bir değerle sonuçlanmıştır. Bu sonuçlarla aşağıda Tablo 5 'de ulaşılan her bir boyutun kategori aralığına göre hazır oluşluk düzeyi sunulmaktadır.

**Tablo 5. Boyutlara Göre Hazır Oluşluk Düzeyi**

Boyut	Yüzde	Kategori
<i>Entelektüel Beceriler</i>	<b>%64</b>	Hazır değil
<i>İletişim Becerileri</i>	<b>%79</b>	Orta düzeyde hazır
<i>Kişisel Beceriler</i>	<b>%78</b>	Orta düzeyde hazır
<i>Dijital Okuryazarlık</i>	<b>%56</b>	Hazır değil

Araştırma bulguları, iletişim becerilerinin hazır bulunuşluğu en yüksek düzeyde temsil ettiğini %79 ile göstermektedir. Kişisel beceriler %78 ile ikinci sırada yer alırken, entelektüel beceriler %64 ile üçüncü sırada, dijital okuryazarlık ise %56 ile son sırada yer almaktadır. Gösterilen yüzde sonuçlarına dayanarak, Toplum 5.0 çağında muhasebe mesleğine yönelebilecek bireylerin hazır bulunuşluk düzeylerinin bu dört kategorinin genel ortalaması olan %69'luk bir değerle "orta düzeyde" hazır olduğu sonucuna ulaşılabilir.

### SONUÇ

Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirilecek olursa iletişim ve kişisel becerilerin entelektüel becerilere göre daha önde olduğu, buna karşın özellikle Toplum 5.0 çağında önemli bir faktör olan ve olacak olan dijital okuryazarlık düzeyinin arzu edilen düzeyden oldukça uzak bir seviyede olduğu sonucuna varılabilir.

Ulaşılan bulgular, muhasebe mesleğine yönelik hazır bulunuşlukta hem fırsatlar hem de zorluklar olduğunu ortaya koymaktadır. Öğrencilerin orta düzeyde hazır bulunuşluk düzeyi sergilemeleri, mevcut eğitim programlarının bu ihtiyaçlara tam yanıt veremediğini göstermektedir. Bu durum, mesleğin geleceği için eğitim kurumları ve meslek kuruluşlarının daha stratejik adımlar atmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede muhasebe eğitim müfredatları, Toplum 5.0 ve dijital dönüşümün gerektirdiği yeni yetkinlikleri kazandıracak şekilde güncellenmelidir. Nesnelerin interneti, yapay zekâ ve blok zinciri gibi teknolojilere yönelik dersler ve uygulamalı eğitimler, öğrencilerin dijital yetkinliklerini geliştirecektir.

Bununla birlikte mezuniyet sonrası eğitimler ve mesleki gelişim programları, muhasebecilerin dijitalleşmeye uyum sağlamaları için sürekli hale getirilmelidir. Bu programlar, teknolojik yeniliklerle güncel beceriler kazandırmanın yanı sıra analitik düşünme, problem çözme ve inovasyon yeteneklerini de güçlendirecektir.

Dijitalleşme, teknik becerilerin yanı sıra iletişim, liderlik ve problem çözme gibi sosyal becerileri de önemli hale getirmektedir. Muhasebecilerin karmaşık problem çözme ve eleştirel düşünme yetenekleri eğitimlerde vurgulanmalı, iş birliği ve liderlik becerilerini desteklemek için uygulamalı çalışmalar ve seminerler düzenlenmelidir.



Özetle Toplum 5.0, teknolojik gelişmelerin toplumsal yapısı ve iş yapma biçimlerine entegre edilmiş yeni bir çağdır. Bu çağ, veri analitiği, yapay zekâ, büyük veri ve blok zinciri gibi teknolojilerin sanayi süreçlerine dâhil edilmesiyle şekillenmektedir. Muhasebe ve muhasebe mesleği bu dönüşümden etkilenmekte ve kalıcı dinamiklere uyum sağlamak için hazırlıklar yapmalıdır. Toplum 5.0 'da muhasebe, yalnızca finansal verilerin kaydedilmesi ve raporlanmasıyla sınırlı olmayacak, oldukça geniş bir yelpazede kapsamlı karar almadan analize kadar her düzeyde yer alacaktır.

Toplum 5.0 'ın gereklilikleri göz önünde bulundurulduğunda, muhasebecilerin geleneksel görev tanımlarının ötesine geçmesi ve geniş bir yetkinlik setine sahip olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Dijital okuryazarlık, büyük veri analiz becerileri, yapay zekâ sistemleriyle çalışma kapasitesi gibi teknik yetkinlikler mesleğin geleceğini şekillendirirken, aynı zamanda entelektüel ve sosyal becerilerin de geliştirilmesi önem kazanmıştır. Muhasebecilerin karmaşık sorun çözme yetenekleri, adaptasyon kabiliyetleri, etkili iletişim ve iş birliği becerileri, mesleğin dijital dönüşümle birlikte ortaya çıkan yeni ihtiyaçlarına cevap vermede kritik rol oynayacaktır. Bu bağlamda, muhasebe meslek mensuplarının ve adaylarının bu yeni dönemde başarılı olabilmeleri müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına ve bu ihtiyaçlara cevap verebilir yetkinlikte olmaları ile mümkündür. Tüm bu gelişmeler göz önüne alındığında, muhasebe mesleği, Toplum 5.0 'ın getirdiği teknolojik ve toplumsal değişimlere uyum sağlamak için geniş kapsamlı bir dönüşümden geçmek zorundadır. Bu dönüşüm, sadece teknik becerilerle sınırlı kalmamalı, aynı zamanda entelektüel ve sosyal becerilerin geliştirilmesiyle desteklenmelidir. Muhasebeciler, bu yenedünyada stratejik bir rol üstlenebilmek için dijital teknolojilere hâkim, etik değerlere bağlı ve yenilikçi ve üretken düşünme kapasitesine sahip bireyler olmalıdır. Eğitim kurumları, meslek kuruluşları ve iş dünyası, bu sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için iş birliği yaparak, muhasebe mesleğinin geleceğini inşa etmelidir.

## KAYNAKÇA

- Akın, N., Mayatürk Akyol, E. ve Sürgevil, O. (2021). Akademik Yayınlar Işığında Toplum 5.0 Kavramına İlişkin Bir Değerlendirme, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(2), 581.
- Bıyıklı, F., Bozdoğan, T., ve Çetin, Ö. O. (2024). Kişilik Özelliklerinin Yapay Zekâ Tutumuna Etkisinde Statü Kaygısının İlimlaştırıcı Rolü: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26(Özel Sayı), 117-132.
- Bieza, K. (2020). Digital Literacy: Concept and Definition. *Int. J. Smart Educ. Urban Soc.*, 11, 1-15).
- Crookes, L., ve Conway, E. (2018). Technology Challenges in Accounting and Finance, 61-83.
- Deguchi, A. and Kamimura O. (2020). Society 5.0, A People-Centric Super-Smart Society, Hitachi-UTokyo Laboratory, Springer Open, Japan, 1-189.
- Deguchi, A., Hirai, C., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M., ve Tani, S. (2020). What is Society 5.0., *Society, 5.0*, Springer Open, 19-20.
- Demir, B. (2005). Üniversitede Kazanılan İletişim Becerilerinin Muhasebe Mesleğindeki Önemi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27), 124.
- Er, H., Turan, S., ve Kaymakçı, S. (2021). Toplum 5.0 Sürecinin Gelişimi ve Eğitime Etkisinin Değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (39), 27-66.
- Ferreira, A., Carmo, C., Azevedo, G., Coutinho, R., Carvalho, C., Silva, F., Inacio, H., ve Alves, S. (2023). Rethinking the Curricula in Accounting Education: An Interdisciplinary Student-Centered Approach, 2023 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-6.
- Ghofirin, M. ve Primasari, N. S. (2020). Readiness to Face Society 5.0 Era, What Interpersonal Skill Does an Accounting Student Have? An Evidence from Indonesia. *Procedia Business and Financial Technology, Proceedings of the 2nd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2020) - Part 2.*, 13-18.
- Gordon, L. (2018). The Impact of Technology on Contemporary Accounting: An ABCD Perspective. *Transactions on Machine Learning and Artificial Intelligence*, 6 (5), 10-16.
- Gulin, D., Hladika, M. ve Valenta, I. (2019). Digitalization and the Challenges for the Accounting Profession, *ENTRENOVA Conference Proceedings* 12-14, September, Rovinj, Croatia, 502-511.
- Igou, A., Power, D., Brosnan, S., ve Heavin, C. (2023). Digital Futures for Accountants, *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20 (1), 39-57.
- Julien, H. (2019). Digital Literacy in Theory and Practice, *Advances in Library and Information Science*, 22-33.
- Kovalenko, S., Kalutskaya, N., Bolvachev, A., Prodanova, N., Sotnikova, L., ve Shevchenko, O. (2021). Artificial Intelligence in The Accounting Profession, *Laplace em Revista*, 7, 378-383.
- Malau, M. (2021). Analysis of the Accounting Learning Digital Disruptive in Industrial Revolution 4.0 and Society 5.0. In 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI). Atlantis Press, 279.
- Oğan, E., Oğan, Y., ve Kamacı, A. (2016). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İş Hayatına Hazır Bulunuşluklarının Belirlenmesi, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 118-143.
- Putra, R. E., Sayekti, Y., ve Arif, A. (2024). Transformation of the Green Accounting 4.0 Era Towards Society 5.0: A Literature Study, *Research Horizon*, 4(5), 143.
- Ridwan, M. H., Pratiwi, I. ve Sultan. S. (2024), Work Readiness of Accounting Students in Facing The Challenges of The Accounting Profession in The Era of Society 5.0, *International Conference of Business, Education, Health, and Scien-Tech (ICBENS) Proceedings Series on Proceedings of Multidisciplinary Sciences*, 1(1), 1437-1448.
- Sugiarta IK., Ardina C., Parnata IK. ve Bagiada IM. (2023). Work Readiness of Accounting Vocational Education Students in Facing the Era of the Industry 4.0 and Society 5.0, *International Journal of Education, Learning and Development*, 11(9), 1-8.
- Tavares, M., Azevedo, G., Vale, J., ve Bandeira, A. (2023). The Accountant in the New Era: Renewing the profession for Society 5.0., 18th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1-6.
- Widayati, A., Wibawa, E., Septiana, Y., ve Johari, R. (2022). Industrial Revolution Era 4.0: Digital Literacy of Accounting Education Students, *Dinamika Pendidikan*, 17(1), 107-116.
- Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., ve Gu, H. (2020). The Impact of Artificial Intelligence and Blockchain on the Accounting Profession, *IEEE Access*, 8, 110461-110477.

# TURİZMDE DİNAMİK YETENEKLER BİR STRATEJİK PLAN ÜZERİNDEN İNCELEME

Elif Tuba Tamer<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Teknoloji ile birlikte iş yaşamında meydana gelen değişimler, her geçen gün hız kazanmaktadır. Bu yaşanan hızlı değişim, işletmelerin birtakım önlemler almasını zorunlu hale getirmektedir. Bu önlemler, hızlı değişim şartlarına hızlı bir şekilde cevap verebilecek nitelikte olan dinamik yeteneklerdir. Teknoloji, çevrenin etkisi, ilişkili bulunan taraflar olarak paydaşlar ve hatta küresel ısınmadan dolayı geçmişe göre daha fazla yaşanan doğal afetler, hastalıklar gibi durumlara karşı önlemlerden dolayı işletmelerin değişen şartlara göre hızlı hareket etmelerini gerektiren dinamik yeteneklerin varlığı her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Turizm sektörü, diğer sektörler gibi değişimden etkilenmektedir. Turizm bölgelerinin ve turizm tesislerinin daha tercih edilebilir hale getirilebilmesi, ülke turizminin, diğer ülkelere karşı daha cazip hale getirilmesi, dinamik yeteneklerin varlığı ile mümkün olabilmektedir. Walsh vd. (2010), turizm işletmelerinde inovasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini inceleyerek, dinamik yeteneklerin inovasyon yoluyla rekabet avantajını etkilediğini ifade etmektedir. Alford ve Duan (2018), bir destinasyon yönetim örgütünde işbirlikçi inovasyonu etkileyen temel faktörleri dinamik yetenekler açısından değerlendirerek rekabet avantajının sağlanabilmesine yönelik öneriler getirmektedir. Kindström vd. (2013) de rekabetçi kalınabilmesi için hizmet inovasyonuna daha fazla odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Dinamik yetenekler için paydaşlarla ilişkiler önemlidir. Özellikle turizm sektöründe ilişki ağı geniş olmasından dolayı paydaşlarla ilişkiler, mevcut durumun analizi ve gelecek için stratejiler üretme konusunda farklı yeni fikirlerin ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamaktadır. Dinamik çevreye bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kaldığı değişim ve beraberinde getirdiği ürün ve süreç iyileştirmeleri ve gelişimi ile işletmenin performansı artarak rekabet ortamında önemli avantajlar yakalama imkânı bulunabilir (Uzun, 2024, s. 142). Denicolai vd. (2010), turizm işletmelerinin ağ oluşturma yaklaşımı ile turizm temel yeterliliklerinin geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi araştırarak dinamik yetenekler için ağ oluşturma önemine vurgu yapmaktadır. Jiang vd. (2023)

<sup>1</sup> Doç. Dr., eliftuba.beydilli@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1192-5370

da kriz ve afet ortamlarındaki turizm işletmelerinde dinamik yeteneklerin önemi üzerine araştırma yapmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde turizm sektöründe işletme faaliyetleri kapsamında dinamik yeteneklere önem verildiği anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra ülkede turizmin gelişmesine yönelik turizm işletmelerini yönlendirmek açısından politika yapıcı bir kurumun oluşturduğu stratejiler ve faaliyetlerinde dinamik yetenekleri araştırmaya yönelik Akoğlan Kozak ve Doğan (2017) tarafından bir araştırma yapıldığı, ancak bu araştırmanın T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2015-2019 dönemi stratejik planını kapsadığı anlaşılmaktadır. Her geçen gün teknoloji ile birlikte büyük değişimlerin yaşandığı ortamda incelenen stratejik planın geçerli olduğu dönem olan 2015-2019 yıllarından sonra büyük değişimlerin yaşanmış olduğu düşüncesinden yola çıkarak bu araştırmada, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2024-2028 dönemi stratejik planının incelenerek dinamik yeteneklerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

## LİTERATÜR

İşletmelerin yeni ürün ve süreçleri ortaya koymasını ve değişen piyasa şartlarına uyum sağlamasını mümkün kılan dinamik yetenekler (Helfat ve Raubitschek, 2000, s. 1), turizm işletmeleri için de önemli bir rol oynamaktadır. Dinamik yetenekler, işletmelerin değişen rekabet koşullarının gereklerini karşılamak için sürekli olarak güncel tuttuğu, işletme içinde veya dışında sahip olduğu taklit edilmesi zor becerileri, kaynakları ve yetenekleridir (Tece vd., 1997, s. 515). Dinamik yetenekler, değişen şartlara hızlı uyum sağlama çabasına dayanırken, her tür işletme faaliyetinin yerine getirilmesi için sahip olunması gereken yetenekler ile karıştırılmaması gerekir. Çünkü yetenekler, varlıkları avantajlı şekillerde yapılandırmak için gereken iş süreçleridir (O'Connor, 2008, s. 316). Bu yetenekler genel bir şekilde uygulanabilir, ancak değişim, krize karşı alınan önlem, rekabet avantajı sağlamak için yeni ürün ve hizmet geliştirme gibi durumlar söz konusu olduğunda, örneğin sürdürülebilir üretimin belirli zorluklarını çözmek için kullanıldıklarında dinamik yetenekler haline gelirler (Amui vd., 2017 s. 309).

Dinamik yetenekler, değişen bir iş ortamını algılamayı, fırsatları yakalamayı ve rekabetçi yetenekleri sürdürmek ve geliştirmek için kaynakları yeniden yapılandırmayı temsil etmektedir (Kumar vd., 2021, s. 4). Dinamik yetenekler ve yeterlilikler, firmanın iş süreci, pazar konumu ve genişleme yolu ile büyük ölçüde ilişkilidir (Hung vd., 2010, s. 286). Dinamik yetenekler yaklaşımı, Schumpeter'in (1934) inovasyona dayalı rekabet görüşünden kaynaklanmaktadır (Pavlou ve ElSawy, 2011, s. 241). Nieves vd. (2016) de, bir firmanın kaynak tabanını değiştirerek çevreden gelen gereksinimlere uyum sağlama konusundaki daha büyük yeteneğini açıklamaya çalışan kaynak temelli yaklaşımdan kaynaklandığını ifade etmektedir.

Dinamik yetenekler, fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, fırsatları ele geçirme, iş girişiminin somut ve soyut varlıklarını geliştirme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde yeniden yapılandırarak rekabet gücünü koruma (Teece, 2007, s. 1319) olarak ifade edilmektedir. Bir işletmenin dinamik kapasitesini ölçmek için Teece vd. (1997) ve Teece (2007) tarafından belirlenen dinamik yeteneklerin mikro temelleri, algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırmadır. Pavlou ve ElSawy (2011) tarafından önerilen dinamik yeteneklerin ölçüm modelinde ise sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon yer almaktadır.

Sezme yeteneği, çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği; öğrenme yeteneği, mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgilerle yenileme yeteneği; Bütünleştirme yeteneği, bireysel bilgiyi birimin yeni operasyonel yetenekleriyle birleştirme yeteneği; operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmak amacıyla koordinasyon yeteneği (Pavlou ve ElSawy, 2011, s. 243-246; Kanten vd., 2017, s. 700; Nieves vd., 2016, s. 159) olarak tanımlanmaktadır.

Bir örgütün fırsatları ve tehditleri sürekli olarak algılama yeteneği, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sağlanması için önemli bir temeldir (Alford ve Duan, 2018, s. 2399). Ancak değişimdeki hızı yakalayabilmek için öncelikle teknolojiyi takip etmek ve faaliyetlerine uyarlamak en önemlisidir. Turizm sektörü de müşterilere daha iyi hizmet vermek, pazarlama, ürün geliştirme (Camisón ve Monfort-Mir, 2012, s. 776), paydaşlarla ilişkileri yönetme gibi birçok amaç için teknolojiyi takip etme ve faaliyetlerine uyarlamada her zaman hızlı olması gereken bir sektördür. Özellikle turizm işletmeleri, inovasyonun genellikle hayatta kalmak için bir şart olduğu rekabetçi bir sektörde faaliyet göstermektedir (Sundbo vd., 2007, s. 88). Rekabet şartlarını iyileştirirken paydaşlarla ilişkilerini düzenleyen ve paydaş ağını genişleten turizm işletmelerinin ağ oluşumlarının da (Denicolai vd., 2010, s. 260) başarı için önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Ancak paydaş çeşitliliğinin çok olduğu bir ortam da, karmaşıklığı ortaya çıkarmaktadır. Murray vd. (2022), bir turizm destinasyonunu yönetmenin karmaşıklıklarla dolu olduğunu ve hiçbir kuruluşun kapsamlı paydaş çeşitliliğini ve ilgili teklifleri tek başına yönetemeyeceği konusunda genel bir fikir birliği olduğunu ileri sürmektedir. İş birliği, daha iyi bir performans elde etmek için birlikte çalışmak olduğu ve dinamik yetenek oluşturmaya yardımcı olduğu (Kumar vd., 2021, s. 1) için paydaşlarla ilişkilerin yönetimde başarılı olmak, dinamik yetenek oluşturmak için önemlidir.

Dinamik yetenekler, turizm işletmelerinin krizleri ve afetleri yönetmesini de sağlamaktadır (Jiang vd., 2023, s. 971). Cró ve Martins (2017), turizm sektörünün bir tür kriz veya felakete karşı savunmasız olduğunu ileri sürmektedir. Bu durum da turizm sektörü için dinamik yeteneklerin önemini bir kez daha

vurgulamaktadır. Küresel ısınma sebebiyle geçmişe göre daha fazla olumsuz doğa olaylarının yaşandığı bu günlerde turizm sektörü, sürdürülebilirlik faaliyetlerini yürüterek ekolojik dengeye bağlı olarak üzerine düşen görevi yapmak için büyük çaba göstermektedir. Bu tür çabaları, gelecekteki olumsuz şartlar için önlemler olarak faaliyetlerinin aksamamasına ve rekabet avantajı sağlamasına sebep olacaktır. Bu noktada, üzerinde durulan sürdürülebilirlik konusu da turizm işletmeleri için ayrı bir dinamik yetenek olarak ifade edilebilir. Sürdürülebilirlik uygulamaları, firmaların “fırsatlar geliştirmelerine ve ekonomik, çevresel ve sosyal riskleri yönetmelerine” yardımcı olarak “uzun vadeli değer yaratmaya” olanak tanımaktadır (Chakrabarty ve Wang, 2012, s. 205; Lopez vd. 2007, s. 289). Amui vd. (2017), sürdürülebilirliği örgütsel dinamik bir yetenek olarak kabul etmenin, işletmelerin rekabetçi olmak istemeleri halinde başa çıkmak zorunda kalacakları bir zorluk olduğunu ve doğal olarak çevresel ve sosyal açıdan sorumlu olmayı kapsadığını (Amui vd., 2017, s. 312) ifade etmektedir.

Dinamik yeteneklerin oluşması için her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de olması gereken bir durum da dinamik yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayan bir örgüt yapısıdır. Esnek ve gayri resmi çalışma ilişkileri ile karakterize edilen organik yapı (Mintzberg, 1979, s. 87), yeniliğin benimsenme olasılığını daha fazla arttırmaktadır (Wilkesmann ve Wilkesmann, 2018, s. 245). Organik yapılar, turizm alanındaki belirsiz ortamlarda örgütsel performansı iyileştirebilir (Jiang vd., 2023, s. 972). Böylece dinamik bir yetenek olarak belirsizlik ortamından çıkılması sağlanabilir.

Nguyen vd. (2023), dinamik yetenekler ve turizm işletmelerindeki dinamik yetenekler için mikro temeller olarak farklı belirleyiciler hakkında kapsamlı bir görüş sağlayan çalışmalarında dinamik yeteneklerin öncüllerini insan sermayesi, örgütsel öğrenme, dijital pazarlama ve çevresel dinamizm olarak belirtmiştir. İnsan sermayesi, rakiplere karşı avantajın sürdürülebilirliğini sağlayan bir dizi temel yeteneğin elde edilmesini sağlamak için önemli bir kaynak olarak kabul edilir (Nieves ve Haler, 2014, s. 226). Sektörü devrim niteliğinde değiştiren teknolojik gelişmeler olarak mobil teknoloji, büyük veri, nesnelerin interneti, blok zinciri, 5G teknolojisi, artırılmış gerçeklik ve yapay zekâ (Nguyen vd., 2023, s. 1652) ile hizmet sektörü olarak hizmet sürecinin her yönünde karşılaşma olasılığı daha yüksektir ve bu gelişmeleri işletme faaliyetlerine uyarlamak zorunluluk haline gelmiştir. Bilgi kaynaklarının otel endüstrisinde dinamik yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olan değerli varlıklar olduğunu göstermektedir (Nieves ve Haler, 2014, s. 229). Bilgi kaynaklarından yararlanma ve örgütün öğrenme ve gelişmesine yönelik bir kurum kültürünün oluşturulması dinamik yetenekler için de bir temel oluşturmaktadır. Dovbischuk (2022, s.503) örgütlerin tüm seviyelerinde bilgileri hem hızlı hem de etkili bir şekilde

özümseme, yayma ve kullanma becerisinin firmanın başarısı üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Walsh vd. (2010), Güçlü bir inovasyon odaklı kültüre, iklime ve stratejiye sahip olan ve uygun entelektüel sermayeye sahip bir firmanın yeni yeteneklerin geliştirilmesiyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir.

### **ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın dinamik yeteneklerinin, stratejik plana göre değerlendirilmesidir. Bu amaçla 2024-2028 dönemi için hazırlanan stratejik plan incelenmiştir. Araştırmada konunun kuramsal çerçevesini belirlemeye yönelik olarak literatür taraması ile elde edilen veriler ışığında 2024-2028 dönemi için hazırlanan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın stratejik planını incelemek için nitel araştırma yöntemlerinden içerik analiz kullanılmıştır. İçerik analizi, toplanan verilerin daha ayrıntılı incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılmasını sağlamaktadır (Baltacı, 2019, s. 377). Metinlerden (veya diğer anlamlı maddelerden) kullanım bağlamlarına ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Krippendorff, 1989, s. 403). Metinlerdeki düzenliliği ve ortak noktaları tespit etmeyi amaçlayan içerik analizinin hedefi metinlerin ortak özellikleridir (Gökçe, 2019).

Turizm sektöründe, paydaş çeşitliliği, kriz ve afet ortamlarından hızlı etkilenmesi, rekabet avantajı sağlama gibi sebeplerle dinamik yetenekleri geliştirmek için işletmeler büyük çaba göstermektedir. Bu çabaların yanında politika yapıcı ve sektörü yönlendirici olarak T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın çabaları da önemlidir. Bu doğrultuda turizm sektöründe dinamik yeteneklerin geliştirilmesi yönünde T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın çabalarının tespit edilmesi için Bakanlığın 5 (beş) yıl gibi uzun bir süre için hazırlanan stratejik planı incelenmiştir. Stratejik plan, 2024-2028 tarihlerini kapsamaktadır. Stratejik planın incelenmesinde Pavlou ve ElSawy (2011) tarafından önerilen dinamik yeteneklerin ölçüm modelinde yer alan sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon olmak üzere dört boyut, stratejik planın değerlendirilmesi için kullanılmıştır. Bu yönüyle araştırma, Akoğlan Kozak ve Doğan (2017) tarafından yapılan çalışmayı örnek almaktadır.

### **ANALİZ VE BULGULAR**

Araştırma için veri olarak kullanılan 2024-2028 dönemine ait stratejik plan, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın resmî web sayfasından elde edilmiştir. Stratejik planın incelenmesinde, Pavlou ve ElSawy (2011) tarafından önerilen dinamik yetenek boyutları olarak sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon dikkate alınarak, her bir boyutu ilgilendiren cümleler ve ifadelerden temalar oluşturulmuştur. Bu temalar içinden öğrenme temasının adı, öğrenme ve gelişme olarak değiştirilmiştir. İçerik analizi için MAXQDA 2020 paket



programından yararlanılmıştır. Bu araştırma, turizmde dinamik yeteneklerin ortaya çıkarılmasında politika yapıcı ve yol gösterici olarak T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın katkılarının belirlenmesi açısından yararlı bir veri kaynağı olarak kabul edilmektedir.

Stratejik planın incelenmesinde belirlenen sezme kategorisi altında 10 tema belirlenmiş ve bu temalara bağlı olarak toplam 255 ifade elde edilmiştir. Bunun dışında sırasıyla; öğrenme ve gelişme kategorisi altında 6 tema ve 192 ifade, koordinasyon kategorisi altında 5 tema ve 131 ifade ve son olarak bütünleşme kategorisi altında 5 tema ve 75 ifade belirlenmiştir. Elde edilen ifade sayılarına göre sezme en fazla ifadenin kodlandığı kategori olarak tespit edilmiştir.

Sezme, çevrenin analizi sonucu fırsatların tespit edilmesi, faaliyetler kapsamında yorumlanması ve takip edilmesi ile ilgilidir. Stratejik planda sezme ile ilgili olarak belirlenen 10 tema ve bu temalar ile ilgili kodlanan ifadelerin sayısını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1. Sezme kategorisine göre temalar ve kodlama sayısı**

Sıra	Temalar	İfade Örnekleri	Kod Sayısı
1	Paydaşlar	Paydaşlarla etkin bir iş birliği ve koordinasyon sağlamak	74
2	Sosyokültürel analiz	Kültürel miras ve kültürel mirasın korunmasına yönelik toplumsal farkındalığın artması	32
3	Durum analizi	Yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşmamış olması	29
4	Ekonomik analiz	Ekonomik olumsuzluklardan etkilenen sektörlerin başında kültür ve turizm sektörünün olması	27
5	Politik analiz	Turizmin dış politika değişikliklerine duyarlı olması	25
6	Sürdürülebilir gelişme	“Sürdürülebilir Turizm Programı” kapsamında turizmde yeşil dönüşümün sağlanması için çalışmalar yürütülmesi	24
7	Çevresel analiz	Çarpık kentleşmenin getirdiği sorunların turizme yansımaları	11
8	Teknolojik analiz	Dijital dönüşümün kültür, turizm ve sanat faaliyetlerine erişimi kolaylaştırması	15
9	Yenilikçilik ve yeni bilgi üretme	Görev alanına giren konularda her türlü bilgi ve veriyi oluşturmak	10
10	Yasal analiz	Uluslararası anlaşmaların ve mevzuatların sektöre olan etkisi	8
	Toplam		255

Tablo 1’de görüldüğü üzere, sezme kategorisini oluşturan temalar, stratejik planın durum analizinin yanında, güçlü, zayıf yönlerin, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için yapılan GZFT ve faaliyetleri etkileyen dış faktörlerin belirlenmesi için politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuk ve çevre alanında yapılan PESTLE analizleri sonucu belirlenen ifadelerdir. İşletmenin ilişkili olduğu paydaşlar ile birlikte faaliyetlerini ekonomik, politik, çevresel, teknolojik olarak her yönden etkileyebilecek durumların neler olabileceği sürdürülebilir gelişme de dahil olmak üzere yenilik olarak nelerin ortaya çıkarılabileceği üzerine yapılan açıklamalardan oluşmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere

turizm sektörünün paydaş çeşitliliğinin fazla olması ve paydaşlarla ilişkilere verilen önemin, analizde de sezme kategorisinde en fazla kodlamaya sahip temanın “paydaşlar” olmasını sağladığı görülmektedir. Tablo 1’de dikkat çeken bir başka durum ise “sürdürülebilir gelişme” temasıdır. Dünya üzerinde olumsuz şartların yıkıcı etkilerinin azaltılmasına ve ekosistemin korunmasına yönelik önem kazanan sürdürülebilirlik çalışmalarının her geçen gün artan öneminin, stratejik plana da yansıtıldığı anlaşılmaktadır.

Öğrenme ve gelişme, yeteneklerin yeni bilgilerle geliştirilmesi ile ilgilidir. Stratejik planda öğrenme ve gelişme ile ilgili olarak belirlenen 6 tema, bu temalar ile ilgili kodlanan ifadelerin sayısını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 2. Öğrenme ve gelişme kategorisine göre temalar ve kodlama sayısı**

Sıra	Temalar	İfade Örnekleri	Kod Sayısı
1	Eğitim ve bilgi paylaşımı	Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasını sağlamak, bu amaçla kurslar açmak, ilgili meslek ve kamu kuruluşlarıyla gerekli iş birliğini yapmak	68
2	Bilgi ve teknolojik altyapı	Turizm sektörünün hızlı değişen talebi karşılayabilen rekabetçi bir yapıya kavuşması için dijital dönüşüme uyum sağlamasını desteklemek	33
3	Etkinlikler	Yurt içinde ve yurt dışında seminer, sempozyum, kolokyum, kongre, fuar, sergi, festival, yarışma, gösteriler ve benzeri faaliyetleri düzenlemek veya düzenlenmiş olanlara katılmak	32
4	Bilinirliğin artırılması	Kültür ve sanat alanında bilinirliğimizin artırılması	31
5	Geliştirme	Kurumsal kapasiteyi geliştirmek	24
6	Dış kaynak	Kültür ve turizm eğitimi programlarının geliştirilmesi ve eğitim düzeyinin yükseltilmesi amacıyla dış kaynaklardan teknik yardım sağlamak	4
	Toplam		192

İncelenen stratejik planda öğrenme ve gelişme kategorisine uygun olarak 6 temanın ve toplam 192 ifadenin belirlendiği tablo 2’de görülmektedir. Bu kategori altında, bilgilendirmelerin, eğitimlerin yapılması, örgütün ve faaliyetlerin tanıtılması, ulusal ve uluslararası boyutta daha fazla kitlenin ilgisini çekecek tanıtımların ve etkinliklerin yapılması, kapasitenin ve kaynakların geliştirilerek teknolojinin kullanılabilirliğinin artırılması üzerine ifadeler yer almaktadır. En fazla ifadeye sahip olan tema, “eğitim ve bilgi paylaşımı”dır. Gerek insan kaynaklarının yeni bilgilerle geliştirilmesi, gerekse ilişkili taraflar olarak paydaşlarla düzenlenen eğitim ve bilgi paylaşımı faaliyetleri, stratejik planda en fazla yer verilen konular olduğu görülmektedir.

Bütünleşme, elde edilen bilgilerin bir araya getirilmesi ile ilgilidir. Stratejik planda kurumsal ve toplumsal bütünleşmenin sağlanması ile ilgili olarak belirlenen 5 tema ve bu temalar ile ilgili kodlanan ifadelerin sayısını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3. Bütünleşme kategorisine göre temalar ve kodlama sayısı**

Sıra	Temalar	İfade Örnekleri	Kod Sayısı
1	Kültürel miras	Kültürel ve doğal mirası korunarak geliştirmek	48
2	Küresel anlayış	Sürdürülebilir turizm anlayışı ile ülkemizin dünya turizm gelirindeki payını artırmak	11
3	Eylem planları	Kültür alanında ülkemiz dış politikası doğrultusunda çeşitli ülkelerin hükümetleriyle ikili anlaşmalar ve eylem planları hazırlamak, kültür yılları ve kültür günleri düzenlemek	6
4	Koruma ve saklama	Kültürel miras öğelerimizin ve entelektüel birikimimizin derlenmesi, kayıt altına alınması ve korunması	5
5	Kriz önlemleri	Turizm sektöründeki krizleri aktif yönetebilmek	5
	Toplam		75

Tablo 3'te en fazla kod atanan temanın "kültürel miras" olduğu görülmektedir. Stratejik planda kültürel miras ile ilgili hedefler oluşturulmuş, kayıt altına alınması, korunması, gelecek kuşaklara aktarılması için çalışmalar yapılması, bilinirliğinin artırılması ile ilgili olarak stratejik planda kültürel mirasa önem verilerek önemli stratejiler oluşturulmuştur. PESTLE analizinde kültürel miras ve kültürel mirasın korunmasına yönelik toplumsal farkındalığın artması yönelik yapılan tespitte sosyokültürel etkenler arasında yer verilmiş ve bu konuda farkındalığın artmasının fırsatlara dönüştüğü vurgulanmıştır. Yapılan GZFT analizinde de yine bu konu, fırsatlar kısmında yer almıştır.

Koordinasyon görevleri, kaynakları ve faaliyetleri düzenleme ve yerleştirme (Nieves vd., 2016:159) ile ilgilidir. Birimler arası, kurumlar arası ve paydaşlarla ilişkilerin, belirlenen stratejilere göre tarafların üstlendikleri görevlerin düzenlenmesi etkili koordinasyona bağlıdır. Stratejik planda koordinasyon ile ilgili olarak belirlenen 5 tema ve bu temalar ile ilgili kodlanan ifadelerin sayısını gösteren tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 4. Koordinasyon kategorisine göre temalar ve kodlama sayısı**

Sıra	Temalar	İfade Örnekleri	Kod Sayısı
1	Ulusal ve Kurumlar arası iş birliği	Ülkenin turizme tahsis edilebilecek kaynaklarını araştırmak, önceliklerini belirlemek, turizm sektöründe kullanılacak doğal kaynakların korunması ve değerlendirilmesiyle ilgili çalışmalarını yürütmek, bu konuyla ilgili olarak diğer kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarla iş birliği yapmak	46
2	Koordinasyon oluşturma	Her bir faaliyet için paydaşlar bünyesinde konu ile ilgili çalışma grupları oluşturmak ve etkin iletişim yürütmek	31
3	Uluslararası iş birliği	Uluslararası alanda ilişkilerimizin ve iş birliklerimizin geliştirilmesi	24
4	Kaynak tahsisi	Bakanlık adına ulusal ve uluslararası festivaller, film haftaları, yarışmalar, gösterimler, seminer ve benzeri etkinlikler için maddî katkıda bulunmak	16
5	Birimler arası iş birliği	Eğitim ihtiyaç analizleri kapsamında birimlerle koordinasyon içerisinde ihtiyaçları tespit etmek	14
	Toplam		131

Tablo 4'e bakıldığında, en fazla kod sayısına sahip temanın "ulusal ve kurumlar arası iş birliği" olduğu görülmektedir. Bu temada ulusal ve kurumlar arası ifadesinin aynı temada kullanılması, stratejik planda bazı ifadelerde ulusal iş birliği, bazı ifadelerde de kurumlar arası iş birliği vurgusu yapılmasından kaynaklanmaktadır. "Koordinasyon oluşturma" teması, farklı faaliyetler için geçici düzenlemelerden, Bakanlığa bağlı il ve ilçe müdürlüklerine kadar her türlü koordinasyon ile ilgilidir. "Uluslararası iş birliği" temasına da yapılan kodlamaların diğer temalara göre fazla olması, faaliyetlerin uluslararası boyuta taşınma yoğunluğunun, bilinirliğin artırılması sonucu ortak yapılan çeşitli faaliyetlerin arttırıldığına göstergesidir.

### SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişen iş dünyasında değişimin hızına yetişebilmek için işletmelerin dinamik yeteneklerini geliştirmesi, her geçen gün önem kazanmaktadır. Turizm sektörü de diğer sektörlerde olduğu gibi bu değişimden etkilenmekte, olumsuz şartlara karşı önlemler alınması ve rekabet avantajı sağlanması açısından dinamik yetenekleri geliştirmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Sektörde yer alan işletmelerin dinamik yeteneklerini güçlendirme çabalarında önemli bir paydaş olarak yer alan T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, yönlendirici, çözümleyici ve etkileyici rolü ile ülke çıkarlarını gözeterek turizmin gelişmesi yönündeki faaliyetleri ile önemli bir kurumdur. Bakanlık bünyesinde mevcut durumun incelenmesini ve gelecek yıllar için yapılacak çalışmalara bağlı olarak stratejilerin oluşturulmasını kapsayan stratejik planı, ülkenin turizminin geliştirilmesi için sektöre yol gösterici niteliktedir. Dolayısıyla ülke turizminin geliştirilmesi ve işletmelerin rekabet avantajı elde etme açısından geliştirilmesi gereken dinamik yeteneklerin belirlenmesi için bir katkı sağlama çabası ile gerçekleştirilen bu araştırma, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın dinamik yeteneklerinin, stratejik plana göre değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

En fazla ifadeye sahip olan sezme kategorisi, yeni fikir ve yenilikleri ortaya çıkarmak için verilen önemi göstermektedir. Durum analizi ile mevcut durumlarının gözden geçirilmesi, GZFT ve PESTLE analizleri ile yeniliklerin ve gelişmelerin ortaya çıkarılması, paydaş analizi ile hangi paydaşların bulunduğu, bu paydaşlarla nasıl ilişki içinde bulunacakları ve faaliyetlerini hangi yönde ne derecede etkileyeceklerin belirlenmesi sonucunda stratejiler belirlenmektedir. Dinamik yeteneklerin belirlenmesinde ilk aşama olan Sezme yeteneği, fırsatların tespit edilmesi ve yorumlanarak dinamik yeteneklerin diğer aşamaları için bir anahtar olması sebebiyle önemlidir.

Araştırmada sezme yeteneğinden sonra en fazla ifadenin bulunduğu kategori, öğrenme ve gelişme kategorisidir. Bu kategori altında toplanan temalar, bireysel, kurumsal gelişmenin yanında toplumu bilinçlendirme, bilgi paylaşımı

sağlama, ulusal ve uluslararası alanda ülke turizminin tanıtılması için önemli ifadelere yer vermektedir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, ülke turizminin geliştirilmesi ve tanıtılması faaliyetlerini yaparken işletmeler açısından da fayda sağlamaktadır. Dünyaca ülkemizin bilinirliğinin daha fazla artırılması, daha fazla kişiyi ülkemize çekebilme, turizm alanlarının daha cazip hale gelmesi, bu noktada yeni stratejiler üretilmesi, dinamik yeteneklerin varlığını zorunlu hale getirmektedir.

Koordinasyon kategorisi ise analizde ifade sayısına göre üçüncü sırada yer almaktadır. Fırsatların tespit edilerek yorumlanmasının ardından alınan kararların faaliyetlere yansıtılabilmesi için örgütlerin içinde veya aralarında iş birliğinin sağlanması, görevlerin tanımlanması, iletişimin güçlendirilmesi için de etkili koordinasyonun oluşturulması gerekmektedir. Analiz sonucu elde edilen bulgular; başta ulusal ve kurumlararası iş birliği başta olmak üzere, uluslararası iş birliğinin stratejik planda belirlenen stratejilerde önemli düzeyde yer verdikleri bu da paydaşlarla ilişkilerin güçlü olduğunu göstermektedir.

Bütünlüşme kategorisinde toplanan ifadelerle bakıldığında; kültürel mirasa verilen önemi vurgulayan ifadelerin çoğunluğu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ülkenin sahip olduğu değerlerin toplum içinde tanıtılması ve değerinin vurgulanması, korunması ve geliştirilmesi için önlemler alınması, tercih edilebilir bir turizm alanına, dünyada tanınırlığın artmasına, dünyada bir marka olunmasına yol açarak turizm işletmeleri için de büyük yararlar sağlayacaktır.

Literatürde turizmin dinamik yetenekleri üzerine öne çıkan fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi, çevre analizi, paydaşların etkisi, ağ yapısının güçlü olması, inovasyon, öğrenme, iyi bir örgüt yapısının oluşturulması, sürdürülebilirlik konuları araştırmada elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Ülkemizin doğasından tarihine, kültüründen inanç turizmine kadar turizmin her alanında tercih edilebilir bir turizm bölgesi olması ve dünyada tanınırlığın artırılmasıyla bir marka olma yolunda T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın, turizm sektörünü yönlendirmesi, ortaya çıkan sorunların çözülmesi, yeniliklerin takip edilmesi gibi pek çok alanda önemli görevler üstlenmesine sebep olmaktadır. Turizm sektörünün bu noktada T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı liderliğinde, mevzuata uygun, ülke değerlerine sahip çıkan işletmeler olarak faaliyetlerini geliştirmesi için Bakanlık ile her zaman etkileşim halinde bulunmalı ve önemli bir paydaş olarak üzerine düşen görevi yapmalıdır.

**KAYNAKÇA**

- Akoğlan Kozak, M. ve Doğan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Alford, P. and Duan, Y. (2018). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2396-2416.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L. and Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Chakrabarty, S. and Wang, L. (2012). The long-term sustenance of sustainability practices in MNCs: A dynamic capabilities perspective of the role of R&D and internationalization. *Journal of Business Ethics*, 110, 205-217.
- López, M. V., Garcia, A. and Rodríguez, L. (2007). Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index. *Journal of Business Ethics*, 75, 285-300.
- Camisón, C. and Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Cró, S. and Martins, A. M. (2017). Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters? *Tourism Management*, 63, 3-9.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. and Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260-266.
- Gökçe, O. (2019). *Klasik ve nitel içerik analizi*, Çizgi Kitabevi Yayınları: 926, Konya.
- Helfat, C. E. and Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 961-979.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N. and Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W. and Verreynne, M. L. (2023). Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: Enablers and barriers. In *Knowledge Management, Organisational Learning and Sustainability in Tourism* (pp. 77-102). Routledge.
- Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M. and Zaimoglu, Z. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 697-706.
- Kindström, D., Kowalkowski, C. and Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Krippendorff, K. (1989). Content analysis. In E. Barnouw, G. Gerbner, W. Schramm, T. L. Worth, & L. Gross (Eds.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 1, pp. 403-407). New York, NY: Oxford University Press. Retrieved from [http://repository.upenn.edu/asc\\_papers/226](http://repository.upenn.edu/asc_papers/226).
- Kumar, G., Meena, P. and Difrancesco, R. M. (2021). How do collaborative culture and capability improve sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 291, 125824.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Murray, N., Lynch, P. and Foley, A. (2022). Strategic nets in tourism destinations: Investigating the learning processes underpinning dynamic management capabilities. *Industrial Marketing Management*, 106, 363-375.
- Nguyen, H. T., Pham, H. S. T. and Freeman, S. (2023). Dynamic capabilities in tourism businesses: Antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 17 (5), 1645—1680.
- Nieves, J. and Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nieves, J., Quintana, A. and Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158-171.
- O'Connor, G.C. (2008). Major innovation as a dynamic capability: A systems approach. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 313-330.

- Pavlou, P. A. and El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239-273.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. and Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88-106.
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Walsh, M., Lynch, P. and Harrington, D. (2010). A capability based framework for tourism innovativeness. [https://iamireland.ie/wp-content/uploads/2014/01/IJM\\_31\\_1\\_Final\\_crop.pdf#page=31](https://iamireland.ie/wp-content/uploads/2014/01/IJM_31_1_Final_crop.pdf#page=31).
- Wilkesmann, M. and Wilkesmann, U. (2018). Industry 4.0 – organizing routines or innovations? *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 238-254.
- Uzun, H. (2024). Tedarik zincirlerinde çevresel dinamizmin tedarik zinciri performansına etkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20 (ICMEB'24 Özel Sayı), 140-153.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Stratejik Planı. (2024-2028). <https://www.ktb.gov.tr/TR-374366/stratejik-plan-2024---2028.html>.
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519.



# AÇIK BANKACILIK VE TÜRKİYE: GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Seyfettin Ünal<sup>1</sup>, Hakan Çelikkol<sup>2</sup>

## GİRİŞ

Teknolojik gelişme geçmişten bugüne hep var olan bir olgudur. Fakat 2000’li yıllarla birlikte yeni bir evreye giren teknolojik gelişmeler, sosyal ve ekonomik hayatı bir hayli etkileyip değiştirmiştir. Geçmişle kıyaslandığında gelişmenin hızındaki artış, bundaki en büyük etken olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu süratli değişim, iş ve ekonomi dünyasını da çabuk ve sürekli bir dönüşüme zorlamaktadır.

1990’lı yıllarda internetin ortaya çıkışını takiben, ticari hayatta yeni bir boyutun kapılarının açıldığı görülmüştür. Buharlı lokomotifin yarattığı sanayi devriminin adeta bir benzerinin internet sayesinde, özellikle hizmetler sektöründe ortaya çıktığı söylenebilir. Elbette dijital teknolojilerin adapte edilmesiyle ortaya çıkan yansımaları, otomotiv sektöründen gıda sektörüne kadar tüm sektörlerde görmek mümkündür. Fakat söz konusu etkinin hizmetler sektöründeki yansımalarının çok daha ileri bir boyutta kendini gösterdiğini iddia etmek yanlış olmayacaktır. Ekonomik sistemde yer alan sektörler arasında, finansal hizmetler sektörü, doğası gereği teknolojiyi en yoğun kullanan ve adaptasyonu en hızlı gerçekleştiren sektörlerin başında gelmektedir.

## AÇIK BANKACILIK

Banka müşterilerinin, FinTek (Finansal Teknoloji-FinTech-) benzeri üçüncü yapıları kullanmak suretiyle, banka hesaplarından ödeme yapmaları, banka bilgilerini gelişmiş bütçeleme ya da bireysel finansal araçlar gibi yeni yöntemlerde kullanmaları açık bankacılık olarak adlandırılmaktadır. Açık bankacılık, genellikle uygulama programları arayüzü (application programming interfaces -API-) aracılığıyla kullanıldığı için API bankacılığı olarak bilinmektedir. API, yazılım uygulamaları oluşturmaya ve yazılım bileşenlerinin nasıl etkileşimde bulunması gerektiğini belirlemeye yönelik bir dizi rutin, protokol ve araçtan oluşmaktadır.

Açık bankacılık uygulamaları, FinTek’lerden siber güvenlik firmalarına kadar giderek daha fazla kurumun ilgisini çekmeye başlamıştır. Bu durum genişleyen bir kurumlar zincirinin doğrudan ve dolaylı olarak sektöre dâhil olmasını beraberinde getirmektedir. Öyle ki, finansal hizmetler sektörünün yanında, finansal olmayan firmaların da genişleyen bu yapı içerisinde yerini

1 Prof. Dr., seyfettin.unal@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6248-4317

2 Prof. Dr., hakan.celikkol@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9345-1596

almaya başladığı görülmektedir. Söz konusu gelişmenin gelecekte, daha etkin ve güvenli kullanım sunan yenilikçi bir açık bankacılık çerçevesi oluşumuna evrilmesi beklenmektedir. Bu bağlamda, tüm tarafların, müşterilerin daha etkin ve güvenli hizmet alımını sağlamaya yönelik olarak, açık bankacılığa ilişkin kural ve genel standartların oluşturulması konusunda bir çaba içerisinde olacakları öngörülmektedir. Elbette, açık bankacılık yapısında yer alan paydaşların, konvansiyonel bankalarla olan etkileşimi ve rekabeti, mutlaka dikkate alınması gereken bir konu başlığıdır. Tüm bu gelişmeler ışığında, yasa koyucular tarafından mevzuat altyapısının sağlıklı bir biçimde oluşturulmasının yanı sıra, sistemde yer alan düzenleyici ve denetleyici otoriteler tarafından etkin ve güvenli bir işleyişin temin edilmesi de konunun önemli bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Zira gerek genel anlamda finansal hizmetler sektörü gerekse ve özellikle bankacılık sektöründe güven konusunun oldukça hassas bir konu olduğu bilinmektedir.

## LİTERATÜR

Finansal hizmetler sektöründe açık veriye doğru yönelim, çeşitli açık bankacılık girişimlerine de yansımaktadır. Öyle ki, verilerini diğer finansal kurumlar ve FinTek'lerle paylaşmalarına imkân sağlamak suretiyle, banka müşterilerinin bankacılık ve işlem verilerine daha fazla erişmesine olanak sunmaktadır. Açık bankacılık genel itibarıyla, bankaların diğer üçüncü taraf finans kurumlarıyla güvenli ve emniyetli bir şekilde veri alışverişinde bulunmasına imkân veren API'lerin uyarlanmasını içermektedir. Son dönemde açık bankacılık konusu, konvansiyonel bankacılığın karşılaştığı rekabet (örneğin, bkz., Marquez, 2002; Zachariadis ve Özcan, 2016) ve yatırım maliyetlerinden (örneğin, bkz., Dinçkol vd., 2023) siber güvenlik riskleri ve veri mahremiyetine (örneğin, bkz., Benzell vd., 2023) kadar uzanan pek çok boyutuyla, literatürde giderek artan bir yoğunlukta ele alınarak incelenmektedir. Aşağıda, açık bankacılığa ilişkin olarak literatürde konuyu çeşitli yönleriyle ele alan çalışmalardan bazılarına değinilmiştir.

Bilgi teknolojilerine yönelik yaptıkları yatırımların bankaların performansına etkisini inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşan örneklere rastlanmaktadır. Martin-Oliver ve Salas-Fumas (2008), mevduat, fon transferi ve menkul kıymet aracılık işlemleri gibi işlemlerde internet dağıtım kanallarını kullanan bankaları inceledikleri çalışmada, bilgi teknoloji yatırımlarını analiz ettikleri İspanya'daki 72 ticari bankanın varlık getiri oranlarında ve özkaynak getiri oranlarında olumlu bir etkiyi rapor etmektedirler. Benzer şekilde, Scott vd. (2017), 6000'den fazla bankanın 40 yıldan daha uzun bir süre boyunca ödeme teknolojileri adaptasyonunu incelemektedir. Ulaştıkları bulgular, teknoloji yatırımı ve yenilik uyarlamasını takiben, 10 yıldan daha uzun bir süre boyunca bankaların finansal performansının olumlu etkilendiğini göstermektedir.

Bu örnekler yanında, verimlilik paradoksuna dayanarak, Brynjolfsson (1993) bilgi teknolojileri adaptasyonunun kârlılığı artırmayacağını ileri sürmektedir. Benzer şekilde, Clemons (1986) ise, dijital yenilik yaratıcıların söz konusu yenilikten sadece ikinci kademede yer alan rakiplerinden önce önemli bir piyasa payı elde etmeleri halinde fayda sağlayabileceklerini iddia etmektedir. Dolayısıyla, açık bankacılığın, risk yönetimi becerilerini ve rekabetçiliklerini geliştirmek suretiyle bankaların performansına katkı sağlayıp sağlamayacağı konusu bir soru işareti olarak kalmaktadır.

Benzell vd. (2023), mevcut müşterilerin deneyimlerini geliştirmenin yanında, harici API'lerin "tersine çevrilmiş" firma stratejisinin bir parçası olarak, firma dışındaki üçüncü taraflar aracılığıyla daha fazla değer yaratabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, API bankalarının daha geniş bir ürün, hizmet ve bankacılık ekosistemi yaratmak suretiyle temel faaliyetlerini genişletebilecekleri ve kaynakların kullanımında maksimum düzeye erişebilecekleri ileri sürülmektedir. Diğer taraftan, harici üçüncü tarafların API'lere angaje olmamasıyla, API adaptasyonunun banka piyasa değeri üzerindeki etkisinin sınırlı kalabileceği de not edilmektedir. Bu durumda, destekleyici/tamamlayıcı yatırımlar olmaksızın, bilgi teknolojileri yatırımı değer yaratma konusunda başarısız olabilecektir. Ayrıca, platform kurulumu ve API uyumlaştırmaya ilişkin yatırım maliyetleri ve başlangıç giderlerinin bir hayli yüksek olması, API adaptasyonunun sağlayacağı pozitif etkileri özellikle ilk yıllarda düşürebilecektir.

Sentosa vd. (2024), dijital bankaların karmaşık mimarisinin yönetilmesiyle ilgili temel süreçleri, zorlukları ve fırsatları belirlemeyi amaçladıkları çalışmalarında, Endonezya'daki dijital bankacılığı incelemiştir. Gerçekleştirdikleri SWOT analizi, dijital bankaların operasyonel verimlilik, stratejik ortaklıklar ve inovasyon yeteneklerindeki güçlü yönlerini vurgularken; aynı zamanda, teknolojik bağımlılık gibi zayıf yönleri ve teknolojiden daha az haberdar olan nüfusa hizmet vermedeki zorlukları tespit etmektedir. Çalışma, aynı zamanda ürün yeniliği, pazar genişlemesi ve ekosistem entegrasyonuna yönelik fırsatları da ortaya koymaktadır. Ancak mevzuat değişiklikleri, artan rekabet ve siber güvenlik riskleri gibi tehditlerin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Araştırma, dijital bankaların küresel rekabet gücünü, operasyonel sürdürülebilirliğini ve hizmet inovasyonunu desteklemek için yeni teknolojilerin benimsenmesine, üçüncü taraf risk yönetiminin geliştirilmesine ve müşteri veri güvenliği ile gizliliğinin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunmaktadır.

Cudia ve Lagespi (2024) çalışmalarında, bulut bilişim, büyük veri analitiği ve yapay zekânın bankacılık sektöründeki stratejik entegrasyonunu; söz konusu faktörlerin operasyonel etkinlik, müşteri hizmetleri ve rekabet

avantajı üzerindeki dönüştürücü etkisi bağlamında araştırmaktadır. Bulgular, adı geçen teknolojilerin kaldıraç etkisinden faydalanmak isteyen bankalar için uygulanabilir bilgiler sunmaktadır. Öne çıkan tavsiyeler arasında siber güvenlik önlemlerinin güçlendirilmesi, yenilikçi kültürün desteklenmesi ve dönüşen yasal mevzuata yönelik uyumlulaştırmalar olduğu görülmektedir.

Lin vd. (2024a), 713 ABD bankasından oluşan bir panel veri setini kullanarak, ABD bankaları tarafından açık API'nin adaptasyonunun belirleyicilerini ve banka performansındaki müteakip değişiklikleri analiz etmektedir. Analiz sonuçları, örneklemdaki ABD bankalarının %3'ünün API'leri adapte ettiğini ve bankaların varlık getiri oranında ölçülebilir iyileşmeler ve adaptasyon sonrasında Tobin's Q'da ılımlı artışlar yaşadığına işaret etmektedir. Ayrıca, daha düşük kredi riski, daha düşük rekabet düzeyi ve daha küçük ölçekli bankalar için performans artışının daha yüksek olduğunun ortaya konması, API'nin adaptasyonundan sonraki heterojen etkilere de dikkati çekmektedir.

Lin vd. (2024b), 2007-2022 dönemi için ABD bankalarının API adaptasyonunun belirleyicilerini analiz ederek, API'leri adapte eden bankaların daha az rekabet baskısıyla karşı karşıya kaldıklarını ve daha az sermaye yoğun olduklarını ortaya koymaktadır. API'leri adapte eden bankaların varlık getiri oranında ve Tobin's Q'da artış gözlenirken; kredi zararı karşılıklarında düşüş gözlemlenmiştir. Yanı sıra, API'lerin veri erişimini ve paylaşımını kolaylaştırma yeteneğinin, banka bilgi akışlarını iyileştirdiği ve banka performansında kayda değer iyileşmelerin temelini oluşturan bankaların kredi ve mevduat hizmetlerini desteklediği tespit edilmiştir.

Lin vd. (2024c), OLS regresyon yöntemini kullandıkları çalışmalarında, 2007-2022 dönemine ilişkin olarak banka ve firmalardan oluşan bir örnekleme incelemiştir. API uyarlamalarının banka etkinliği ve kredi riskine etkisini analiz ettikleri araştırmanın bulguları, API'nin uyarlanmasının verimlilik üzerinde önemli etkileri olduğunu, piyasa yoğunlaşmasının düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ve salt okunur ve okuma-yazma API'lerinin banka verimliliği ve kredi riski üzerinde farklı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Wang (2024), bulanık analitik hiyerarşi süreci (fuzzy analytic hierarchy process -FAHP-) ve ortalama çözüme uzaklık (distance from average solution -EDAS-) yöntemlerini kullanarak; FinTek hizmetleri eko-sistemindeki açık API gelişimi kapsamında, strateji optimizasyon senaryolarını ortaya çıkartmayı amaçlamıştır. Analiz sonuçları, FinTek bağlantılı firmaların iş birlikleri sayesinde verimlilik artışı yaratabileceklerini göstermektedir. Ayrıca, mobil ödemenin FinTek hizmetleri eko-sisteminde, online bankacılıktan sonra gelen en iyi açık API uygulama senaryosu olduğunu ortaya koymaktadır.

Oh vd. (2024), açık API teknolojisinin yeni finansal altyapıya uygulanmasının yarattığı yeni sürdürülebilir FinTek modellerini analiz etmek

üzere, Güney Kore'nin açık bankacılık API platformu üzerinde bir örnek olay çalışması gerçekleştirmiştir. Açık bankacılık API platformunun kurulması ve uygulanmasıyla birlikte, piyasa oyuncuları için gerek büyük gerekse küçük çaplı olmak üzere değişimler yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Büyük ölçüde finansal kurumların sahip olduğu finansal müşteri verisi ve ödeme fonksiyonları, standardize edilmiş açık API formatında FinTek şirketleriyle paylaşılmaktadır. Maliyetleri düşüren, hizmet yeniliklerine odaklanan ve müşteriye özel finansal hizmetler geliştiren FinTek şirketlerinin, geleneksel finansal kurumlarla rekabet etme fırsatına sahip olduğu ifade edilmektedir. Açık bankacılık API platformlarının hayata geçirilmesiyle, yeni ve hayli çeşitli iş modelleri yaratılmakta ve finansal müşterilerin işlem rahatlığı önemli ölçüde artırılmaktadır.

Parlour vd. (2022), banka tüketici verilerinin taşınabilirliğinin, FinTek'ler ve diğer rakiplerin rekabeti nedeniyle banka kredileri ve kredi piyasası üzerinde belirsiz etkileri olabileceğini göstermektedir. Kapsamlı teorik çerçevelerine dayanarak, yeni müşteri verilerinin geleneksel bankalarla değil, rakipleriyle paylaşılacağından, finans sektöründeki yoğunlaşmadaki azalmanın bankaların içsel bilgi yayılımını bozabileceğini ifade etmektedirler. Bu ise, kredi ve ipotekli konut kredisi sunumu için daha düşük düzeyde bilgi sağlanmasına ve geleneksel bankalar için daha yüksek kredi riskine yol açabilecektir.

### **AÇIK BANKACILIĞIN ORTAYA ÇIKIŞI**

2009 yılında Avrupa Birliği ülkelerine ilave olarak İzlanda, Norveç ve Lihtenştayn'da uygulanmaya başlayan 2007/64 sayılı AB Ödeme Hizmetleri Direktifi (Payment Services Directive "PSD-1") ile birlikte ödemeler alanında bankalara rakip olacak ödeme hizmeti sağlayıcılarının yasal dayanağı oluşturulmuştur. Bu düzenlemeyle ödeme hizmetlerine ilişkin coğrafi bir alan yaratılmış ve bu alan içerisinde aynı kuralların geçerli olması sağlanmıştır. Böylece güvenli, verimli ve sorunsuz işleyecek bir ödeme sistemi piyasasının oluşturulması hedeflenmiştir (Güleç, 2022; Gago ve diğ., 2020).

Ocak 2016'da yürürlüğe giren PSD-2 (Payment Services Directive-2) ise PSD-1'in kapsamını geliştirerek, açık bankacılık konseptinde ödeme emri başlatma hizmeti ve hesap bilgisi sağlama hizmeti olmak üzere iki yeni ödeme hizmetine yasal zemin kazandırmıştır. Ödeme emri başlatma hizmetleri (Payment Initiation Services -PIS-), kullanıcıların talepleri doğrultusunda bir başka ödeme kuruluşunda bulunan hesaplarına ilişkin ödeme emri başlatılmasını ifade ederken, hesap bilgisi sağlama hizmetleri (Account Information Services -AIS-), kullanıcıların diğer ödeme kuruluşlarında bulunan hesaplarına ilişkin konsolide bilgilerin çevrim içi (online) sağlanmasını ifade etmektedir. PSD-2 ile birlikte; AB'ye üye ülkelerde bulunan bütün bankalar için açık bankacılık

bir inisiyatif olmaktan çıkıp zorunlu bir yaklaşıma dönüşmüş, sadece Avrupa ülkelerindeki değil bütün dünyadaki ödeme hizmeti işlemleri uygulama kapsamına alınmış, hesap bilgilerinin müşteri rızasıyla toplanıp paylaşılması, ödeme işlemleri ve ödeme bilgilerinin doğrulanması sürecinde bankaların rolü değişirken, FinTek firmaları da sürece dâhil olmuştur (Gago ve diğ., 2020; Güleç, 2022).

Açık bankacılığın temelinde AIS ve PIS işlemlerinin gerçekleştirilmesi yatmaktadır. Ancak açık bankacılık ekosisteminin kapsamında hizmet olarak bankacılık (Banking As A Service -BAAS-) ve platform olarak bankacılık (Banking As A Platform -BAAP-) iş modelleri de bulunmaktadır. BAAS iş modeli, bankacılık sisteminden sadece bir hizmet olarak yararlanılması temeline, daha açık ifadeyle bankacılık sisteminin diğer platformlar, uygulamalar ya da internet siteleri üzerinden banka ile iletişime geçilmeden kullanılabilmesi prensibine dayanmaktadır. Bu iş modelinde, aynı zamanda bankaların da dağıtım kanalı olarak hiç ulaşamadığı noktalara hizmet götürebilmeleri sağlanmış olmaktadır. BAAP iş modeli ise bankacılık uygulamalarının klasik bankacılık ürün ve hizmetlerinin yanı sıra diğer ihtiyaçları da karşılayacak şekilde dizayn edilerek, farklı ürün ve hizmetlerin satılabilmesi ve müşterilerin ihtiyaçlarının bütüncül çözümüne yönelik bankacılık uygulamaları ile müşterilerin her türlü taleplerinin karşılanabilmesi prensibine dayanmaktadır. Bankalar böylece daha önce hiç sunmadıkları ürün ve hizmetleri kendi platformları üzerinden sunma imkânı bulabilmektedir (Yallı, 2024).

## **TÜRKİYE’DE AÇIK BANKACILIK**

Diğer ülkelere benzer şekilde Türkiye’de de açık bankacılık modeli oldukça yeni bir uygulamadır. Ülkemizde bu uygulamaya ilişkin ilk düzenleme, 2013 yılında yürürlüğe giren 6493 sayılı “Ödeme ve Menkul Kıymet Mutabakat Sistemleri, Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para Kuruluşları Hakkında Kanun” ile yapılmıştır. Bu düzenleme, PSD-1 düzenlemeleri ile uyumluluk sağlanması adına atılmış ilk ve son derece önemli bir adımdır. Söz konusu Kanun’da 2019 yılı sonunda yapılan değişiklik ile birlikte PSD-2’de yer verilen ödeme emri başlatma hizmeti (PIS) ve hesap bilgileri sağlama hizmeti (AIS) kavramları da mevzuatımızdaki yerlerini almışlardır. PIS ve AIS’in mevzuatımıza girmiş olması gerek ülkemizdeki açık bankacılık uygulamalarının gelişiminde gerekse açık bankacılık alanında hizmet sunmak isteyen yeni girişimlerin bu yeni ekosisteme dâhil olabilmeleri adına çok önemli bir dönüm noktası olmuştur. (Şahiner & Özer, 2023). Bu süreçte, önce “açık bankacılık hukuki altyapısını güçlendirebilmek adına PSD-2 ile mevzuat uyumu sağlama” hedefi 2019-2023 dönemini kapsayan 11. Kalkınma Planı 2023 hedefleri arasındaki yerini almış, daha sonra TCMB, ödeme hizmetleri ve ödeme hizmeti sağlayıcıları ile elektronik para kuruluşlarının düzenlenmesi, lisanslanması ve

denetlenmesinden sorumlu otorite olarak belirlenmiştir. 2020 yılında BDDK tarafından yayınlanan “Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik ile de daha önce yapılan düzenlemelerde tanımlanmayıp yalnızca hizmetlerinden söz edilen “açık bankacılık servisleri” ve “API” kavramları artık net bir şekilde tanımlanmıştır (Demirel, 2022; Güleç, 2022).

29 Aralık 2021’de Resmî Gazete’de yayımlanan açık bankacılık yönetmeliğinin ardından, TCMB, 1 Ocak 2022 tarihi itibarıyla açık bankacılık hizmetlerinin kullanıma sunulduğunu duyurmuştur. Bu düzenlemenin hemen ardından da pek çok banka açık bankacılık modeline entegre olmaya başlamıştır (Karadede, 2023). Türkiye’de doğrudan bankalar tarafından sunulan açık bankacılık uygulamalarının yanı sıra, çeşitli finans kuruluşlarının uygulamalarından da bahsetmek mümkündür. Ancak finans kuruluşlarının genellikle ticari faaliyet sürdüren firmalara yönelik uygulamalar geliştirdikleri görülmektedir (www.paytr.com).

2023 yılında TCMB ödeme hizmetlerinde veri paylaşım servislerine yönelik özel bir rehber yayımlamıştır. Bu rehber ile ödemeler alanında sıkça karşılaşılan bazı iş modellerinin ödeme emri başlatma ve hesap bilgisi hizmetleri açısından faaliyet izni alınmasını gerektirip gerektirmediği konusu ile lisans ve teknik sertifikasyon süreci hakkında tüm paydaşlar için yol gösterici bir dokümanın oluşturulması amaçlanmıştır (TCMB, 2023).

2024 yılı itibarıyla, Türkiye’de faaliyete bulunan ÖHVPS (Ödeme Hizmetleri Veri Paylaşım Servisleri) katılımcıları ve ÖHVPS sertifikasyon sürecini tamamlayan katılımcılar Tablo 1’de verilmiştir:



**Tablo 1: ÖHVPS Katılımcıları & ÖHVPS Sertifikasyon Süreci Tamamlanan Katılımcılar**

<b>Üretim Ortamında Olan Banka Statüsündeki HHS'ler</b>		
1. Akbank T.A.Ş.	13. QNB Bank A.Ş.	
2. Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	14. Şekerbank T.A.Ş.	
3. Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.	15. Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	
4. Anadolubank A.Ş.	16. T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	
5. Burgan Bank A.Ş.	17. T. Emlak Katılım Bankası A.Ş.	
6. Denizbank A.Ş.	18. T. Garanti Bankası A.Ş.	
7. Dünya Katılım Bankası A.Ş.	19. T. Halk Bankası A.Ş.	
8. Fibabanka A.Ş.	20. T. İş Bankası A.Ş.	
9. ING Bank A.Ş.	21. T. Vakıflar Bankası T.A.O.	
10. Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	22. Vakıf Katılım Bankası A.Ş.	
11. MUFG Bank Turkey A.Ş.	23. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	
12. ODEA Bank A.Ş.	24. Ziraat Katılım Bankası A.Ş.	
<b>Üretim Ortamında Olan Ödeme Kuruluşu Statüsündeki HHS'ler</b>		
1. Aköde Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.		
<b>Üretim Ortamında Olan Banka Statüsündeki YÖS'ler</b>		
1. Akbank T.A.Ş.	11. Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	
2. Aktif Yatırım Bankası A.Ş.	12. T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	
3. Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.	13. T. Garanti Bankası A.Ş.	
4. Anadolubank A.Ş.	14. T. Halk Bankası A.Ş.	
5. Denizbank A.Ş.	15. T. İş Bankası A.Ş.	
6. Fibabanka A.Ş.	16. T. Vakıflar Bankası T.A.O.	
7. Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.	17. Vakıf Katılım Bankası A.Ş.	
8. ODEA Bank A.Ş.	18. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	
9. QNB Bank A.Ş.	19. Ziraat Katılım Bankası A.Ş.	
10. Şekerbank T.A.Ş.		
<b>Üretim Ortamında Olan Ödeme Kuruluşu Statüsündeki YÖS'ler</b>		
	<b>ÖBHS</b>	<b>HBHS</b>
1. Aköde Elektronik Para ve Ödeme Hizm. A.Ş.	√	√
2. Birleşik Ödeme Hizm. ve Elektronik Para A.Ş.	√	√
3. N Kolay Ödeme ve Elektronik Para Kuruluşu A.Ş.	√	√
4. Papel Elektronik Para ve Ödeme Hizm. A.Ş.	√	√
5. Paynet Ödeme Hizm. A.Ş.	√	√
6. Sipay Elektronik Para ve Ödeme Hizm. A.Ş.	√	√
7. Turkonay Elektronik Para ve Ödeme Hizm. A.Ş.	√	√
8. Vakıf Elektronik Para ve Ödeme Hizm. A.Ş.	√	√

<b>BKM Teknik Sertifikasyonu Tamamlayan Ödeme Kuruluşu Statüsündeki YÖS'ler</b>		
	<b>ÖBHS</b>	<b>HBHS</b>
1. D Ödeme Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
2. İgor Ödeme Kuruluşu A.Ş.	√	√
3. İyzi Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş.	√	√
4. QNBPAY Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
5. QPAY Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
6. Logo Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
7. Octet Express Ödeme Kuruluşu A.Ş.	√	√
8. Ozan Elektronik Para A.Ş.	√	√
9. Ödeal Ödeme Kuruluşu A.Ş.	√	√
10. Papara Elektronik Para A.Ş.	√	√
11. Paratika Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
12. Platform Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para A.Ş.	√	√
13. SBM Elektronik Para ve Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
14. Sender Ödeme Hizmetleri A.Ş.	√	√
15. Token Ödeme Hizmetleri ve Elektronik Para A.Ş.	√	√
16. Trend Ödeme Kuruluşu A.Ş.	√	√
17. Turk Elektronik Para A.Ş.	√	√
18. Turkcell Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş.	√	√
<i>HHS: Hesap hizmet sağlayıcısı</i>		
<i>YÖS: Yetkilendirilmiş ödeme hizmeti sağlayıcısı</i>		
<i>ÖBHS: Ödeme emri başlatma hizmeti sağlayıcısı</i>		
<i>HBHS: Hesap bilgisi hizmeti sağlayıcısı</i>		
Kaynak: <a href="https://bkm.com.tr">https://bkm.com.tr</a>		

Tablo 1’de görüldüğü üzere, 2024 yılı itibariyle, Türkiye’de hemen tüm bankaların API uygulamaları/portalları aktif hale gelirken, çok sayıda ödeme servis hizmeti kuruluşu ve hesap toplayan API uygulaması bulunmaktadır.

### **KAZANIMLAR, SORUNLAR VE RİSKLER**

Daha esnek, kolay ve hızlı hizmet sunmak amacıyla geliştirilen bir bankacılık uygulaması olan açık bankacılık modeli, müşterilerin banka hizmetlerine internet bağlantılı bilgisayar/tablet üzerinden, mobil telefonlarından veya ATM’lerden kolayca erişebilmelerini sağlamaktadır ([www.obifin.com](http://www.obifin.com)).

Açık bankacılık uygulaması gerek finans sektörü gerek müşteriler gerekse de FinTek kuruluşları için önemli kazanımlar sunmakta ve dolayısıyla büyük bir değer taşımaktadır. Açık bankacılık uygulamasının bankalara ve ilgili diğer finansal kuruluşlara, finansal hizmet tüketicisi olarak bireysel ve kurumsal müşterilere ve sektöre hizmet sunan FinTek girişimlerine sağladığı başlıca kazanımlar şu şekilde özetlenebilir (Güleç, 2022; [www.finstant.co](http://www.finstant.co); Fintech İstanbul, 2019; Yalılı, 2024; Erdoğan, 2024; Çelikkol ve diğ., 2008; Bilgel & Aksoy, 2019):

Bankalar ve ilgili diğer finansal kuruluşların kazanımları:

- Daha az kaynak (sermaye, şube, işgücü, donanım vb.) ve çabayla, sadece kendi müşterilerinin değil açık bankacılık iş modeli çerçevesinde birlikte çalışılan diğer bankaların müşterilerinin verilerine erişme olanağı elde edilerek, etki alanı genişletilebilir ve çok daha fazla müşteri kazanılabilir.
- Açık bankacılık API'leri sayesinde üçüncü taraf entegrasyonu kolaylaşır. Bu, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini ve bu hizmetlere derinlik kazandırılmasını sağladığı gibi, yeni nesil ürün ve hizmetlerin hızla geliştirilmesine ve sunulmasına da olanak tanır. İlave olarak, asıl işi finansal hizmet sunmak olan bankalara, üçüncü taraf şirketlerin faaliyette alanlarına yönelik finans dışı ürünler geliştirebilecek teknik bilgileri (know-how) elde etme ve böylece bu sektörlerden müşteri edinme fırsatı da doğar.
- İşlem hacmi ve ürün kullanım hacmi artarken, kazanç fırsatı da artar.
- Açık bankacılık API'leri aracılığıyla diğer finansal kuruluşlarla entegrasyon kolaylaşırken, operasyonel yükler azalır, iş birliği ve işlem hızı artar.
- Açık bankacılık API'leri güçlü güvenlik önlemleri ile yapılandırıldığında, müşteri verileri güvenli bir şekilde paylaşılabilir ve verilerin kötü niyetli kişilerin eline geçmesi önlenir. Buna ilave olarak, verilerin güvenliği ve API'lerin kullanımında gerekli standardizasyon sağlandığı takdirde, müşterilere ait verilere ilişkin riskler ve diğer bazı operasyonel riskler üçüncü taraflara da dağıtılabilir.
- Açık bankacılık API'leri, bankalara, sunmuş oldukları hizmetleri geliştirmenin yanı sıra kullanıcı deneyimlerini iyileştirme olanağı da sunar. Bu, önemli bir rekabet avantajıdır.
- Bankalar oluşturdukları yeni açık bankacılık stratejileri doğrultusunda FinTek girişimleri ile iş birliğine giderek, ihtiyaçlara yönelik kişiselleştirilmiş hizmet ve ürünlerle mevcut müşteri bağlılığını arttırma fırsatı elde ederken, farklı kanallar üzerinden yeni potansiyel müşteriler kazanma ve cirolarını arttırma olanağı yakalamaktadır. Böylece, API ekosistemi üzerinden daha fazla kazanç sağlama fırsatı yaratılmış olmaktadır. Özellikle KOBİ'ler, ekonomi içindeki ağırlıkları ve sahip oldukları potansiyel de düşünüldüğünde, bankalar için sadece kredi ilişkileri kurmanın çok daha ötesinde farklı beklenti ve ihtiyaçları bulunan, dolayısıyla bu beklenti ve ihtiyaçların giderilmesine yönelik yeni ürün ve hizmetler geliştirilerek çok daha iyi ilişkiler kurulabilecek önemli bir müşteri kitlesi konumundadır.

Finansal hizmet tüketicisi olarak bireysel ve kurumsal müşterilerin kazanımları:

- Kullanılan arayüzün basitlik, anlaşılabilirlik ve etkinlik düzeyine bağlı olarak, finansal bilgilere, bankacılık ürün ve hizmetlerine kolaylıkla erişim sağlanabilir. Bu sistem sayesinde müşteriler tüm veri ve bilgilere eşanlı erişebilecekleri için farklı hesaplar ve uygulamalar arasında gezinerek, tüm işlemlerini tek seferde ve hızlıca gerçekleştirebilir, böylece zamandan da tasarruf etmiş olurlar.
- Mevcut finansal varlıkların yönetimi ve kontrolü kolaylaşır.
- Sektördeki rekabet, kaliteli ve adil hizmet sunumunu beraberinde getirirken, müşterilere daha iyi finansal hizmet alma imkânı sağlar.
- Finansal hizmetler sektöründe rekabetin ve inovasyonun artması, bankacılık ürün ve hizmet maliyetlerinin düşmesini sağlar.
- Müşteriler, alternatif ürün ve hizmetler arasında daha sağlıklı karşılaştırma ve dolayısıyla daha isabetli seçim yapabilir.
- Farklı bankalarda bulunan hesaplarına tek bir mobil uygulama üzerinden kullanıcıya özel şifreler ile ulaşarak, tüm bankacılık işlemlerini (mevduat, kredi, kredi kartı, para transferi, yatırım, bağış, fatura ödeme, kampanyalar, sanal POS işlemleri vb.) kolaylıkla ve güvenli bir şekilde gerçekleştirebilir, izleyebilir, görüntüleyebilir ve raporlayabilirler.
- Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerle, bireysel ve kurumsal müşterilerin değişen beklentileri çok daha efektif karşılanabilir. Özellikle KOBİ'lere veya belirli sektörlerle yönelik olarak tasarlanacak ürün ve hizmetler ile oluşturulacak iş modelleri, bu müşteri gruplarına ihtiyaçlarını karşılamada önemli avantajlar sağlar.
- Katı kurallar olmaması ürün ve hizmetlere olan talebi artırır.
- Bankacılık (özellikle BAAS iş modeli) neredeyse bir sistem haline gelirken, fiziksel ya da çevrim içi olarak bankalarla temas kurma gereksinimi olmaksızın, kullanıcılar artık alışveriş yaptıkları mağaza veya internet sitelerinden bankacılık hizmeti alabilirler.

FinTek girişimlerinin kazanımları:

- Bankaların bilgi-işlem ve teknolojik alt yapılarından, bilgi birikimlerinden ve mevcut müşteri portföylerinden yararlanma fırsatı yakalarlar. Özellikle düşük sermayeli ve kaynak kısıtı olan FinTek'ler açısından bu büyük bir kazanımdır.
- Bankacılık ürün ve hizmetlerini kendi iş modellerine entegre ederek, mevcut müşterilerine daha iyi bir müşteri deneyimi kazandırma ve katma değeri yüksek hizmetler sunma ve beraberinde de yeni müşteriler çekme şansına kavuşurlar.

- Teknolojilerini, yenilikçi yaklaşımlarını ve finansal çözümlerini geniş kitlelere ulaştırarak, daha fazla kazanç elde edebilirler.
- Büyük sermaye ve fon ihtiyacı duymadan finans sektörüne yönelik yeni iş modelleri kurgulayabilirler.

Açık bankacılık uygulamaları, daha fazla yenilik, daha yüksek işlem hızı, daha düşük maliyet ve daha iyi finansal hizmet vaat etmekle birlikte, bu dönüşümün bazı zorlukları, sorunları ve beraberinde getirdiği bazı riskler de bulunmaktadır. Öne çıkan zorluk ve risklere aşağıda kısaca değinilmiştir (www.finstant.co; Güleç, 2022; www.erdemirozmen.com; Erdoğan, 2024;):

- Açık bankacılığın sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için sistemin işleyişine, katılımcılarına, prosedürlere ve denetim faaliyetlerine ilişkin yasal altyapı, PSD-2'ye ve farklı ülke düzenlemelerine uyum bağlamında henüz olması gereken düzeyde, kapsamda ve netlikte değildir. Özellikle veri güvenliği ve müşteri gizliliği gibi konulardaki karmaşıklık finans sektörünü zorlamaktadır.
- Açık bankacılık konusunda belki de en önemli sorun API'lerin güvenliği, veri sızıntısı olasılığı, finansal verilerin kimler tarafından hangi amaçla ve nasıl kullanılacağı ve de bankaların bu risklere karşı ne derece etkin koruma sağlayabildikleri konularında yoğunlaşmaktadır. Bununla ilişkili olarak, sistemin ana oyuncularından olan FinTek'lerin özellikle finansal işlemler ve bilgi güvenliği konularında yaratabilecekleri riskler de ayrıca endişelere neden olmaktadır. Araştırmalar, finansal hizmet tüketicilerinin en çok dolandırıcılığa karşı korunma beklediklerini göstermektedir.
- Finansal hizmet tüketicilerinin azımsanamayacak bir kısmı (bireysel ve kurumsal müşteriler) açık bankacılığın tam olarak ne olduğunu, sistemin işleyişini ve son kullanıcılara ne tür faydalar sağlayacağını henüz kavrayamamış durumdadır ve hatalı işlem yapmaktan korkmaktadır.
- Finans kuruluşlarının farklı API altyapıları kullanıyor olmaları, uyum sorunlarına ve dolayısıyla entegrasyon süreçlerinin karmaşıklaşmasına neden olabilmektedir.
- Müşterilere ait çok daha fazla verinin analiz edilmesi ve etkin şekilde yönetilmesi gerekmekte, bu da finans kuruluşlarının işlerini zorlaştırmaktadır.
- Bankalar ve müşterileri arasındaki doğrudan etkileşimin giderek azalıyor olması, müşterilerin bankalara olan aidiyet duygularını köreltebilir. Bu arada, üçüncü taraf firmalar zamanla kimi bankacılık hizmetlerini sunabilir hale gelebilir ki bu da bankaların finansal sistemin ana aktörü olma rolünü zayıflatabilir.
- Açık bankacılık uygulaması kimi kesimlerce telekomünikasyon şirketlerinin WhatsApp'ı olarak değerlendirilmekte ve bunun da

özellikle bazı bankalar açısından oldukça ciddi tehditler oluşturabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Müşterilerin finansal nitelikteki verilerinin, yine müşterilerin verdikleri izinlere dayalı olarak, bir uygulama programlama arayüzü aracılığıyla başka banka veya finansal kuruluşlarla paylaşılmasını sağlayan açık bankacılık uygulaması, bankacılık alanında yaşanan en önemli gelişmelerden biridir.

İlk olarak Avrupa’da gündeme gelen ve çeşitli regülasyonlarla desteklenen, sonrasında İngiltere’de finansal sistem içerisinde hatırı sayılır bir başarı düzeyine ulaşan açık bankacılık, Kuzey Amerika’dan Asya ülkelerine kadar pek çok ülkede hızla yaygınlaşmaktadır. Ödeme işlemleri ile başlayan açık bankacılık uygulamaları, artık yeni bir boyut kazanmıştır. Bu anlamda sadece bir ilişkiyi değil yeniden şekillenen bir ekosistemi ifade etmektedir ve bankalar ile müşterileri arasındaki statik ilişkiler dinamik hale dönüşmüştür. Sadece iki taraf ve bir üçüncü oyuncunun sahneye dâhil olmasının çok daha ötesinde, tüm oyuncuların kendi aralarında çoklu ilişkiler kurduğu bu dönüşüm sürecinde elde edilen tecrübe ve kazanımlar, açık bankacılığı bir tercih olmaktan çıkarıp, sektör için zorunlu bir uygulamaya dönüştürmektedir (FinTech İstanbul, 2019; Güleç, 2022).

Diğer ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de açık bankacılık henüz çok yeni bir uygulamadır. İlk yasal altyapı çalışmaları 2013 yılında başlamış, açık bankacılığın tamamen yasal mevzuatla desteklenmesi ise 2020 yılında yapılan düzenlemelerle olmuştur (www.paytr.com). Bu tarihten sonra pek çok banka, finans ve FinTek şirketi bu alana yatırım yaparken, açık bankacılık uygulamalarından yararlanan bireysel müşteri ve firma sayısı da her geçen gün artmaya başlamıştır.

Açık bankacılık, gerekli önlemler alındığı takdirde yüksek düzeyde güvenlik sunan ve bankacılık ekosistemini yeniden şekillendiren bir uygulamadır. Her ne kadar, API’lar güvenli bağlantı sağlamak üzere tasarlanmış ve dijital ekonomide kullanılan kanıtlanmış teknolojiler olsalar da herhangi güvenlik zafiyeti olasılığı her zaman mevcuttur. Bu nedenle, açık bankacılık faaliyetleri, ülkelerin ilgili otoriteleri tarafından düzenlenmekte ve sektördeki kuruluşlar çeşitli yükümlülöklere tâbi tutulmaktadır. Ülkemizde de diğer tüm bankacılık faaliyetleri gibi bu faaliyetler de BDDK tarafından denetlenmekte ve sistemin iyi işleyebilmesi için gerekli düzenlemeler adım adım hayata geçirilmektedir (Karadede, 2023). Mevzuat, uyum entegrasyon ve güven problemleri ortadan kalktıkça, dünyada ve Türkiye’de her geçen gün daha fazla banka, finans kuruluşu ve FinTek girişiminin sisteme dâhil olacağı ve kullanıcı sayısının artacağı beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Benzell, S., Hersh, J. S., Van Alstyne, M. W. & Lagarda, G. (2023). How APIs Create Growth by Inverting the Firm. *Management Science*, 1-22. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4968>.
- Bilgel, D. & Aksoy, B. (2019). Finansal Teknoloji Şirketleri ve Geleceğin Bankacılığı: Açık Bankacılık, Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi, Sayı: 17, e-ISSN:2148-2683, s.1097-1105, DOI: 10.31590/ejosat.646196
- Brynjolfsson, E. (1993). The Productivity Paradox of Information Technology. *Communications of the ACM*, 36(12), 66–77. <https://doi.org/10.1145/163298.163309>.
- Clemons, E. K. (1986). Information Systems for Sustainable Competitive Advantage. *Information & Management*, 11(3), 131–136. [https://doi.org/10.1016/0378-7206\(86\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0378-7206(86)90010-8).
- Cudia, Cynthia P. & Legaspi, Joy Lynn R. (2024). Strategic Management of Technological Frontiers in Banking: Challenges and Strategies for Cloud Adoption, Big Data Analytics, and AI Integration. *Library Progress International*, 44(3), 10173-10192.
- Çelikkol, H., Çelikkol, M.M. & Koç, Y.D. (2008). Ticaret Bankacılığında Yeni Bir Boyut: KOBİ Bankacılığı ve Türkiye Değerlendirmesi, DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 21, e-ISSN: 2587-005X, s.253-272.
- Demirel, Ş. (2022). Türkiye’de Açık Bankacılık ve Planlanan Yol Haritası (<https://airapi.io/turkiyede-acik-bankacilik-ve-planlanan-yol-haritasi/>) (Erişim tarihi: 10.10.2024)
- Dinçkol, D., Özcan, P. & Zachariadis, M. (2023). Regulatory Standards and Consequences for Industry Architecture: The Case of UK Open Banking. *Research Policy*, 52(6), 104760. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104760>.
- Erdoğan, Ö. C. (2024). Servis Modeli Bankacılık ve Açık Bankacılığın Bankacılık Deneyimimize Olası Etkileri, BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi, 18(1), e-ISSN: 1307-945X, s.72-81.
- Fintech İstanbul. (2019). Dünyada ve Türkiye’de Açık Bankacılık: Bankacılığın Geleceği (Editör: Özlem Özkan) (<https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2015/06/Dunyadaveturkiyedeacikbankacilik.pdf>) (Erişim tarihi: 08.11.2024)
- Gago, U, Onar, A., Sözenoğlu, G. & Ağaç, D. (2020). Açık Bankacılık: Dünya ve Türkiye (<https://www.pwc.com.tr/tr/sectorler/bankacilik/pdf/acik-bankacilik-dunya-ve-turkiye-v2.pdf>) (Erişim tarihi: 11.10.2024)
- Güleç, M. (2022). Yeni Bankacılık Trendleri 3- Açık Bankacılık (Open Banking) (<https://fintechistanbul.org/2022/05/10/yeni-bankacilik-trendleri-3-acik-bankacilik-open-banking/>) (Erişim tarihi: 10.10.2024)
- <https://www.paytr.com/blog/acik-bankacilik> (Erişim tarihi: 02.12.2024)
- <https://bkm.com.tr/urunler-ve-hizmetler/odeme-hizmetleri-veri-paylasim-servisleri/> (Erişim tarihi: 04.12.2024)
- <https://www.obifin.com/blog/acik-bankacilik-hizmeti-veren-bankalar/> (Erişim tarihi: 04.12.2024)
- <https://www.finstant.co/blog/acik-bankacilik-apilerinin-gucu> (Erişim tarihi: 02.12.2024)
- <https://www.finstant.co/blog/api-bankaciligi-nedir> (Erişim tarihi: 02.12.2024)
- <https://www.erdemirozmen.com/hukukta-gundem/makaleler/turkiyede-acik-bankacilik> (Erişim tarihi: 02.12.2024)
- Karadede, A.B. (2023). Bankacılık Sektöründe Devrim: Açık Bankacılık Nedir? (<https://www.donanimhaber.com/acik-bankacilik-nedir--160168>) (Erişim tarihi: 11.10.2024)
- Lin, Xiangyu, Zhang, Sarah & Zachariadis, Markos. (2024a). The Effects of U.S. Open Banking Adoption. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4795398> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4795398>.
- Lin, Xiangyu, Zhang, Sarah & Zachariadis, Markos. (2024b). Open Data and API Adoption of U.S. Banks. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4907505> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4907505>.
- Lin, Xiangyu, Zhang, Sarah & Zachariadis, Markos. (2024c). “The Effects of Bank API Adoption on Bank Efficiency and Credit Risk”. ICIS 2024 Proceedings. 14. <https://aisel.aisnet.org/icis2024/blockchain/blockchain/14>.



- Marquez, R. (2002). Competition, Adverse Selection, and Information Dispersion in the Banking Industry. *The Review of Financial Studies*, 15(3), 901–926. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.264531>.
- Martín-Oliver, A. & Salas-Fumás, V. (2008). The Output and Profit Contribution of Information Technology and Advertising Investments in Banks. *Journal of Financial Intermediation*, 17(2), 229–255. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2007.10.001>.
- Oh, Sangseung, Chung, Gyongchan & Cho, Keuntae. (2024). New Sustainable Fintech Business Models Created by Open API Technology: A Case Study of Korea's Open Banking API Platform. *MDPI*, doi: 10.20944/preprints202405.0416.v1.
- Parlour, C. A., Rajan, U. & Zhu, H. (2022). When FinTech Competes for Payment Flows. *The Review of Financial Studies*, 35(11), 4985–5024. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhac022>.
- Scott, S. V., Van Reenen, J. & Zachariadis, M. (2017). The Long-Term Effect of Digital Innovation on Bank Performance: An Empirical Study of SWIFT Adoption in Financial Services. *Research Policy*, 46(5), 984–1004. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.03.010>.
- Şahiner, D.D. & Özer, L. (2023). Türkiye’de ve Dünyada Açık Bankacılık (<https://kilinclaw.com.tr/turkiyede-ve-dunyada-acik-bankacilik/>) (Erişim tarihi: 07.11.2024)
- Sentosa, Steve, Indrajit, Richardus Eko & Dazki, Erick. (2024). Enterprise Architecture of the Basic Banking Feature for a New Challenger of Digital Banking in Indonesia. *Jurnal dan Penelitian Teknik Informatika*, 8(4), 2197-2211. DOI: <https://doi.org/10.33395/sinkron.v8i4.14116>.
- TCMB. (2023). Ödeme Hizmetlerinde Veri Paylaşım Servislerine İlişkin Rehber (<https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/d60cc679-ce04-4941-b310-b3788b6f3540/Odeme+Hizmetlerinde+Veri+Paylasim+Servislerine+Iliskin+Rehber.pdf?MOD=AJPERES>) (Erişim tarihi: 04.12.2024)
- Wang, Jen Sheng. (2024). Exploring and Evaluating the Development of an Open Application Programming Interface (Open API) Architecture for the Fintech Services Ecosystem. *Business Process Management Journal*, 30(5), 1564-1591. DOI 10.1108/BPMJ-09-2023-0688.
- Yallı, M. (2024). Açık Bankacılık Uygulamaları, Potansiyel Etkileri ve Denetim Modeli Önerisi, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, e-ISBN 978-605-7642-36-3 ([https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/9032/Ac%CC%A7ik\\_Bankacilik\\_Uygulamalari\\_Potansiyel\\_Etkileri\\_ve\\_Denetim\\_Modeli\\_O%CC%88nerisi.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/9032/Ac%CC%A7ik_Bankacilik_Uygulamalari_Potansiyel_Etkileri_ve_Denetim_Modeli_O%CC%88nerisi.pdf)) (Erişim tarihi: 02.12.2024)
- Zachariadis, M. & Ozcan, P. (2016). The API Economy and Digital Transformation in Financial Services: The case of Open Banking. Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2975199>.

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI VE YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EĞİTİMİNİN ÖNEMİ

Işık Altunal<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan olağandışı iklim olayları ve küresel ısınma, sürdürülebilirlik raporlamasını hem kâr amaçlı kurumlarda hem de kâr amacı gütmeyen kurumlarda önem kazanmasına sebep olmuştur (Ceulemans ve ark., 2015b:127). Toplumlar artık uzun vadede küresel iklim tehdidine karşı bir dizi sosyal, ekonomik, kültürel ve ekolojik değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Kamu sektöründe ve bilim camiasında, bu sürdürülemez değişimlere ilişkin artan farkındalık son yıllarda önemini çok daha artırmış ve bu zorluklara bir yanıt olarak sürdürülebilirlik kavramı siyasi söyleme dahil edilmiştir (Barth ve Rieckmann, 2012: 28). Paris iklim anlaşması ile başlanan iklim değişikliğini önleme hareketi, Avrupa Birliği'nin çalışmaları ile devam etmiş ve Avrupa Birliği ülkeleri 2030 yılına kadar karbon emisyonunu %55 azaltmayı, 2055 yılına kadar da sıfır veya sıfıra yakın bir düzeye indirmeyi hedeflemiştir (www.wwf.org.tr, 2024). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) istatistiklerine göre Türkiye'nin toplam sera gazı emisyon hacmi 2022 yılında 558,3 milyon ton CO<sub>2</sub> olarak ölçülmüş ve bu emisyonunun 400,6 milyon tonu enerji sektörünün aldığı raporlanmıştır (www.tuik.gov.tr, 2024). Dünya'daki duruma bakıldığında 2020 yılı küresel sera gazı ölçüm sonuçlarına göre enerji sektörü %32'lik bir pay aldığı görülmektedir (www.wri.org, 2023). Türkiye'nin Paris iklim anlaşması çerçevesinde 2053 yılına kadar sıfır karbon emisyonu hedefi koymuş olmakla beraber, bu hedefe ulaşılmasının mevcut politikalarla mümkün olmayacağı da yayınlanan raporlarda ifade edilmektedir (www.climateactiontraker.org, 2024).

1970'lerden itibaren sanayi kollarının çeşitlenmesi ve dünyadaki plansız ve hızlı büyüme, hızlı nüfus artışı, aynı zamanda doğal kaynaklarında hızla tükenmesine yol açmıştır. Bununla beraber yenilenemeyen kaynakların ve fosil yakıtların daha fazla kullanılmasıyla ortaya çıkan küresel ısınma ve çevre kirliliği insan hayatını olumsuz etkilemeye devam etmektedir (Tufan ve Özel, 2018: 8). Birleşmiş Milletler'in 1987 yılı Bruntland raporuna göre "sürdürülebilir gelişme mevcut ihtiyaçların, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesini riske atmadan yani gelecek nesillerin yaşamlarından çalmadan bugünkü ihtiyaçlarımızı karşılayabilmektir" şeklinde ifade edilmektedir (Aydın, 2017: 2). Nitekim yapılan karbon emisyonu ölçüm sonuçlarına göre Dünya'nın

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, isik.altunal@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0659-3591

sunduğu 1 yıllık doğal kaynağının 214 günde tamamlandığını tespit etmiştir (WWF, 2024). Yapılan tüm iklim araştırmaları gelecek nesillerden borç alınan bu kaynakların tekrar 365 güne geri getirilmesine yönelik yapılmaktadır. Dünya Limit Aşım Günü'nü hesaplayan Küresel Ayak İzi Ağı (GFN), 2023 yılına ait doğal kaynakların 2 Ağustos itibarıyla tükendiğini, ülkeler bazında ise Katar, 2023 yılı doğal kaynaklarını 10 Şubat'ta tüketen ilk ülke olurken bu ülkeyi sırasıyla, kaynaklarını 14 Şubat'ta tüketen Lüksemburg, 13 Mart'ta tüketen ABD, Kanada, Birleşik Arap Emirlikleri ve 23 Mart'ta tüketen Avustralya takip etmiştir. Türkiye, doğal kaynaklarını 22 Haziran itibarıyla tüketirken, listenin son sırasında ise doğal kaynaklarını 20 Aralık'ta tüketeyeceği hesaplanan Jamaika yer almaktadır (www.aa.com.tr, 2024). İklim değişikliği açısından düşünüldüğünde ülkemizde Güneydoğu Anadolu ve Karadeniz bölgesinde kuraklığın üç katına çıkacağı öngörülmektedir. Karadeniz'de taşkın olayının artacağı, Akdeniz bölgesinde kuraklığın %200 dolayında artacağı öngörülmektedir (Çimsa, 2023:12). Bu durumu önlemek amacıyla Birleşmiş Milletler çatısı altında çeşitli konferanslar düzenlenmektedir. İlki 1977'de Stokckholm'de düzenlenen konferansların sonuncusu 24 Ağustos 2024 tarihinde Azerbeycan Bakü'de (COP 29) gerçekleştirilmiştir (Tufan ve Özel, 2018: 7; United Nations, 2024). Tüm bu gelişmeler ışığında sürdürülebilirlik çalışmaları ve tüm paydaşların sürdürülebilirlik bilinci kazanması çok daha önemli hale gelmektedir. Çalışmada sürdürülebilirlik yaklaşımı ve sürdürülebilirlik raporlaması hakkında bilgi verildikten sonra yüksek öğretim kurumlarının sürdürülebilir bir yapıya dönüştürülmesine yönelik bazı öneriler getirilmiştir.

## **SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI VE ÜLKEMİZDE YAPILAN DÜZENLEMELER**

Sürdürülebilirlik kavramı tek başına kullanıldığında farklı anlamlara gelebilen kavramdır (Hoover & Harder, 2015: 2; Filho ve ark., 2022: 1). Örneğin sürdürülebilirlik kavramı finansal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, örgütsel sürdürülebilirlik veya kurumsal sürdürülebilirlik anlamında kullanılabilir.

Sürdürülebilirlik yaklaşımı ekonomik (finansal), çevresel ve toplumsal (sosyal) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Sürdürülebilirlik raporlaması ise şirketin ekonomik başarısı için hangi çevresel, sosyal ve toplumsal konuların temel öneme sahip olduğuna dair stratejik analize dayanarak, bilgi ihtiyaçları ve temel performans göstergeleri açıklamaktadır (Schaltegger ve ark., 2006:16). Sürdürülebilirlik raporlaması, bir organizasyon içinde sürdürülebilirlik sorunlarını ortaya çıkarmak, sürdürülebilirlik faaliyetlerini planlamak ve teşvik etmek için dinamik bir yönetim aracı olmaktadır (Ceulemans ve ark., 2015a: 8882). Sürdürülebilirliğe odaklanmak, bir firmanın çevresel ve

sosyal sorumluluklarının ekonomik kaygılarıyla aynı ağırlığa sahip olmasını gerektirmektedir (Figueiró ve Raufflet, 2015: 22).

Sürdürülebilirlik yaklaşımında çevresel boyutta sadece çevreye karşı duyarlılık ve çevre açısından belirlenen hedefler değil, aynı zamanda karbon ayak izi ve sera gazı salınımını önleyecek hangi faaliyetler içinde olduğunun belirtmesi gerekmektedir. Örneğin hava emisyonlarının azaltılması amacıyla Sürekli Emisyon Ölçüm Sistemlerinin kullanılması, atıkların kontrol altına alınması ve yeniden kullanılabilirliğini sağlamak amacıyla atık önleme/izleme sistemlerinin kurulması gibi faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Aynı şekilde tüketimde karbon emisyonunun azaltımını sağlamak amacıyla yenilenebilir enerji kaynaklarının öncelikler arasında olması gerekecektir. Bu durum organizasyonlara ek maliyet getireceği gibi geri dönüştürme faaliyeti ile maliyet tasarrufu yapması mümkün olmaktadır. Organizasyonların çevre sağlığı ve güvenliği açısından ne gibi önlemler aldığı ve alınan bu önlemler sonucunda hangi maddeden ne kadar atık vb. gibi unsurlardan tasarruf yapıldığı, miktar ve tutar açısından ölçülmesi ve raporlanması gerekecektir. Sürdürülebilirlik yaklaşımında sosyal boyut olarak, çalışan verimliliğinin nasıl sağlanacağı, çalışan hakları, çalışanlara yönelik diğer katkı gibi birçok göstergenin açıklanması gerekecektir. Tüm bu bilgiler ve diğer ekonomik göstergeler sürdürülebilirlik raporlaması adı altında paydaşlara sunulacaktır. Paydaşlar genellikle organizasyonların sosyal ve çevresel performansları hakkında şeffaf bir şekilde bilgi iletmelerini talep etmektedir. Bu, sürdürülebilirlik raporlamasının geniş bir şekilde kabul görmesine ve yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Sassen et al., 2018:1278).

Sürdürülebilirlik raporlamasında firmaların yanıltıcı bilgi ve beyanlarda bulunması mümkündür. Yeşil Aklama adı verilen bu durum, işletmelerin faaliyetlerinde çevreci davrandığı, ürün ve hizmetlerin üretiminde ve sunulmasında çevreye duyarlı bir faaliyet gösterdiğine yönelik yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanmaktadır. 2015 yılında ortaya çıkan Volkswagen skandalında şirket “sürdürülebilir ve çevre dostu bir yaşam” sloganıyla daha az yakıt tüketimi ve %25 daha az karbon emisyonu ile çevreci bir ürün pazarlamasında bulunmuş ancak bunun gerçekçi olmadığı ortaya çıkmıştır (Özdemir ve ark., 2017: 361). Nitekim sürdürülebilirlik raporlaması güvenilir bilgi ve performans olmadan bir anlam ifade etmemektedir (Schaltegger ve ark., 2006:17).

Ülkemiz açısından sürdürülebilirlik hareketi, belirli kriterleri sağlayan şirketler için zorunlu hale gelmiştir. 29/12/2023 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan Kurul kararında belirlenen kriterleri sağlayan işletmelerin 01/01/2024 tarihinden itibaren zorunlu olarak sürdürülebilirlik raporlamasında tabi olacağı açıklanmıştır. Sürdürülebilirlik raporlamasında uygulama birliği

ve uluslararası standartlarda geçerliliğinin sağlanması amacıyla Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Vakfı (IFRS Vakfı) bünyesinde faaliyet gösteren Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu (ISSB) tarafından yayınlanan S1 (General Requirements for Disclosure of Sustainability – related Financial Information) ile S2 (Climate – related Disclosure) standartlarının çevirisi yapılarak TSRS 1 ve TSRS 2 olarak yayınlanmıştır (RG, 27/12/2023-32414). Buna göre 2024 yılından itibaren aktif toplamı 500 milyon TL, yıllık net satış hasılatı 1 milyar TL ve çalışan sayısı 250 ve üstü olan kriterlerden en az ikisini arda arda iki raporlama dönemini geçen işletmeler zorunlu olarak sürdürülebilirlik raporlaması düzenlenmesi kapsamına alınmıştır. Ayrıca BDDK'ya tabi olan bankalarda herhangi bir eşik değere tabi olmayan zorunlu sürdürülebilirlik raporlaması düzenleme kapsamına alınmıştır (www.ticaret.gov.tr, 2024). Buna göre sürdürülebilirlik raporlaması yapacak olan işletmeler S1 ve S2 standardın çevirisi olan TSRS 1 Sürdürülebilirlikle ilgili Finansal Bilgilerin Açıklanmasına ait Genel Hükümler ile TSRS 2 İklimle ilgili Açıklamalar standardı kapsamında raporlarını yayınlacaklardır.

### **Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Entegre Raporlama Farklılıkları**

Sürdürülebilirlik muhasebesi terimi, bir şirketin sürdürülebilirliğe doğru hareketini desteklemek için yüksek kaliteli bilgi oluşturmayı ve sağlamayı amaçlayan yeni bilgi yönetimi ve muhasebe yöntemlerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Buna karşılık, sürdürülebilirlik raporlaması, kurumsal sürdürülebilirlik hakkında bilgi sağlayan yeni resmi iletişim araçlarını tanımlar. Hem sürdürülebilirlik muhasebesinin hem de raporlamanın bağlantısı iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, iletilmeyen muhasebe bilgileri herhangi bir etki yaratamaz ve dolayısıyla şirketin sürdürülebilir gelişimine katkıda bulunamaz. İkinci olarak, kurumsal sürdürülebilirliğin gerçek durumu ve bu doğrultuda kaydedilen ilerleme hakkında bilginin doğrulanması için raporlamaya ihtiyaç duyulmaktadır; aksi takdirde bilginin oldukça yüzeysel olduğu değerlendirilmektedir (Schaltegger ve ark., 2006: 15).

Entegre raporlama ile sürdürülebilirlik raporlarının benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Oruç (2020) yaptığı çalışmada entegre raporlarının, sürdürülebilirlik raporlarını kapsadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda her iki rapor kapsamında da işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışları açıklanmaktadır. Ancak sürdürülebilirlik raporlarında işletmenin geçmişine ait bilgilere yer verilmekte iken entegre raporlamada elde edilen sürdürülebilirlik değerleri işletmenin geleceği ile ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Buna ek olarak entegre raporlamada işletmenin finansal performansı, zaman içinde nasıl değer oluşturmaya çalıştığı, risk ve fırsatları gibi yatırımcıların merak ettiği diğer konularda, bir bütün olarak ifade edilmektedir (Oruç, 2020: 63). Entegre raporlama finansal, çevresel ve sosyal boyutların işletme stratejileri

kapsamında performanslarının raporlanmasını kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik raporlamasının entegre raporlamadan en önemli farkı entegre raporlama performans odaklı iken sürdürülebilirlik raporlaması karbon ayak izi ve sera gazı salınımı odaklı olmasıdır. Yani sürdürülebilirlik raporlamasında çevresel konular daha çok önemli olduğu anlaşılmaktadır (Çavmak & Hatunoğlu, 2024:38-39; www.gureli.com.tr, 2024).

## YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Çevresel bozulma ve sosyal eşitsizliğin küresel zorlukları ortasında, yükseköğretim kurumlarının Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine ulaşmadaki rolü giderek daha önemli hale gelmektedir (Bui ve ark., 2024: 1). Yüksek öğretim kurumlarının sürdürülebilirlik standartları kapsamında faaliyetleri tasarlaması toplumunda bir bütün olarak sürdürülebilir kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır (Hoover & Harder, 2015: 175). Yüksek öğretim kurumları toplumda sürdürülebilirliği şekillendirmek için dönüştürücü etkenler olarak hareket edebilirler (Mapar ve ark., 2022: 153).

Yükseköğretim kurumlarının akademik faaliyetleri, kampüs altyapıları ve müfredatları ile çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmedeki rolü oldukça önemlidir (Kaldırım ve ark., 2023: 180). Yükseköğretim kurumları, sürdürülebilirlik düşüncesini yayma ve ana akım olarak belirleme de önemli role sahip olmalıdır. Yükseköğretim kurumlarında geleceğin nesilleri olacak öğrencilerin mesleki ve kişisel yaşamlarında ekonomik, çevresel ve sosyal sorunlarla başa çıkabilecek şekilde yetiştirilmesi önemlidir (Ceulemans ve ark., 2015a: 8882).

Yükseköğretim kurumlarında çevre ve sürdürülebilir kalkınma eğitimi için başlangıç noktası 1972 tarihinde yapılan Stockholm konferansı olmuştur. 1972'deki Stockholm Konferansı'nda eğitimin çevre koruma ve muhafazasını teşvik etmede önemli bir rol oynadığı uluslararası düzeyde kabul edilmiştir. O zamandan beri, daha fazla yükseköğretim kurumu, çevre eğitimi ve sürdürülebilir kalkınma eğitimi sistemlerinin unsurlarına (eğitim, araştırma, kampüs operasyonları, toplumla iletişim ve değerlendirme ve raporlama dahil) yerleştirmeye başlamıştır (Lozano ve ark., 2015: 1). Sürdürülebilirlik, çeşitli faktörlere bağlı olarak son yirmi yılda yükseköğretimde artan bir ilgi görmüştür. Brundtland raporu (1987) ve Rio-1992 Konferansı'nın sunumları, sürdürülebilirlik konularının nasıl öğretildiği konusunda mevcut eğitim sistemlerini eleştirmiş ve programların sürdürülebilir bir topluma katkıda bulunacak eğitimi içermesi gerektiği fikrini ortaya koymuştur. O zamandan beri, "sürdürülebilirlik için eğitim" ve "sürdürülebilir kalkınma için eğitim" terimleri uluslararası kullanım kazanmıştır (Figueiró ve Raufflet, 2014: 22; Karatzoglu, 2012: 44).

Yükseköğretim kurumlarının toplumsal rolü, faaliyetlerini otomatik olarak daha geniş bir sürdürülebilirlik bağlamına yerleştirmektedir. Geleceğin liderlerinin ve karar vericilerinin eğitimi yoluyla, yükseköğretim kurumları sürdürülebilir kalkınma konusunda toplumun dönüşümünde önemli bir role sahiptir (Huber & Bassen, 2018:225). Yükseköğretim kurumları küresel toplum için sürdürülebilir bir gelecek sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Sepasi ve ark., 2019: 165).

Sürdürülebilir bir üniversite, bölgesel veya küresel düzeyde, kaynaklarının kullanımında ortaya çıkan olumsuz çevresel, ekonomik, toplumsal ve sağlık etkilerinin en aza indirilmesini ele alan ve teşvik eden ve toplumun sürdürülebilir yaşam tarzlarına geçişini sağlamak için öğretim, araştırma, toplumla iletişim ve yöneticilik işlevlerini yerine getiren bir Yükseköğretim Kurumu olarak tanımlanmaktadır (Velazquez ve ark., 2006: 818).

Üniversiteler, küresel ısınmayı daha da kötüleştiren sürdürülemez uygulamalara yönelik liderlik rolü üstlenmekle karşı karşıyadır. Temel olarak, emisyon senaryolarını ölçmek ve üniversite kampüslerinde sürdürülebilirliği sağlamak için birçok değerlendirme aracı önerilmiştir. Ancak, mevcut araçların çoğu üniversitelerin kontrol edemediği kampüsler dışındaki sera gazı emisyonlarını dikkate almaktadır. Üniversite kampüslerinde CO<sub>2</sub> emisyonunun değerlendirilmesi, kampüs içindeki enerji kullanım kaynaklarından karbondioksiti tahmin etmek ve içindeki CO<sub>2</sub> emisyon senaryosunu değerlendirmek gerekmektedir (Adeyemi, 2018: 1). Yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik performansını ölçmek için nicel göstergelerin seçilmesi ve geliştirilmesi son derece tavsiye edilmektedir. Bunlar, yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik performansının zaman içinde ve akranlar arasında karşılaştırılabilirliğine büyük katkı sağlayacaktır. Özellikle araştırma ve öğretimde açıkça tanımlanmış göstergelerin geliştirilmesi, bu konuda gelecekteki araştırmalar için en acil konular arasındadır (Huber ve Bassen, 2018: 230).

Sürdürülebilirlik eğitiminde öğretmen merkezli bir yaklaşımdan çok öğrenci merkezli bir yaklaşımın olması gerektiği ifade edilmektedir (Erskine & Johnson, 2012; Barth & Rieckmann, 2012). Sürdürülebilirlik eğitiminin yalnızca öğretim ve öğrenmede yenilik gerektirmediğini, aynı zamanda akademik personelin sürdürülebilirliği öğretmek için gerekli yenilikçi uygulamaları üretme, ortaya çıkarma ve benimseme yeteneklerini de zorladığını ileri sürülmektedir (Barth ve Rieckmann, 2012). Sürdürülebilir üniversite kapsamında sürdürülebilir bir müfredatı teşvik etmek için 'eğitmcilerin eğitilmesi' önemli bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Çünkü kavramın dahil edilmesi için sürdürülebilir gelişmenin açık bir şekilde anlaşılması gereklidir (Lozano, 2006: 793). Üniversite öğretim üyelerinin değişim için kilit aktörler olduğu varsayılmaktadır (Barth ve Rieckmann, 2012: 30).



Yükseköğretim kurumuna sürdürülebilirlik entegrasyonu, belirli bir zaman dilimi boyunca sürecin tüm aşamalarını içeren, her zamanki gibi işleyen bir üniversiteden sürdürülebilir bir üniversiteye geçiş sürecinin tamamını ifade etmektedir (Mapar ve ark., 2022: 153). Üniversite öğrenci ve personelinin sosyokültürel seviyesinin, çevre bilinci oranının kentsel alanlarda yaşayanlara oranla daha yüksek olması yerleşke alanlarında sürdürülebilir uygulamaların daha verimli olmasını sağlayacaktır (Kahveci, 2021: 810).

Yükseköğretim kurumları sürdürülebilirliği teşvik etmek için birçok uygulama ve girişimde bulunmaktadır. Bu uygulamalar müfredat, yükseköğretim kurumlarının değerlendirme ve yönetim uygulamalarında değişiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin çevre yönetim sistemleri (ISO 14001) ve AB Eko-Yönetim ve Denetim Planı (EMAS) gibi yönetim standart sistemlerinin ve sürdürülebilirlik değerlendirme araçlarının uygulanması yoluyla sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi ve raporlanması dahil olmak üzere çok çeşitli alanlarda ortaya çıkabilmektedir (Mapar ve ark., 2022: 153). Yükseköğretim kurumlarındaki sürdürülebilirlik performansı düzeyini karşılaştırmak için sıralama sistemleri öneren bazı araçlar da bulunmaktadır (www.greenmetric.ui.ac.id, 2024). Yükseköğretimde Sürdürülebilirlik Değerlendirme Aracı (AISHE), Yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik performanslarını kendi içlerinde değerlendirme olanağı sunmaktadır (Huber ve Bassen, 2018: 220). Sürdürülebilirlik İzleme, Değerlendirme ve Derecelendirme Sistemi (STARS), Yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik performansının değerlendirilmesi için bir çerçeve sunmaktadır. Akademik, katılım, operasyonlar, inovasyon ve planlama ve yönetim alanlarında yaklaşık 70 gösterge yer almaktadır. Sistem, katılımcı yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirlik performansını, STARS göstergeleriyle ilgili olarak sağlanan verilere göre derecelendirmektedir (Huber ve Bassen, 2018:219; www.aashe.org, 2024). Değerlendirme, alınan eylemlerini yansıtmaya ve gelecekteki süreçleri iyileştirmeye yardımcı olmak için bir öğrenme ve kapasite geliştirme aracı olarak işlev görmektedir (Mader, 2013: 55).

Sürdürülebilir kalkınma için yüksek öğretim kurumlarında olması gereken iki unsur vardır. İlki sürdürülebilirlik raporlaması, diğeri sürdürülebilirlik için örgütsel değişimdir. Sürdürülebilir değişimin sağlanması için akreditasyon önemli bir konudur (Ceulemans ve ark., 2015a: 8882). Sürdürülebilir üniversite olmak bağlamında da genel müfredat değişikliğinde yer alan temel zorluklar üç ana kategoride sınıflandırılabilir. İlki müfredat değişikliğinin aşamalarının ve kurumsal benimseme için gerekli koşulların incelenmesi, ikincisi uygulamayı destekleyen veya engelleyen iç ve dış etkiler ve sonuncu olarak akademik yenilik sürecine yönelik engellerdir (Barth ve Rieckmann, 2012: 29).

Yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirlik uygulamasının yedi temel ögesini ele alarak tüm sistemi kapsmalıdır:

1. **Yönetişim:** Yükseköğretim kurumunun taahhüdü, politikaları, vizyonu, misyonu, sürdürülebilir kalkınma ofisi ve idari yapı
2. **Operasyonlar:** Enerji kullanımı ve enerji verimliliği, sera gazları, atık, su ve su yönetimi, gıda satın alma, ulaşım, engelli insanlar için erişilebilirlik, eşitlik ve çeşitlilik
3. **Eğitim:** Sürdürülebilir kalkınma üzerine dersler, sürdürülebilirlik konuları üzerine programlar, müfredat incelemeleri ve “eğitimcileri eğitme” programları
4. **Araştırma:** araştırma fonu, öğretimde kullanılan sürdürülebilir kalkınma araştırmaları, yayınlar, patentler, yeni bilgi ve teknolojiler
5. **Erişim ve iş birliği:** Sürdürülebilir gelişme (SG) alanında öğrenciler için değişim programları, diğer üniversitelerle ortak dereceler, ortak araştırma, işletmeler, sivil toplum örgütleri ve hükümetler gibi SG ortaklıkları ve topluma açık SG etkinlikleri);
6. **Kampüs içi deneyimler:** SD çalışma grubu, öğrenciler ve personel için sürdürülebilir kalkınma girişimleri, öğrenciler için sürdürülebilirlik uygulamaları
7. **Değerlendirme ve raporlama:** Dış güvence (makul güvence hizmeti), raporlama döngüleri, paydaş tanımlama süreçleridir (Mader, 2013: 57).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Ülkemizde belirli kriterleri sağlayan şirketlerin 2024 yılından itibaren sürdürülebilirlik raporlarının düzenleme zorunluluğu getirilmesi sonucunda sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kayıt altına alınması ve raporlanması sürecine maruz kalmaktadır. Sektörün dinamikleri dahilinde üniversitelerin birer sürdürülebilir üniversitelere dönüşmesi ve bunu ders müfredatları dahil tüm aşamalarında gerçekleştirmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Yükseköğretim kurumları genel olarak sürdürülebilirliğin teşvikine önemli katkıda bulunanlar olarak kabul edilmiştir (Karatzoglu, 2012: 44). Bu nedenle yükseköğretim kurumlarında muhasebe, finans ve denetim alanındaki akademik personele sürdürülebilirlik konularını bir program dahilinde verilmesi önerilmektedir. Modüller içerisinde sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir faaliyetlerin ölçümü, değerlemesi, raporlanması ve denetimi konularında eğitimlerin verilmesi mümkündür. Bu sayede sürdürülebilirlikle ilgilenen ancak sürdürülebilirlik hakkında deneyimi olmayan akademisyenlerin geliştirilmesi sağlanacaktır. Her öğretim üyesi var olan mühendislik verilerini (karbon emisyon verilerini gibi) rapor halinde tasarlayabilmesi ve bu konuda öğrencilerini eğitim verebilir hale gelmesi önem arz etmektedir. Bu eğitim bir çalıştay şeklinde olabileceği gibi, düzenleyici bir kurumun vereceği eğitim şeklinde de olabilecektir.

Yükseköğretim Kurumları vizyon ve misyonlarını sürdürülebilirlik üzerine belirlemeli ve stratejilerini buna göre geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle en başta kendi sürdürülebilirlik raporlarını düzenlemeleri gerekmektedir. Her ne kadar üniversiteler Greenmetric kapsamında sürdürülebilirlik çalışmalarına devam etmekte ve sürdürülebilirlik raporlarını yayınlamış olsa da bu raporlar mevcut durumları, yeşil alanları vb. çevresel bilgilerle sınırlı kalmaktadır. Oysaki diğer yönetsimsel, toplumsal ve sosyal konuları da dahil edecek bütüncül bir sürdürülebilirlik raporlaması yapmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sürdürülebilirlik, toplumsal ve örgütsel fayda için önem arz etmektedir (Baran ve ark., 2017: 1).

Yükseköğretim kurumları sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi için değer yaratmaya çalışmalıdır. Ayrıca kaliteli eğitim olmak üzere sürdürülebilir kalkınma hedeflerini iletme ve gerçekleştirmedeki hedefleri gerçekleştirmeye çalışmalıdır. Yükseköğretim kurumları geleceğin sürdürülebilirlik liderlerini hazırlamak için özel sürdürülebilirlik dersleri vermesinin yanı sıra, öğrencilere sunulan derslerin müfredatının önemli bir parçası olarak her ana dalda sürdürülebilirlikle ilgili konuları oluşturmakta yarar görülmektedir. Bu sayede güvenilir bir sürdürülebilirlik raporlaması hazırlaması mümkün hale gelecektir.

Son olarak sürdürülebilirlik raporlamasındaki çevresel, toplumsal, yönetsimsel boyutlar incelenecek olursa, bu boyutlar içerisinde yer alan bilgilerin mühendislik, sosyoloji ve daha farklı bilim dallarıyla ilişkili bilgiler olduğu görülmektedir. Bu bilgilerin eğitim müfredatı kapsamında sosyal bilimler alanında ne kadarının verilebileceği tartışması gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Adeyemi, A. (2018). Development of Carbon Dioxide Emission Assessment Tool towards Pro-moting Sustainability in UTM Malaysia. *Open Journal of Energy Efficiency*, 7. <https://doi.org/10.4236/ojee.2018.72004>
- Aydın, S. (2017). *İletişim Yaklaşımıyla Sürdürülebilirlik Kavramı, Yeşil Kavramı Ve Yerel-Küresel Yansımaları ile İlgili Bir İnceleme Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi.
- Baran, A., Söylemez, C. & Yurdakul, M. (2017). Algılanan Yeşil Kalite, Algılanan Yeşil Risk ve Yeşil Marka İmajının, Yeşil Marka Değeri Üzerindeki Etkisinde Yeşil Güvenin Aracılık Rolü, *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB Özel Sayısı, 1-11.
- Barth, M., & Rieckmann, M. (2012). Academic staff development as a catalyst for curriculum change towards education for sustainable development: an output perspective. *Journal of Cleaner Production*, 26, 28-36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.12.011>
- Bui, H. T. M., Bui, T., & Pham, B. T. (2024). *The International Journal of Management Education*, 22(3), 101088. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101088>
- Ceulemans, K., Lozano, R., & Alonso-Almeida, M. del M. (2015). Sustainability-v07-i07\_20241219. *Sustainability*, 7, (Sustainability Reporting in Higher Education: Interconnecting the Reporting Process and Organisational Change Management for Sustainability), 8881-8903. <https://doi.org/10.3390/su7078881>
- Ceulemans, K., Molderez, I., & Van Liedekerke, L. (2015). Sustainability reporting in higher education: a comprehensive review of the recent literature and paths for further research. *Journal of Cleaner Production*, 106, 127-143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.052>
- Çavmak, Ş., & Hatunoğlu, Z. (2024). Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Raporlaması. İçinde F. Temelli (Ed.), *Sürdürülebilirlik Ekseninde Muhasebe*. Efe Akademik Yayınları.
- Çimsa. (2023). *İklimler İlgili Mali Açıklamalar Görev Gücü Raporu*. [www.cimsa.com.tr/surdurulebilirlik/kuresel-raporlarimiz/](http://www.cimsa.com.tr/surdurulebilirlik/kuresel-raporlarimiz/) (12.12.2024)
- Emel Kuşku Özdemir, F. T. A. G. (2017). Yeşil aklama kampanyaları ve medya gündemine yansımaları: Volkswagen emisyon krizinin Amerikan basınında sunumu. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 357-370.
- Erskine, L., & Johnson, S. D. (2012). Effective Learning Approaches for Sustainability: A Student Perspective. *Journal of Education for Business*, 87(4), 198-205. <https://doi.org/10.1080/08832323.2011.590162>
- Figueiró, P. S., & Raufflet, E. (2015). Sustainability in higher education: a systematic review with focus on management education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 22-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.118>
- Filho, W., Coronado-Marín, A., Salvia, A., Frankenberger Silva, F., Wolf, F., LeVasseur, T., Kirrane, M., Doni, F., Paço, A., Blicharska, M., Schmitz, M., Grahl, A., & Moggi, S. (2022). International Trends and Practices on Sustainability Reporting in Higher Education Institutions. *Sustainability*, 14, 12238. <https://doi.org/10.3390/su141912238>
- Hoover, E., & Harder, M. K. (2015). What lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175-188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.081>
- Huber, S., & Bassen, A. (2018). Towards a sustainability reporting guideline in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(2), 218-232. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-06-2016-0108>
- Kahveci, H. (2021). Sustainability of University Campuses; Bilecik Seyh Edebali University Example. *Arupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 27, 810-817. <https://doi.org/10.31590/ejosat.983505>
- Kaldırım, Z., Özcan, İ., & Ergün, İ. (2023). Çevresel Sürdürülebilirlik ve Akademik Başarı İlişkisi: Ui Greenmetric ile Urap ve The Üniversite Sıralamalarının Karşılaştırmalı Analizi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 25 (MODAVICA Özel Sayısı), 180-199. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mbdd/issue/76396/1210468>
- Karatzoglou, B. (2013). An in-depth literature review of the evolving roles and contributions of universities to Education for Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 49, 44-53. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.043>

- Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production*, 14(9), 787-796. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.010>
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- Mader, C. (2013). Sustainability process assessment on transformative potentials: the Graz Model for Integrative Development. *Journal of Cleaner Production*, 49, 54-63. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.028>
- Mapar, M., Bacelar-Nicolau, P., & Caeiro, S. (2022). *Sustainability Assessment Tools in Higher Education Institutions: Comprehensive Analysis of the Indicators and Outlook* (ss. 153-186). <https://doi.org/10.1002/9781119852858.ch8>
- Oruç, M. (2020). *Entegre Raporlama ve Sürdürülebilirlik Raporlaması: Karşılaştırmalı Analizi* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Sassen, R., Dienes, D., & Wedemeier, J. (2018). Characteristics of UK higher education institutions that disclose sustainability reports. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(7), 1279-1298. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2018-0042>
- Schaltegger, S., Bennett, M., & Burritt, R. (2006). Sustainability accounting and reporting. *Çinde Sustainability Accounting and Reporting*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3>
- Sepasi, S., Braendle, U., & Rahdari, A. H. (2019). Comprehensive sustainability reporting in higher education institutions. *Social Responsibility Journal*, 15(2), 155-170. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2018-0009>
- Tufan, M. Z., & Özel, C. (2018). Sürdürülebilirlik Kavramı ve Yapı Malzemeleri için Sürdürülebilirlik Kriterleri. *Uluslararası Sürdürülebilir Mühendislik ve Teknoloji Dergisi*, 2(1), 6-13. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usmtd/issue/37042/425283>
- Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartlarının Belirlenmesi, [www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/12/20231229M1-9.pdf](http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2023/12/20231229M1-9.pdf). (14.12.2024)
- United Nations. (2024). *United Nations Climate Action*. <https://www.un.org/en/climatechange/cop29>. (15.12.2024)
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14(9), 810-819. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.12.008>
- WWF. (2024). *WWF*. <https://www.wwf.org.tr/?2180/Limitiastik>. (15.12.2024)
- www.aashe.org. (2024). *Sustainable Campus Index*. <https://www.aashe.org/resources/sustainable-campus-index/>. (13.12.2024)
- www.aa.com.tr. (2024). *Yeşilhat*. <https://www.aa.com.tr/tr/yesilhat/iklim-degisikligi/dunya-bir-yillik-dogal-kaynagini-214-gunde-tuketti/1820860>. (13.12.2024)
- www.climateactiontraker.org. (2024). *Climate Action Traker*. <https://climateactiontracker.org/countries/turkey/>. (12.12.2024)
- www.greenmetric.ui.ac.id/. (2024). *Grenmetric*. [www.greenmetric.ui.ac.id/](http://www.greenmetric.ui.ac.id/). (15.12.2024)
- www.gureli.com.tr. (2024). *Sürdürülebilirlik Sirküleri*. <https://www.gureli.com.tr/?sirkuler=surdurulebilirlik-sirkuler>. (15.12.2024)
- www.ticaret.gov.tr. (2024, Nisan 2). *Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları ve "Uygulama Kapsamına İlişkin Kurul Kararları Resmî Gazete'de yayımlanmış ve belli şartları sağlayan işletmeler için Sürdürülebilirlik Raporlaması zorunlu hale getirilmiştir*. <https://ticaret.gov.tr/disiliskiler/yesil-mutabakat/duyurular/>. (13.12.2024)
- www.tuik.gov.tr. (2024, Haziran 5). *Sera gazı ölçümü*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Sera-Gazi-Emisyon-Istatistikleri-1990-2022-53701>. (11.12.2024)
- www.wri.org. (2023). *Greenhouse Gas Emissions:2020*. <https://www.wri.org/data/world-greenhouse-gas-emissions-2020>. (10.12.2024)
- www.wwf.org.tr. (2021). *10 Soruda Türkiye ve Paris İklim Anlaşması*. (10.12.2024)

# USD DOLAR ENDEKSİ GETİRİLERİNDE VOLATİLİTENİN GARCH MODELLERİ İLE ÖLÇÜMÜ

Esra Karpuz Demir<sup>1</sup>, Kudbeddin Şeker<sup>2</sup>

## GİRİŞ

ABD Dolar Endeksi (USD<sub>X</sub>), ABD dolarının diğer önde gelen para birimlerine göre gücünü ölçen bir gösterge endeksidir. USD<sub>X</sub>, başlangıcından bu yana doların küresel piyasalardaki göreceli performansının anlık görüntüsünü sağlamada önemli bir rol oynamıştır. Bu endeks, doların gücünü veya zayıflığını değerlendirmek için kullanılan önemli bir araçtır. Döviz kurlarının dinamiklerini ve küresel finansal istikrar için daha geniş etkilerini anlamaya çalışan yatırımcılar, politika yapıcılar ve ekonomistler için önemli bir araç haline gelmiştir.

USD<sub>X</sub>' in getiri ve oynaklık özelliklerini anlamak çeşitli nedenlerle kritik öneme sahiptir. Yatırımcılar için bu ölçütler, korunma stratejilerini, portföy çeşitlendirme kararlarını ve döviz piyasası risklerinin değerlendirilmesini etkileyebilmektedir. Bu çalışmada 26 Aralık 1979-2 Aralık 2024 dönemi günlük veri seti için ekonometrik modeller kullanarak USD<sub>X</sub> getirilerindeki oynaklığı analiz etmektedir. Genellikle piyasa belirsizliği olarak kabul edilen oynaklık, finansal piyasalarda bulunan risklerin ve dinamiklerin temel bir göstergesidir. Bu bağlamda, GARCH (Genelleştirilmiş Otoregresif Koşullu Heteroskedastisite) gibi simetrik koşullu heteroskedastisite modelleri, yönlerinden bağımsız olarak piyasa şoklarının benzer etkilere sahip olduğu varsayımı altında oynaklığı değerlendirmek için kullanılır. Ayrıca, EGARCH (Üstel GARCH) ve TGARCH (Eşik GARCH) gibi asimetrik modeller, özellikle pozitif ve negatif şokların farklı etkileri olmak üzere piyasa davranışının tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Bu modeller, oynaklığın çeşitli ekonomik olaylara ve piyasa koşullarına nasıl tepki verdiğiine dair daha derin bir anlayış sağlamaktadır.

Bu makale'nin temel amacı USD<sub>X</sub>'in getiri ve oynaklık yapısının karmaşık dinamiklerine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Çalışma, finansal piyasa davranışına ilişkin büyüyen literatüre katkıda bulunarak, dünyanın en önemli döviz endekslerinden birinin ayrıntılı bir incelemesini sunmaktadır. Elde edilen bulgular piyasa katılımcıları için önemli bir öneme sahip olması, daha iyi risk değerlendirmesi ve daha bilinçli karar alma olanağı sağlaması beklenmektedir.

1 Arş. Gör. Dr., esra.karpuz@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2765-4082

2 Doç. Dr. kudbeddin.seker@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6705-2890.

Çalışma giriş bölümünü takip eden finans yazınının literatür taraması ile devam etmektedir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın yöntemi ve veri setine yer verilmiş olup sonraki bölümde ampirik bulgular açıklanmış ve çalışma sonuç bölümüyle sonlandırılmıştır.

## LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde getiri ve volatilité yayılımını çeşitli piyasalar için test eden pek çok çalışma bulunmaktadır. Söz konusu yayılımı pay piyasaları için araştıran bazı çalışmalar [Hamao vd., 1990; Koutmos ve Booth, 1995; Diebold ve Yılmaz, 2009; Çelikkol vd., 2010; Miyakoshi, 2003; Joshi, 2011; Korkmaz vd., 2012; Demirgil ve Gök, 2014; Yarovaya vd., 2016; Gürsoy ve Eroğlu, 2016; Çelik vd., 2018; Atenga ve Mougoue, 2021; Polat ve Kılıç, 2022; Ahmed vd., 2022]; döviz piyasaları için araştıran çalışmalardan bazıları [Kanas, 2000; Fedorova ve Saleem, 2009; Yang ve Doong 2004; Qayyum ve Kemal, 2006; Mishra vd., 2007; Jebran ve Iqbal, 2016; Singh vd., 2021; Kılıç ve Polat, 2020; Morales-Zumaquero ve Sosvilla-Rivero 2018; Kılıç ve Polat, 2022; Malik, 2021; Zivkov, 2022]; emtia piyasaları için araştıran bazı çalışmalar [Du vd., 2011; Lahiani vd., 2013; Nazlıoğlu vd., 2013; Chevallier ve Ielpo, 2013; Antonakakis ve Kizys, 2015; Wen vd., 2021; Pinho ve Maldonado, 2022; Babar vd., 2023]; Kripto para piyasaları için araştıran çalışmalar [Koutmos, 2018; Fasanya vd., 2020; Smales, 2021; Palamalai ve Maity, 2019; Kumar ve Anandarao, 2019; Şensoy, 2021; Uzonwanne, 2021; Ampountoles, 2022]; yatırım fonları için araştıran bazı çalışmalar ise [Chandrasekaran ve Acharya, 2020; Şahin, 2021; Özkan, 2021; Kırkağaç ve Dalkılıç, 2023; Papathanasiou vd., 2022; Yadav vd., 2024] olarak özetlenebilmektedir. Bu çalışmada literatürdeki çeşitli pay senedi piyasaları ile döviz piyasalarındaki getiri ve volatilité yayılımını araştıran çalışmalara yer verilmektedir.

Literatürdeki ilk çalışmalardan olan Hamao vd. (1990), üç büyük pay piyasası olan ABD, Japonya ve İngiltere borsalarında fiyat ve volatilité yayılmalarını araştırmıştır. Koutmos ve Booth (1995), aynı pay senedi piyasalarında asimetric volatilité yayılmaları olduğunu tespit etmiştir. Kanas (2000), iki değişkenli GARCH modellerini kullanarak gelişmiş ülkelerdeki pay senedi ve döviz kuru dalgalanmaları arasındaki oynaklık yayılımını incelemektedir. Araştırmada Almanya hariç incelenen tüm ülkeler için pay piyasalarından döviz piyasalarına doğru volatilité yayılımına dair kanıtlar bulunmuş, ancak diğer yönde volatilité yayılımına rastlanmamıştır.

Yang ve Doong (2004), 1979:05-1999:01 dönemi için haftalık veriler kullanarak G-7 ülkeleri için pay senedi ve döviz piyasaları arasındaki getiri ve volatilité yayılımını araştırmaktadır. Piyasalar arasındaki asimetric ortalama getiri ve volatilité yayılımlarının tespitinde E-GARCH modeli kullanılmaktadır. Çalışma sonuçları pay senedi fiyatlarındaki hareketlerin ilerleyen dönemlerdeki



kur hareketlerine etki edeceği, ancak kurlardaki dalgalanmaların pay senedi fiyatlarının gelecek dönemdeki değişimleri üzerinde daha düşük doğrudan etkiye sebebiyet vereceğini göstermektedir. Ayrıca çalışmadaki sonuçlar, söz konusu ülke pay piyasalarından döviz piyasasına yönelik volatilité yayılımları ve asimetrik etkilerin varlığını işaret etmektedir.

Qayyum ve Kemal (2006), Pakistan pay ve döviz piyasaları arasındaki uzun dönem eşbütünlüşme ile oynaklık ilişkisini araştırmış ve sonucunda iki piyasa arasında uzun dönem ilişki olmadığını; pay borsasının ve döviz piyasasının oynaklık davranışının ise birbirine bağılı olduğunu bulmuşlardır. Mishra vd. (2007), Hindistan pay senedi ve döviz piyasaları arasındaki volatilité yayılımlarını incelemektedir. Sonuçlar, S&P CNX NIFTY ve S&P CNX 500 hariç, Hindistan hisse senedi piyasası ile döviz piyasası arasında karşılıklı bir oynaklık yayılımı olduğunu göstermektedir. Fedorova ve Saleem (2009) ise Rusya ve Doğu Avrupa ülkeleri arasında döviz piyasalarındaki volatilité etkileşimini GARCH-BEKK modeli ile test etmiştir. Sonuçlar döviz piyasalarının hem getiri hem oynaklık açısından bağılantılı olduğunu göstermiştir.

Jebran ve Iqbal (2016) çalışmalarında seçilmiş Asya ülkelerinin pay senedi piyasaları ile döviz piyasalarının karşılıklı volatilité yayılma etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, 1999:01-2014:12 dönemi günlük serilerine E-GARCH Modeli uygulanmıştır. Analizden elde edilen bulgularda, Japonya ve Hindistan borsaları hariç diğer tüm ülke borsaları ile döviz piyasası arasında çift yönlü asimetrik oynaklık yayılımı tespit edilmiştir. Hindistan'da pay senedi piyasasından döviz piyasasına tek yönlü volatilité aktarımı ortaya konulurken; Japonya'da ise iki piyasa arasında volatilité aktarımına dair herhangi bir bulguya rastlanmamıştır. Bu çalışmaya benzer şekilde Singh vd. (2021) de BRICS ülkeleri ve Japonya'da döviz piyasaları ile pay piyasaları arasında volatilité yayılımını GARCH ve E-GARCH modelleri ile araştırmaktadır. Araştırmacılar Jebran ve Iqbal (2016)'nın bulgularının aksine Hindistan için borsa ve döviz piyasaları arasında iki yönlü bir oynaklık yayılımı olduğunu ileri sürmektedir. Öte yandan çalışmada elde edilen bulgulara göre BRICS ülkelerinde, döviz piyasasından borsaya volatilité yayılımı, borsadan döviz piyasasına yayılmaya kıyasla daha belirgindir. Döviz piyasasından hisse senedi piyasasına yayılmada da pozitif bir asimetri gözlenmektedir. Pay ve döviz piyasaları arasındaki yayılım ile birlikte pay piyasalarının kendi içindeki getiri ve oynaklık yayılımlarını analiz eden bir diğer çalışma Kılıç ve Polat (2020) ve Kılıç ve Polat (2022)'e aittir. MIST ve BRICS ülkelerine ait haftalık verilerinin analiz edildiğı çalışmada ülkelerin pay getirileri ile döviz kuru dalgalanmaları arasında dinamik bir volatilité yayılımı olduğu; aynı zamanda pay piyasaları genelinde getiriler ve oynaklık arasında önemli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Malik (2021), ABD pay senedi piyasası olan S&P 500 endeksi ve ABD Dolar endeksindeki oynaklık dinamiklerini 2003:01-2018:05 dönemi için yapısal kırılma altında GARCH modelleri ile araştırmaktadır. Çalışmada yapısal kırılmalar hesaba katılmadan uygulanan GARCH modelinden elde edilen bulgular pay piyasalarından dolar endeksine doğru istatistiksel olarak anlamlı bir volatilité aktarımı olduğunu gösterirken; bunun aksine dolar endeksinden pay piyasalarına doğru bir volatilité aktarımı bulunmadığı saptanmıştır. Öte yandan çalışmada yapısal kırılmalar altında uygulanan GARCH modelinde ise, piyasalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir oynaklık bulunmamıştır. Morales-Zumaquero and Sosvilla-Rivero (2018), ABD, İngiltere, Avustralya, İsviçre, Kanada ve Japonya gibi sanayileşmiş ülkelerde döviz ve pay piyasaları arasındaki oynaklık yayılmalarını 1990:01-2015:12 dönemi için incelemektedir. C-GARCH ve yapısal VAR modelini kullanan araştırmacılar pay piyasalarının hem uzun vadeli hem de kısa vadeli oynaklığın yönlendirilmesinde baskın bir rol oynadığını, döviz piyasasının ise yalnızca uzun vadeli oynaklığı yönlendirdiğini ileri sürmektedir. Doğu Avrupa ve Avrasya ülkelerinde pay senetleri ve döviz kuru piyasaları arasındaki çift yönlü bir oynaklık etkisini araştırmayı amaçlayan Zivkov vd. (2022), seçilen ülkelerdeki piyasalar arasında çift yönlü oynaklık iletiminin mevcut olduğunu, buna karşılık döviz kurundan hisse senetlerine olan etkinin hem kısa hem de uzun vadede diğer yönden daha güçlü olduğunu tespit etmiştir.

## VERİ VE METODOLOJİ

Çalışmanın amacı, 26 Aralık 1979-2 Aralık 2024 tarihleri arasında ABD Dolar Endeksi getirilerinde oluşan volatilitéyi, simetrik ve asimetrik koşullu değişen varyans modelleri kullanarak analiz etmektir. Çalışma verileri, Investing web sitesinden günlük veri serileri halinde alınmıştır.

Araştırmada kullanılan getirilerin ölçüm farklarını azaltmak amacıyla veri setinin doğal logaritması kullanılmıştır (Karakuş ve Yılmaz Küçük, 2016). Finansal sistemdeki getiriler ( $R_t$ ) genellikle yerel para birimleriyle gösterilmektedir. Bu bağlamda, ABD Dolar Endeksi getirisi, fiyat seviyelerinin doğal logaritması alındıktan sonra birinci fark yöntemi ile aşağıdaki gibi hesaplanmıştır:

$$R_t = [\log(P_t) - \log(P_{t-1})]$$

Burada  $P_t$ , t zamanındaki ABD Dolar Endeksinin fiyat seviyesini ifade eder.

Modelleme sürecinde, serilerin durağanlık koşulunu sağlaması önem taşımaktadır. Bu nedenle, serilere logaritmik dönüşüm uygulanmış ve ardından birinci farkları alınarak getiri serisi elde edilmiştir. Getiri serisine en uygun ARMA modeli, Akaike Bilgi Kriteri (AIC) kullanılarak belirlenmiştir.

ARMA modelinden elde edilen bulgular, bağımsız değişken olarak değerlendirilmiş ve model, en küçük kareler yöntemiyle tahmin edilmiştir. Analiz sonucunda, modeldeki tüm AR ve MA değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu, ayrıca hata terimlerinde değişen varyans tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, BİST 100 Endeksi getirileri üzerinde simetrik ve asimetrik koşullu değişen varyans modelleri kullanılarak volatilité analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, ABD Dolar Endeksi getirilerindeki volatilité dinamiklerini daha derinlemesine inceleyerek finansal piyasalar açısından önemli sonuçlar ortaya koymayı hedeflemektedir.

Finansal varlık getirilerinin öne çıkan özelliklerinden biri, oynaklık kümelenmesi olarak bilinen olgudur. Bu durum, finansal varlık fiyatlarındaki büyük değişimlerin yine büyük değişimlerle, küçük değişimlerin ise küçük değişimlerle birbirini takip etmesi şeklinde gözlemlenir. Bu tür davranışları en iyi modelleyen yöntemlerden biri, ARCH modelleridir. ARCH modelleri, hata terimlerinin geçmişteki kareleri bağımsız değişken şeklinde kullanır (Kılıç ve Ayriçay, 2020). Ancak zamanla, bu modeller yetersiz kalmıştır.

Bu eksikliklerin üstesinden gelebilmek için, koşullu varyansın kendi gecikmelerinin de modellendiği GARCH modelleri geliştirilmiştir. Ancak, GARCH modelleri kaldıraç etkisini ve volatilité ile şoklar arasındaki asimetrik ilişkileri yeterince açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu sınırlamaları aşmak amacıyla, TARARCH ve EGARCH gibi modeller geliştirilmiştir.

ARCH modeline göre, hata terimlerinin varyansı sabit değildir ve zamanla değişkenlik gösterebilir. Bu model, finansal veriler gibi volatilitenin dinamik olarak değişebildiği durumlarda sıklıkla kullanılır. Engle (1982), bu tür koşullarda, hata terimlerinin varyansının geçmiş hata terimlerinin kareleriyle ilişkilendirilebileceğini önermiştir. ARCH modelinin temel formülü şu şekilde ifade edilir:

$$y_t | \Psi_{t-1} \sim N(x_t \beta, h_t) \quad (1)$$

$$h_t = a_0 + a_1 \epsilon_{t-1}^2 + \dots + a_p \epsilon_{t-p}^2 \quad (2)$$

$$\epsilon_t = y_t - x_t \beta, \quad (3)$$

(2) numaralı denklem, ARCH (p) sürecini ifade etmektedir. Bu denklemde,  $h_t$  koşullu varyansı temsil ederken, p indeksi ARCH süreci derecesini,  $\alpha$  ise bilinmeyen parametre vektörünü göstermektedir.

ARCH model her ne kadar basit bir yapı sunsa da, dalgalanma sürecini tanımlarken çok sayıda parametreye ihtiyaç duyması, modelin aşırı parametre sorunuyla karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu sorunun çözümü olarak, Bollerslev (1986) tarafından önerilen GARCH (p,q) modeli geliştirilmiştir.

GARCH (p,q) modeli, ARCH modelinin bir genellemesi olup, hem hata terimlerinin geçmiş karelerini hem de geçmiş koşullu varyansları dikkate alarak daha parsimon bir yapı sunar. GARCH (p,q) modelinin denklemleri şu şekilde ifade edilir:

$$\epsilon_t | \Psi_{t-1} : (0, h_t) \quad (4)$$

$$h_t = \alpha_0 + \sum_{i=1}^q \alpha_i \epsilon_{t-i}^2 + \sum_{i=1}^p \beta_i h_{t-i} \quad (5)$$

biçiminde tanımlanmaktadır. Model ARMA (p,q) şeklinde belirtilmektedir.

### AMPİRİK BULGULAR

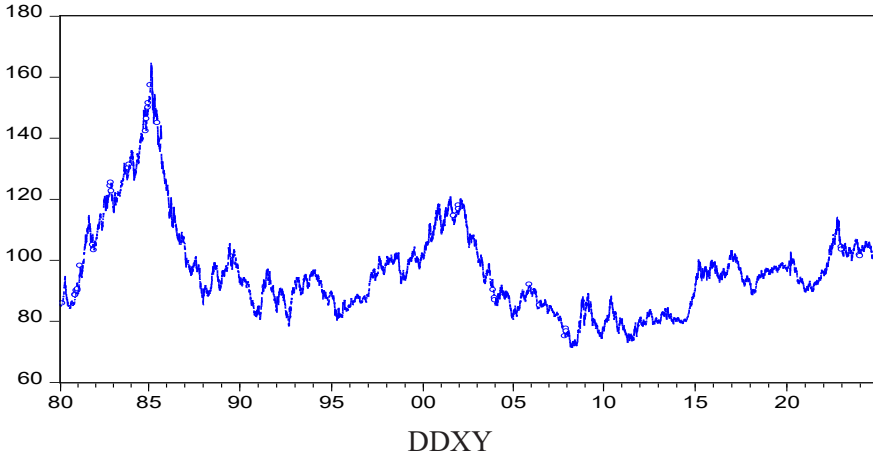
Çalışmada logaritmik farkları alınmış ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de sunulmuştur. ABD Dolar Endeksi getirilerinde, standart sapma değerinin ortalamadan yüksek çıkması, oynaklığın oldukça fazla olduğunu ve dolayısıyla volatilitede yüksek yayılımının söz konusu olabileceğini işaret etmektedir. Jarque-Bera istatistiğine göre, getiri serisinin normal dağılım göstermediği anlaşılmaktadır. Finansal getiri serilerinde normal dağılımdan sapma, bu serilerde ARCH etkisinin var olabileceğine işaret etmektedir.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler**

	DDXY
Ort.	0.0000184
Med.	0.000000
Max	0.028615
Min	-0.035464
Std. Sapma	0.005161
Çarpıklık	-0.114284
Basıklık	5.206395
Jar- Bera	2380.458
p	0.000000
Gözlem Sa.	11611

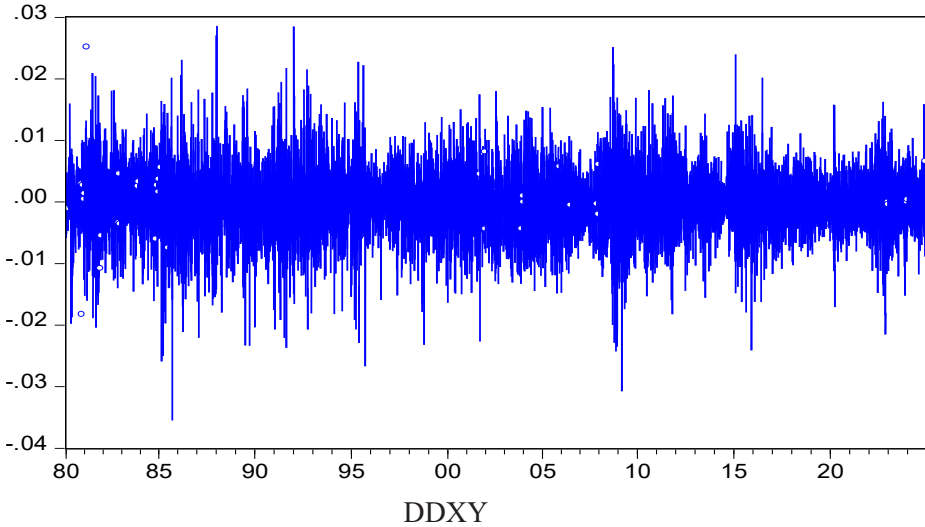
ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisine ait grafik Şekil 1’de gösterilmektedir. Getiri serisinde zaman içerisinde azalış ve yükselişler olduğu görülmektedir.

Şekil 1. Değişkene Ait Düzey Değer Grafiği



ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisinin logaritmik farkının hesaplandığı değerler üzerinden oluşturulan grafik Şekil 2’de gösterilmektedir. Grafikte getiri serisinin ortalamada durağan olduğu ve yoğun volatilitite kümelenmeleri olduğu görülmektedir. Zamana bağlı değişen varyans olduğu izlenmektedir. ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisinin grafiği incelendiğinde, birbirini takip eden dönemlerde volatilitenin paralellik gösterdiği fark edilmektedir. Düşük volatilitenin olduğu dönemlerin benzerlik gösterdiği, yüksek volatilitenin olduğu dönemlerin ise yine birbirini takip ettiği gözlemlenmektedir.

Şekil 2. Değişkenlerin Logaritmik Farkları Alınmış Grafikler



Çalışmada ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisinin durağanlığının tespitinde Dickey Fuller ADF (1979; 1981) testi uygulanmıştır. Test sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 2. Birim Kök Sonuçları**

	Sabitli & Trendsiz M.		Sabitli Model		Sabitli ve Trendli Model	
	t-stat	p-value	t-stat	p-value	t-stat	p-value
<b>DDXY</b>	-107.204	0.0001***	-107.200	0.0001***	-107.196	0.0001***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2’de sunulan birim kök analiz sonuçlarına göre, incelenen getiri serilerinin birim köke sahip olduğunu ifade eden  $H_0$  reddedilmiştir. Bu durum, ilgili getiri serilerinin %1 anlamlılık düzeyinde durağanlık koşulunu sağladığını göstermektedir.

DDXY getiri serisinin durağanlığı belirlendikten sonra, ortalama denkleminin tahmin edilmesi gerekmektedir. DDXY serisi için en iyi ARMA (p,q) modelinin belirlenirken AIC (Akaike Information Criterion) değerlerine göre en uygun model, AR(3) MA(4) süreci olarak saptanmıştır. En küçük kareler yöntemiyle yapılan tahminler doğrultusunda, DDXY serisi için AR(3) MA(4) modeline ait tahmin sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. AR(3) MA(4) Ortalama Model (Metod: OLS)**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	t – stat	P value
C	1.88E-05	5.61E-05	0.335462	0.7373
AR(1)	0.790952	0.021142	37.41215	0.0000***
AR(2)	-0.813533	0.004736	-171.7604	0.0000***
AR(3)	0.973137	0.021072	46.18159	0.0000***
MA(1)	-0.786104	0.022456	-35.00615	0.0000***
MA(2)	0.813773	0.008790	92.57748	0.0000***
MA(3)	-0.972350	0.022167	-43.86409	0.0000***
MA(4)	0.002340	0.008177	0.286215	0.7747
$R^2$	0.001800***			
Düzeltilmiş $R^2$	0.001112***			
D-W İstatistiği	1.999750			
F-İstatistiği	1.615339			
Ols. (F- istatistiği)	0.007392***			

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır.

Ortalama modelde, MA (4) hariç tüm değişkenlerin olasılık değerlerinin anlamlı olduğu ve katsayıların 1’den küçük bulunması nedeniyle, ARCH etkisini test etmek amacıyla değişen varyans testi uygulanmıştır. Tablo 4’te de görüldüğü üzere, değişen varyansın olmadığına ilişkin  $H_0$  hipotezi, %1 anlamlılık düzeyinde reddedilmiş ve değişen varyansın varlığını ifade eden  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Engle (1979) tarafından önerilen ARCH-LM testi, getiri serilerindeki değişen varyans sorununun bulunmadığına ilişkin sıfır hipotezini test etmiştir. DDXY getiri serisi için gerçekleştirilen bu test, %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı sonuçlar ortaya koymuş ve değişen varyansın varlığını doğrulamıştır.

**Tablo 4. Değişen Varyans Testi: ARCH**

F-statistic	94.01252	Prob. F(1.11608)	<b>0.0000***</b>
Obs*R-squared	93.27330	Prob. Chi-Square(1)	0.0000

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır.

Bu bulgulara göre, DDXY serisinde değişen varyans problemi tespit edilmiştir. Dolayısıyla, volatilité analizi için GARCH tipi modellerin kullanılmasına karar verilmiştir (Kayral ve Tandoğan, 2020).

**Tablo 5. ARCH Model Ortalama ve Varyans Denklemi**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	z- ist.	P value
C	8.23E-06	4.56E-05	0.180267	0.8569
AR(1)	-0.001245	0.022411	-0.055562	0.9557
AR(2)	0.010080	0.022824	0.441635	0.6588
AR(3)	0.931300	0.022212	41.92761	0.0000***
MA(1)	0.002570	0.024224	0.106093	0.9155
MA(2)	0.002514	0.022161	0.113426	0.9097
MA(3)	-0.933400	0.021583	-43.24749	0.0000***
MA(4)	0.003645	0.008739	0.417075	0.6766
Varyans Denklemi				
C	1.75E-05	1.64E-07	106.5199	0.0000***
RESID(-1)^2	0.171429	0.008225	20.84277	0.0000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır. AIC -7.669672

Tablo 5'te, ARCH modelinin ortalama denklemi incelendiğinde, yalnızca AR (3) ve MA (3) değişkenlerine ilişkin katsayıların istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer değişkenlere ait katsayılar ise anlamlı bulunmamıştır. ARCH modelinin geçerliliği için durağanlık koşulu gerekmektedir. Bu bağlamda, RESID (-1) ^2'ye ait katsayının istatistiksel düzeyde anlamlı, sıfırdan büyük ve 1'den küçük olması şarttır. Ancak, bu koşullar sağlanmadığı için ARCH ortalama modeli geçerli bir model olarak değerlendirilememektedir. ARCH etkisinin devam edip etmediğini kontrol etmek amacıyla yapılan değişen varyans tanı testinde, p değerinin 0.0000 şeklinde bulunması, ARCH etkisinin tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, varyans denkleminde DDXY getiri endeksleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, endeksin volatilitésinin %17 oranında önceki dönem volatilité seviyelerinden etkilendiğini ifade etmektedir.



**Tablo 6. GARCH Model Ortalama ve Varyans Denklemi**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	z- ist.	P value
C	3.97E-06	6.18E-05	0.064298	0.9487
AR(1)	-0.207838	0.173386	-1.198700	0.2306
AR(2)	0.464664	0.151336	3.070412	0.0021***
AR(3)	0.740326	0.176856	4.186036	0.0000***
MA(1)	0.207072	0.173528	1.193302	0.2328
MA(2)	-0.453529	0.151193	-2.999671	0.0027
MA(3)	-0.739931	0.177246	-4.174588	0.0000***
MA(4)	-0.009770	0.010492	-0.931161	0.3518
Varyans Denklemi				
C	1.52E-07	1.98E-08	7.699901	0.0000
RESID(-1)^2	0.039127	0.002118	18.46966	0.0000***
GARCH(-1)	0.955853	0.002328	410.5097	0.0000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır. AIC-7.807388

Tablo 6’da sunulan GARCH modelinin ortalama denklemi incelendiğinde, AR (2), AR(3) ve MA(3) değişkenlerine ilişkin katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. GARCH modelinin geçerli bir model olarak kabul edilebilmesi için, varyans denkleminde RESID (-1) ^2 ve GARCH(-1) katsayılarının sıfırdan büyük, anlamlı ve totalde 1’den küçük olması gerekir. Bu koşullar, modelin durağanlık şartını sağladığını ve geçerliliğini koruduğunu ifade eder. Koşullar sağlandığı için, GARCH modeli geçerli bir model olarak kabul edilmiştir. ARCH etkisinin devam edip etmediğini kontrol etmek amacıyla yapılan değişen varyans testinde, olasılık değeri 0.560 olarak bulunmuş ve bu sonuç, ARCH etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir. ARCH katsayısı 0.039127 olarak anlamlı çıkmış, ancak bu katsayının etkisiyle ortaya çıkan şokların volatilité üzerinde kalıcı olmadığı görülmüştür. GARCH katsayısı ise 0.955853 olarak anlamlı çıkmış ve bu, DDXY getiri endekslerinin önceki dönem volatilitésinin, cari dönem volatilitésini üzerindeki etkisinin yoğun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7. ARCH-M Ortalama Model ve Varyans Denklemi**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	z- ist.	P value
@SQRT(GARCH)	0.204488	0.144796	1.412250	0.1579
C	-0.001050	0.000735	-1.429925	0.1527
AR(1)	-0.568349	0.005718	-99.40011	0.0000***
AR(2)	0.573515	0.004122	139.1211	0.0000***
AR(3)	0.988168	0.005544	178.2481	0.0000***
MA(1)	0.568410	0.011588	49.04989	0.0000***
MA(2)	-0.572900	0.007556	-75.82216	0.0000***
MA(3)	-0.984925	0.008466	-116.3454	0.0000***
MA(4)	-2.42E-05	0.010164	-0.002384	0.9981
Varyans Denklemi				
C	2.42E-05	2.75E-07	87.76508	0.0000***
RESID(-1)^2	0.091940	0.007611	12.07965	0.0000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır. AIC-7.706512

Tablo 7’de volatilitedeki simetrik etkileri gösteren ARCH-M modeli ortalama denkleminde DDDY getiri endeksi istatistiksel olarak anlamsız olduğu görülmektedir. ARCH-M modelinde getiri düzeyi ile risk seviyesi arasındaki ilişkiyi belirten @SQRT(GARCH) katsayısının istatistiksel olarak anlamsız ve pozitif olduğu görülmektedir. RESID (-1)<sup>2</sup>’ye ait katsayı hem istatistiksel olarak anlamlı ve sıfırdan büyük ve hem de 1’den küçüktür. @SQRT(GARCH)’e ait katsayının istatistiksel düzeyde anlamsız çıkması risk seviyesi ile getiri seviyesi arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedir. ARCH etkisinin sürdüğünü değerlendirmek amacıyla yapılan değişen varyans tanı testinde, olasılık değerinin 0.735 seviyesinde bulunması, ARCH etkisinin varlığını test eden hipotezin reddedilemeyeceğini göstermektedir. Bu sonuç, ARCH etkisinin ortadan kalktığını ve modelin hata terimlerinde değişen varyans probleminin bulunmadığını ifade etmektedir.

**Tablo 8. GARCH-M Model Ortalama ve Varyans Denklemi**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	z- ist.	P value
@SQRT(GARCH)	-0.016839	0.169609	-0.099281	0.9209
C	0.000105	0.001243	0.084516	0.9326
AR(1)	0.005000	5.867508	0.000852	0.9993
AR(2)	0.005000	1.738668	0.002876	0.9977
AR(3)	0.005000	0.935087	0.005347	0.9957
MA(1)	0.005000	5.867638	0.000852	0.9993
MA(2)	0.005000	1.692680	0.002954	0.9976
MA(3)	0.005000	0.908079	0.005506	0.9956
MA(4)	0.005000	0.045666	0.109491	0.9128
Varyans Denklemi				
C	1.73E-05	2.84E-06	6.105637	0.0000***
RESID(-1) <sup>2</sup>	0.150000	0.023818	6.297854	0.0000***
GARCH(-1)	0.600000	0.058578	10.24282	0.0000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır. AIC -7.526777

Tablo 8’de yer alan, volatilitedeki simetrik etkileri belirten GARCH-M modeline göre, ortalama denkleminde @SQRT(GARCH) katsayısının istatistiksel düzeyde anlamsız ve negatif olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın, varyans denkleminde yer alan RESID (-1)<sup>2</sup> ve GARCH(-1) katsayılarının istatistiksel düzeyde anlamlı, sıfırdan büyük ve toplamalarının 1’den küçük olduğu görülmüştür. Bu durum, modelin durağanlık koşulunu sağladığını ve varyans denklemindeki parametrelerin geçerliliğini koruduğunu göstermektedir. Ancak @SQRT(GARCH) katsayısının anlamsız olması nedeniyle, bu model geçersiz kabul edilmektedir.

**Tablo 9. EGARCH Model Ortalama ve Varyans Denklemi**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	z- ist.	P value
C	3.25E-05	4.29E-05	0.757989	0.4485
AR(1)	-0.611521	0.636317	-0.961033	0.3365
AR(2)	0.265323	0.869883	0.305010	0.7604
AR(3)	0.688583	0.523938	1.314245	0.1888
MA(1)	0.610056	0.636317	0.958731	0.3377
MA(2)	-0.260025	0.870785	-0.298610	0.7652
MA(3)	-0.682303	0.529100	-1.289553	0.1972
MA(4)	-0.003693	0.011764	-0.313890	0.7536
Varyans Denklemi				
C(9)	-0.168312	0.013105	-12.84320	0.0000***
C(10)	0.094040	0.004579	20.53773	0.0000***
C(11)	0.006331	0.002396	2.642500	0.0082***
C(12)	0.990836	0.001070	925.7301	0.0000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır AIC -7.805904

Tablo 9’da volatilitededeli asimetrik bulguları gösteren EGARCH modelinde, ortalama denkleminde DDXY getiri endeksine ait katsayıların anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak, modelde asimetrik etki ve kaldıraç ifade eden C (11) \*RESID(-1)/@SQRT(GARCH(-1)) katsayısı anlamlı ve pozitifdir. Bu sonuç, EGARCH modelinde asimetrik etkinin var olduğunu ancak kaldıraç etkisinin bulunmadığını ortaya koymaktadır. Kaldıraç etkisi, negatif şokların volatiliteyi pozitif şoklara göre artırdığı durumu ifade eder. Bu etkinin varlığı, ilgili katsayının anlamlı olmasının yanı sıra işaretinin de önem taşıdığı bir durumdur. Eğer bu katsayı negatifse, kaldıraç etkisinin varlığı kabul edilebilir (Kayral, 2017: 176). Ancak, EGARCH modelinde söz konusu katsayının pozitif olması, kaldıraç etkisinin bulunmadığını göstermektedir. ARCH etkisinin devam edip etmediğini kontrol etmek amacıyla yapılan değişen varyans testinde, olasılık değeri 0.9502 olarak bulunmuş ve bu sonuç, ARCH etkisinin kalktığını göstermektedir.

**Tablo 10. TGARCH Model Ortalama ve Varyans Denklemi Sonuçları**

Değişkenler	Katsayı	Stand.H.	z- ist.	P value
C	4.64E-05	4.33E-05	1.072062	0.2837
AR(1)	-0.787148	0.355670	-2.213144	0.0269
AR(2)	0.278207	0.554308	0.501899	0.6157
AR(3)	0.738470	0.332270	2.222500	0.0262
MA(1)	0.786192	0.355808	2.209594	0.0271
MA(2)	-0.275467	0.556272	-0.495202	0.6205
MA(3)	-0.732089	0.335709	-2.180722	0.0292
MA(4)	0.001719	0.009920	0.173334	0.8624

Varyans Denklemi				
C	1.48E-07	1.94E-08	7.617921	0.0000***
RESID(-1)^2	0.043915	0.002705	16.23595	0.0000***
RESID(-1)^2*(RESID(-1)<0)	-0.010539	0.002879	-3.661158	0.0003***
GARCH(-1)	0.956617	0.002280	419.6484	0.0000***

\*\*\* %1 düzeyinde anlamlıdır AIC -7.808059

Tablo 10'da volatilitedeki asimetrik sonuçları belirten TGARCH modelinin ortalama denklemine, DDXY getiri endeksine ait katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak, modelde asimetrik etki ve kaldıraç ifade eden RESID (-1) ^2\*(RESID (-1)<0) katsayısı istatistiksel düzeyde anlamlı ve negatiftir. Kaldıraç etkisinin varlığı, negatif şokların volatilitiyi pozitif şoklara göre artıracığı anlamına gelir. Söz konusu etkide, bu katsayının anlamlılığının yanı sıra işareti de büyük önem taşır. Eğer katsayının işareti pozitif olursa, kaldıraç etkisinin var olduğu kabul edilebilir (Kayral, 2017: 176). Ancak, TGARCH modelinde katsayının negatif olması, kaldıraç etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

ARCH etkisinin varlığının sınanması aşamasında uygulanan değişen varyans testinde, p değerinin 0.5607 şeklinde bulunması, ARCH etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir.

Simetrik ve asimetrik GARCH modelleri arasında en uygun modelin seçilmesinde farklı kriterler kullanılarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bu süreç, hangi modelin daha iyi bir tahmin sunduğunu belirlemek için önemlidir. En düşük Akaike bilgi kriterine göre simetrik modeller içinde AIC-7.807388 değeri ile GARCH (1,1) modeli, asimetrik modeller içinde ise AIC-7.808059 değeri ile TGARCH modeli en uygun model olmaktadır. Bu durumda tüm modeller içinde T GARCH modelinin en uygun model olduğu söylenebilir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Finansal piyasalarda yatırımcılar, kararlarını ve yatırımlarını risk-getiri ilişkisini göz önünde bulundurarak planlamaktadır. Yatırımcılar, ortaya çıkan risk-getiri dengesine göre, tercih ettikleri risk düzeyine uygun olarak farklı sektörlerdeki varlıklara yönelerek az ya da çok kar elde etmeyi amaçlamaktadır. Bunun için de yatırım yapılacak finansal varlıkların zaman içinde sağlamış oldukları getiri ve risk düzeylerini bilmek istemektedir. Endeks getirilerindeki yüksek volatilité, genellikle yüksek risk olarak değerlendirilir. Bu durum, özellikle riskten kaçınan yatırımcıların, volatilitesi yüksek menkul kıymetlerden uzak durmasına neden olurken; risk almayı seven yatırımcılar ise tam aksine, volatilitesi yüksek yatırımlara yönelmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle, yatırımcılar için yapılan volatilité modelleme tahminleri, doğru ve bilinçli yatırım kararları almalarında önemli bir rehberlik sağlamaktadır.

Çalışmada ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisinin volatilitisini modellemek, kısa vadeli şokların volatilité üzerindeki etkisini ve uzun vadeli volatilitenin kalıcılığı açıklanmıştır. Bunun için 26 Aralık 1979- 2 Aralık 2024 tarihleri arasında ABD Dolar Endeksi günlük verileri kullanılmıştır. Elde edilen ham verilerin ilk önce doğal logaritması alınmıştır. Daha sonra logaritmik serinin farkı alınmış ve getiri serisi oluşturulmuştur. Oluşturulan getiri serisi analize dahil edilmiştir. Çalışmada ARCH-GARCH simetrik modeller ile EGARCH ve TGARCH asimetrik modeller kullanılmıştır. Asimetrik modellerde kaldıraç etkisinin mevcut olması negatif şokların pozitif şoklara kıyasla volatilité üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu etkinin analizinde, sadece söz konusu katsayının anlamlı olup olmadığı değil, aynı zamanda katsayının işareti de önemlidir. Buna göre, EGARCH modelinde, kaldıraç etkisinin varlığı, ilgili katsayının negatif olmasıyla ifade edilir. TARCH modelinde ise kaldıraç etkisinin varlığından söz edebilmek için ilgili katsayının pozitif olması gerekmektedir. Bu nedenle, kaldıraç etkisinin varlığını değerlendirmek için modelin yapısına ve katsayının işaretine dikkat edilmelidir. Kaldıraç etkisi yatırımcıların şokların piyasadaki etkisini değerlendirmesini sağlar.

ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisinin volatilitesinde GARCH modelinde ortalama model anlamsız çıkmış, Varyans denkleminde DDXY Getiri endeksleri anlamlı çıktığından, bu endeks %17 oranında önceki dönemler volatilitelerinden etkilenmektedir. GARCH modelinde ortalama denklem anlamlı çıkmıştır. ARCH katsayısı 0.039127 olarak anlamlı çıkmış, ancak bu katsayının etkisiyle ortaya çıkan şokların volatilité üzerinde kalıcı olmadığı görülmüştür. GARCH katsayısı ise 0.955853 olarak anlamlı çıkmış ve bu, DDXY getiri endekslerinin önceki dönem volatilitesinin, cari dönem volatilitesi üzerindeki etkisinin yoğun olduğunu göstermektedir. ARCH-M modelinde  $@SQRT(GARCH)$ ' e ait katsayının istatistiksel olarak anlamsız çıkması risk seviyesi ile getiri seviyesi arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedir. GARCH-M modelinde  $@SQRT(GARCH)$  katsayısının anlamsız olması nedeniyle, bu model geçersiz kabul edilmektedir. Asimetrik model olan EGARCH modelinde asimetrik etki bulunmakta fakat kaldıraç etkisi de bulunmamaktadır. Asimetrik model olan TGARCH asimetrik etki bulunmakta fakat kaldıraç etkisi bulunmamaktadır. AIC-7.808059 değeri ile T GARCH modeli en uygun model olmaktadır. Tüm modeller içinde AIC değeri baz alınarak en uygun modelin T GARCH modeli olduğu görülmektedir.

Bir finansal araca yatırım yapmadan önce risklerin minimize edilmesi ve hedeflere uygun bir yatırım stratejisi belirlenmesi önemli olduğundan, açısından ABD Dolar Endeksi getiri (DDXY) serisinin fiyatlarının volatilitesini modellemeleri bu konuda yatırımcılara ve işletmelere kolaylık sağlayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Ahmed, R. I., Zhao, G., & Habiba, U. (2022). Dynamics of return linkages and asymmetric volatility spillovers among Asian emerging stock markets. *The Chinese Economy*, 55(2), 156-167.
- Ampountolas, A. (2022). Cryptocurrencies intraday high-frequency volatility spillover effects using univariate and multivariate GARCH models. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 51.
- Antonakakis, N., & Kizys, R. (2015). Dynamic spillovers between commodity and currency markets. *International Review of Financial Analysis*, 41, 303-319.
- Atenga, E. M. E., & Mougoué, M. (2021). Return and volatility spillovers to African equity markets and their determinants. *Empirical Economics*, 61(2), 883-918.
- Babar, M., Ahmad, H., & Yousaf, I. (2023). Returns and volatility spillover between agricultural commodities and emerging stock markets: new evidence from COVID-19 and Russian-Ukrainian war. *International Journal of Emerging Markets*.
- Bollerslev, T. (1986). Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity, *Journal of Econometrics*, 31(3), ss. 307-327.
- Chandrasekaran, B., & Acharya, R. H. (2020). A study on volatility and return spillover of exchange-traded funds and their benchmark indices in India. *Managerial Finance*, 46(1), 19-39.
- Chevallier, J., & Ielpo, F. (2013). Volatility spillovers in commodity markets. *Applied Economics Letters*, 20(13), 1211-1227.
- Çelik, İ., Özdemir, A., Gürsoy, S., & Ünlü, H. U. (2018). Gelişmekte Olan Hisse Senedi Piyasaları ile Kıymetli Madenler Arasındaki Getiri ve Volatilite Yayılımı. *Ege Akademik Bakis*, 18(2), 217-230.
- Celikkol, H., Akkoc, S., & Akarim, Y. D. (2010). The impact of bankruptcy of Lehman Brothers on the volatility structure of ISE-100 price index. *Journal of Money, Investment and Banking*, 18(1), 5-12.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1979). Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root. *Journal of American Statistical Association*, 74, 427-431.
- Demirgil, H., & Gök, İ. Y. (2014). Türkiye ve Başlıca Ab Pay Piyasaları Arasında Asimetrik Volatilite Yayılımı. *Journal of Management and Economics Research*, 12(23), 315-340.
- Diebold, F. X., & Yilmaz, K. (2009). Measuring financial asset return and volatility spillovers, with application to global equity markets. *The Economic Journal*, 119(534), 158-171.
- Dickey, D. A. ve Fuller, W. A. (1981). Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root. *Econometrica*, 49, 1057-1072.
- Du, X., Cindy, L. Y., & Hayes, D. J. (2011). Speculation and volatility spillover in the crude oil and agricultural commodity markets: A Bayesian analysis. *Energy Economics*, 33(3), 497-503.
- Engle, R.F. (1979). A general approach to the construction of model diagnostics based upon the lagrange multiplier principle. The Warwick Economics Research Paper Series, 156, University of Warwick, Department of Economics.
- Engle, R. F. (1982), "Autoregressive Conditional Heteroscedasticity with Estimates of the Variance of United Kingdom Inflation", *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, ss. 987-1007.
- Fedorova, E., & Saleem, K. (2009, August). Volatility spillovers between stock and currency markets: Evidence from emerging Eastern Europe. In *22nd Australasian finance and banking conference*.
- Fasanya, I. O., Oyewole, O., & Odudu, T. (2020). Returns and volatility spillovers among cryptocurrency portfolios. *International Journal of Managerial Finance*, 17(2), 327-341.
- Gürsoy, S., & Eroğlu, Ö. (2016). Yükselen Ekonomilerin Pay Piyasaları Arasında Getiri Ve Volatilite Yayılımı, 2006-2015 Yılları Arasında Yapılmış Bir Analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(5), 16-33.
- Hamao, Y., Masulis, R. W., & Ng, V. (1990). Correlations in price changes and volatility across international stock markets. *The review of financial studies*, 3(2), 281-307.
- Jebran, K., & Iqbal, A. (2016). Dynamics of volatility spillover between stock market and foreign exchange market: evidence from Asian Countries. *Financial Innovation*, 2, 1-20.
- Joshi, P. (2011). Return and volatility spillovers among Asian stock markets. *Sage Open*, 1(1), 2158244011413474.
- Kanas, A. (2000). Volatility Spillovers Between Stock Returns And Exchange Rate Changes: International Evidence. *Journal of business finance & accounting*, 27(3-4), 447-467.

- Karakuş, R. ve Yılmaz Küçük, Ş. (2016). Katılım bankalarında karlılığın belirleyicileri: Türkiye örneği için bir panel veri analizi. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), ss. 119-133.
- Kayral, İ. E. ve Tandoğan, N. Ş. (2020). BİST100, döviz kurları ve altının getiri ve volatilitesinde COVID-19 etkisi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı (19), 687-701.
- Kayral, İ. E. (2017). Koşullu Değişen Varyans Modelleri İle Türkiye Altın Piyasası Endeksi Volatilitelerinin Tahmin Edilmesi (Estimating the Volatility of Turkey's Gold Market Index with Conditional Heteroscedasticity Models). *Journal of Management and Economics Research*, 15(2), 163-181.
- Kılıç, M. ve Ayrıçay, Y. (2020). Seçilmiş BIST Alt Sektör Endekslerinde Volatilitenin ARCH-GARCH Yöntemleri İle Modellenmesi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, (88), ss. 175-198.
- Kılıç, E., & Polat, M. (2020). MIST ülkelerinin hisse senedi piyasaları ile döviz kurları arasındaki getiri ve volatilitelik etkileşimi. *Gaziantep university journal of social sciences*, 19(4), 1463-1479.
- Kılıç, E., & Polat, M. (2022). BRICS Ülkelerinde Döviz Kuru ve Borsa Arasındaki Getiri ve Volatilitelik Etkileşimi: Var-Egarch Modeli ile Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 539-551.
- Kırkağaç, M. & Dalkılıç, N. (2023). "Türkiye'deki Bireysel Emeklilik Sistemi Yatırım Fonlarının Volatilitelerinin GARCH Ailesi Modeller ile İncelenmesi (2018-2022)", Volatilitelik Analizleri, 101-129, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Korkmaz, T., Çevik, E. İ., & Atukeren, E. (2012). Return and volatility spillovers among CIVETS stock markets. *Emerging Markets Review*, 13(2), 230-252.
- Koutmos, G., & Booth, G. G. (1995). Asymmetric volatility transmission in international stock markets. *Journal of international Money and Finance*, 14(6), 747-762.
- Koutmos, D. (2018). Return and volatility spillovers among cryptocurrencies. *Economics Letters*, 173, 122-127.
- Kumar, A. S., & Anandaro, S. (2019). Volatility spillover in crypto-currency markets: Some evidences from GARCH and wavelet analysis. *Physica A: statistical mechanics and its applications*, 524, 448-458.
- Lahiani, A., Nguyen, D. K., & Vo, T. (2013). Understanding return and volatility spillovers among major agricultural commodities. *Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1781-1790.
- Malik, F. (2021). Volatility spillover between exchange rate and stock returns under volatility shifts. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 80, 605-613.
- Mishra, A. K., Swain, N., & Malhotra, D. K. (2007). Volatility Spillover between Stock and Foreign Exchange Markets: Indian Evidence. *International journal of business*, 12(3).
- Miyakoshi, T. (2003). Spillovers of stock return volatility to Asian equity markets from Japan and the US. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 13(4), 383-399.
- Morales-Zumaquero, A., & Sosvilla-Rivero, S. (2018). Volatility Spillovers Between Foreign Exchange and Stock Markets in Industrialized Countries. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 70, 121-136.
- Nazlioglu, S., Erdem, C., & Soytas, U. (2013). Volatility spillover between oil and agricultural commodity markets. *Energy Economics*, 36, 658-665.
- Özkan, Ş. (2021). Bireysel Yatırım Enstrümanlarının Volatilitelik Yapılarının Belirlenmesi: Kripto Paralar, Abd Doları Türk Lirası Kuru, Altın ve Yatırım Fonları Üzerine Bir Uygulama. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(42), 843-865.
- Palamalai, S., & Maity, B. (2019). Return and volatility spillover effects in leading cryptocurrencies. *Global Economy Journal*, 19(03), 1950017.
- Papathanasiou, S., Dokas, I., & Koutsokostas, D. (2022). Value investing versus other investment strategies: A volatility spillover approach and portfolio hedging strategies for investors. *The North American Journal of Economics and Finance*, 62, 101764.
- Pinho, C., & Maldonado, I. (2022). Commodity and equity markets: Volatility and return spillovers. *Commodities*, 1(1), 18-33.
- Polat, M., & Kılıç, E. (2022). BRICS ve MIST Ülkelerinin Borsalar Arası Getiri ve Volatilitelik Etkileşimi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 29(4), 723-739.



- Sensoy, A., Silva, T. C., Corbet, S., & Tabak, B. M. (2021). High-frequency return and volatility spillovers among cryptocurrencies. *Applied Economics*, 53(37), 4310-4328.
- Singh, D., Theivanayaki, M., & Ganeshwari, M. (2024). Examining Volatility Spillover Between Foreign Exchange Markets and Stock Markets of Countries Such As BRICS Countries. *Global Business Review*, 25(5), 1269-1289.
- Smale, L. A. (2021). Volatility spillovers among cryptocurrencies. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 493.
- Şahin, Ö. (2021). Bireysel yatırım enstrümanlarının volatilité yapılarının belirlenmesi: kripto paralar, ABD doları Türk lirası kuru, altın ve yatırım fonları üzerine bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(42), 843-865.
- Uzonwanne, G. (2021). Volatility and return spillovers between stock markets and cryptocurrencies. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 82, 30-36.
- Yadav, M. P., Bhatia, S., Singh, N., & Islam, M. T. (2024). Financial and energy exchange traded funds futures: an evidence of spillover and portfolio hedging. *Annals of Operations Research*, 333(1), 501-516.
- Yang, S. Y., & Doong, S. C. (2004). Price and Volatility Spillovers Between Stock Prices and Exchange Rates: Empirical Evidence From The G-7 Countries. *International journal of Business and Economics*, 3(2), 139.
- Yarovaya, L., Brzeszczyński, J., & Lau, C. K. M. (2016). Intra-and inter-regional return and volatility spillovers across emerging and developed markets: Evidence from stock indices and stock index futures. *International Review of Financial Analysis*, 43, 96-114.
- Živkov, D., Gajić-Glamočlija, M., & Đurašković, J. (2022). Volatility Spillover Analysis Between Stocks and Exchange Rate Markets in Short and Long Terms in East European and Eurasian Countries. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5068-5086.
- Wen, F., Cao, J., Liu, Z., & Wang, X. (2021). Dynamic volatility spillovers and investment strategies between the Chinese stock market and commodity markets. *International Review of Financial Analysis*, 76, 101772.
- Qayyum, A., & Kemal, A. R. (2006). Volatility Spillover Between The Stock Market and The Foreign Exchange Market in Pakistan. *Pakistan Institute of Development Economics*, 1-18.

# TFRS 18 FİNANSAL TABLOLARDA SUNUM VE AÇIKLAMA TASLAĞININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Selçuk Yalçın<sup>1</sup>

## GİRİŞ

Devlet, ortak, yatırımcı, çalışan, kredi veren, satıcı veya alıcı gibi pek çok kişi ve kuruluş işletmelerle ilişkilerinde çeşitli kararlar alırlar. Bu kişi ve kuruluşların çoğu aldıkları kararlarında işletme hakkındaki bilgileri işletmelerin finansal tablolarından elde ederler. Bu yüzden işletmelerin finansal tabloları faydalı biçimlendirilmiş özet sunmalıdır. Bu amaçla International Accounting Standarts Board 09.04.2024 tarihinde IAS 1 Presetation of Finacial Statements yerine geçecek olan IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements'i yayınlamıştır. Ülkemizde muhasebe standardı yayınlama yetkisini haiz Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu bu standardı Türkçe'ye çevirerek 21 Ekim 2024 tarihinde TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama Standardının taslak metnini kamuoyu görüşüne açılmıştır. TFRS 18'in 2027'de yürürlüğe girmesiyle birlikte TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı kaldırılacaktır. Çalışmamızda bu taslak detaylı olarak incelenmiştir.

Taslakta standardın amacı, finansal tablo kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan genel amaçlı finansal tabloların işletmelerin varlık, yükümlülük, özkaynak, gelir ve giderlerini gerçeğe uygun olarak yansıtacak, ihtiyaca uygun bilgileri sunmasına yardımcı olmak amacıyla bu bilgilerin finansal tablolarda sunumu ve açıklamalarına ilişkin hükümlerin belirlenmesi olarak ifade edilmiştir.

TFRS 18 genel itibariyle varlık, yükümlülük, özkaynak, gelir, gider gibi finansal tablo kalemlerinin sınıflandırılması ve sunumu ile ilgili düzenlemeler getirmektedir. Bununla birlikte bu kalemlerinin değerlendirme (ölçüm) esaslarına ilişkin herhangi bir düzenleme yer almamaktadır. Bu hususlar kavramsal çerçeve ve standartlarda yer alan değerlendirme ilkeleri doğrultusunda uygulanmaya devam edilecektir.

TFRS 18, TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar Standardının ismini Finansal Tabloların Hazırlanma Esasları Standardı olarak değiştirmektedir.

TFRS 18'in getireceği en önemli değişiklik TMS 1'de yer alan Kar veya Diğer Kapsamlı Gelir Tablosundadır. Kar veya Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu

TMS 1’de finansal tablo sıralamasında ikinci sırada yer alırken, TFRS 18’de Finansal Performans Tablosu olarak isimlendirilen bu tablo sıralamada birinci sıraya alınmıştır. Böylece yatırımcıların en fazla önem verdiği düşünülen işletme performansının sunumu ilk saraya yerleştirilmiştir. Diğer taraftan Finansal Performans Tablosunda gelir ve gider unsurlarının nakit akış tablosunda yer alan sınıflandırmaya benzer esas faaliyet, yatırım ve finansman faaliyetlerine ilişkin sınıflandırmalar altında raporlanması sağlanacaktır. Diğer finansal tablolarda önemli değişiklikler getirilmemiştir. Ayrıca pek çok husus TMS 1’den TFRS 18’e olduğu gibi ya da küçük değişikliklerle taşınmıştır. Bunun yanında nakit akış tablosu TFRS 18 kapsamına alınmamış ve TMS 7 Nakit Akış Tabloları standardında düzenlenmeye devam edecektir.

TFRS 18 ile getirilen diğer yenilik ise işletmelerin yönetim tanımlı performans ölçütlerinin finansal tablo dipnotlarında açıklanma zorunluluğudur. İşletmelere özgü bu tür ölçütlerin açıklanması bu ölçütlerin şeffaflık ve denetlenebilirliğini arttıracaktır.

TFRS 18 ile finansal tablo formatlarının biraz daha yeknesaklaştırılmaya çalışılmaktadır. Bilindiği üzere Ülkemizde de Türkçeye çevrilerek kullanılan Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları ilke bazlı standartlardır. Bu itibarla standartlarda konunun önemli noktaları tekdüze hale getirilirken, pek çok durumla ilgili düzenleyici kuruluş ve/veya standart kullanıcılarına seçimlik durumlar sunulmaktadır. Bu yüzden TMS 1’de standart hale getirilmeyen finansal tablolarla ilgili düzenlemeler TFRS 18 ile Ülkemizde KGK tarafından getirilen Örnek Finansal Tablolarda yapılan düzenlemeler gibi olmasa da belirli bir formata kavuşturulacaktır.

## **TEMEL FİNANSAL TABLOLAR**

Genel amaçlı finansal tablolar muhasebe literatüründe dış bilgi kullanıcıları olarak tanımlanan ve kendi özel bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için rapor talep edemeyen finansal tablo kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik finansal tablolardır.

TFRS 18 prg. 10 doğrultusunda tam bir finansal tablo setinde yer alacak finansal tablolar;

- a. Raporlama dönemi finansal performans tablosu,
- b. Raporlama dönemi sonu finansal durum tablosu
- c. Raporlama dönemi özkaynak değişim tablosu
- d. Raporlama dönemi nakit akış tablosu
- e. Raporlama dönemi dipnotları
- f. Önceki dönemi ilişkin karşılaştırmalı bilgi
- g. Prg. 37 doğrultusunda zorunlu tutulması durumunda önceki dönem başı finansal durum tablosu,

Şeklinde belirtilmiştir. Bunlardan ilk dört sırada yer alan tablolar temel finansal tablolardır.

TFRS 18’de yer alan finansal performans tablosu (veya tabloları) TMS 1’deki Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosudur. Tek tablolü ve iki tablolü yaklaşımı TFRS 18’de korunarak bu tablo Kar veya Zarar Tablosu ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu (veya bölümü) olarak yer almaktadır.

Standart setlerinde yer alan finansal tabloların karşılaştırmalı bilgi sunma gerekliliği TFRS 18 prg. 31-32’de tam bir finansal tablo setinde yer alacak finansal tablolar arasında sunulmuştur. Ayrıca TMS 8 kapsamında finansal tablolarda yapılan geriye dönük düzeltme ve yeniden sınıflandırma yapılması durumunda sunulması gereken üçüncü finansal durum tablosu da TFRS 18 ile tam bir finansal tablo setine dahil edilmiştir.

### **Temel Finansal Tabloların Amacı**

TFRS 18 prg. 11’de finansal durum tablosu, finansal performans tablosu, özkaynak değişim tablosu, nakit akış tablosu ve bunların karşılaştırmalı bilgileri temel finansal tablolar olarak tanımlanmaktadır. TFRS 18 prg. 15’te ise işletmenin bilgileri temel finansal tablolarda sunacağı ve dipnotlarda bu bilgileri açıklayacağı belirtilmektedir.

TFRS 18 prg. 9’de finansal tabloların amacı, finansal tablo kullanıcılarına, raporlayan işletmenin varlık, yükümlülük, özkaynak, gelir ve giderleri ve gelecekteki net nakit girişlerine ilişkin beklentilerini değerlendirmesi ve yönetimin işletmenin ekonomik kaynaklarını nasıl kullandığını değerlendirilmesinde faydalı olacak finansal bilgiler sağlamak olarak açıklanmıştır.

Diğer taraftan TFRS 18 prg. 16 temel finansal tabloların finansal tablo kullanıcılarına sağladığı faydalar açıklanmıştır. Buna göre finansal tablolar;

- Finansal tablolarda yer alan varlık, yükümlülük, özkaynak, gelir, gider ve nakit akışları konusunda anlaşılabilir bir değerlendirme imkânı,
- İşletmenin farklı dönemleri ve aynı dönemde farklı işletmelerin karşılaştırma imkânı,
- Finansal tabloların dipnotlarında ihtiyaç duyulan açıklayıcı ek bilgilere ulaşma imkânı sağlar.

### **Temel Finansal Tabloların Düzenlenme İlkeleri**

TFRS 18’de temel finansal tabloların düzenlenmesiyle ilgili olarak faydalı biçimlendirilmiş özet, önemlilik, tutarlılık, raporlama sıklığı, bilgilerin karşılaştırılabilirliği, finansal tablo unsurlarının birleştirme ve ayırıştırma ilkeleri ile ayrı olarak sunulması gereken finansal tablo unsurları detaylı olarak ele alınmıştır.

## Faydalı Biçimlendirilmiş Özet

Faydalı biçimlendirilmiş özet, kullanıcılara anlaşılabilir bir değerlendirme sunulması, işletmenin önceki dönemleri ve benzer işletmelerle karşılaştırılabilirlik sağlaması ve kullanıcıların finansal tablo dipnotlarından detaylı bilgi almayı isteyecekleri kalem ve alanların belirlenmesi açısından önemlidir. Faydalı biçimlendirilmiş özeti elde edilmesinde önemlilik esası doğrultusunda finansal tablo kalemlerinin birleştirilmesi ve ayrıştırılması söz konusu olacaktır.

TFRS 18’de önemlilik ve birleştirmeye ilişkin hususlar TMS 1 prg. 29-31 maddelerine benzer şekilde ele alınmıştır. TFRS 18 prg. 15’te önemlilik kavramına dikkat çekilerek işletmenin sadece önemli bilgileri sunacağı ve açıklayacağı belirtilmektedir. TFRS 18 prg. 19’da ise TFRS’lerde açıklanması zorunlu kılınan bilgilerin bile önemli olmamaları durumunda sunum ve açıklamasının gerekmediği; TFRS 18 prg. 20’de ise TFRS hükümlerinin finansal tablo kullanıcılarının işletmenin durumunu anlama konusunda yetersiz kalması durumunda ek açıklama konusunu değerlendirmesi gerekliliği ifade edilmektedir. TFRS 18 prg. B1’de genel amaçlı finansal tablolarda bir bilginin verilmemesi, yanlış verilmesi veya gizlenmesinin; finansal tablo kullanıcılarının bu tablolara dayalı olarak verecekleri kararları etkilemesinin makul ölçüde beklenmesi durumunda bu bilginin önemli olduğu belirtilmektedir.

TFRS 18 prg. 23’e göre bir finansal tablo kaleminin TFRS’ler doğrultusunda zorunlu olsa bile, bu kalemin ayrı sunulmasının finansal tablonun faydalı şekilde biçimlendirilmiş bir özet sunması açısından gerekli olmaması durumunda bu kalemin finansal tablolarda ayrı olarak sunulması gerekli değildir. Ancak ayrı olarak sunulan finansal tablo kalemleri ile elde edilen bilgiler önemli ise dipnotlarda ilgili kalemlerin açıklanması gereklidir.

TFRS 18 ile birleştirme ve ayrıştırma konusu önceki düzenlemelere göre daha detaylı şekilde düzenlenmiştir. TFRS 18 prg. 41’e finansal tablo kalemi finansal tablolarda belirli özelliklerine göre sınıflanan ve sunulan varlık, yükümlülük, özkaynak, gelir, gider veya nakit akışı bunların birleştirilmiş veya ayrıştırılmış hali olarak tanımlanmıştır. Bu kalemler temel finansal tablolarda ayrı olarak sunulur ve bunlara ilişkin önemli bilgiler dipnotlarda açıklanır.

İşletme TFRS 18 prg. 41 doğrultusunda bu kalemleri ortak özellikleri doğrultusunda sınıflandırıp birleştirir ve ortak özellikleri olmayan kalemleri ayrıştırır. İşletme bu birleştirme ve ayrıştırma işlemlerini finansal tablolarda faydalı biçimlendirilmiş özetler ve dipnotların önemli bilgiler sağlaması amaçları doğrultusunda yapar. Diğer taraftan bu birleştirme ve ayrıştırma işlemleri önemli bilgilerin anlaşılması engellememelidir. İşletme TFRS 18 prg. 43 doğrultusunda finansal tablo ve dipnotlarda açıklanan kalemleri,

kalemin özelliklerini gerçeğe uygun olarak yansıtacak şekilde adlandırmalı ve tanımlamalıdır.

İşletme TFRS 18 prg. 45 doğrultusunda varlık ile yükümlülükleri ve gelir ile giderleri ayrı ayrı raporlamalıdır. Ancak varlıkların, değer düşüklükleri indirilerek net tutarıyla ölçülmesi netleştirme değildir. Bu itibarla TFRS 18 prg. 44 doğrultusunda bir TFRS'nin zorunlu tutmadığı veya izin verilmediği durumlarda varlık ile yükümlülükler veya gelir ile giderler netleştirilerek sunulamaz. Netleştirme konusunda TFRS 18 prg. B27 ve B28 hasılat, duran varlık satışı ve benzer işlemlerden kaynaklanan kazanç ve kayıpların netleştirilerek sunulabileceğine ilişkin istisnai durumlar ortaya konulmuştur.

Diğer taraftan, TFRS 18 prg. 24 doğrultusunda finansal tabloların faydalı bir biçimlendirilmiş özet sunması açısından gerekli olması durumunda TFRS 18'de zorunlu tutulanlarla birlikte ilave finansal tablo kalemlerini de sunmalıdır. Bu kalemler;

- Muhasebeleştirilen ve ölçülen tutarları içermeli,
- Oluşturulan tablo yapısıyla uyumlu olmalı,
- Dönemler itibariyle tutarlı olmalı ve
- TFRS'ler tarafından zorunlu kılınan toplam ve ara toplamların önüne geçecek şekilde raporlanmamalıdır.

### **Sunum Açıklama ve Sınıflandırmanın Tutarlılığı**

Finansal tabloların sunumunda aynı işletmenin dönemler arası karşılaştırılabilirliğini sağlamak için finansal tabloların sunum ve sınıflandırılmasında tutarlılık esastır. Tutarlılık konusu TFRS 18'de TMS 1 prg. 45 ve 46'ya benzer şekilde ele alınmıştır. Bununla birlikte TFRS 18 prg. 30'da işletmenin finansal tablo kalemlerinin sunum açıklama ve *sınıflandırmasını* değiştirebileceği durumları açıklamıştır. Buna göre işletme faaliyetlerinde önemli bir değişiklik veya finansal tabloların incelenmesi sonucu TMS 8 Finansal Tabloların Hazırlanma Esasları Standardı doğrultusunda farklı bir muhasebe politikasının daha uygun olduğuna karar verilmesi ya da bir TFRS tarafından bu konuda bir değişikliğin zorunlu tutulması durumunda değişiklik yapılabileceği ifade edilmektedir.

### **Raporlama sıklığı**

Raporlama sıklığı konusu TFRS 18'de TMS 1 prg. 36-37'e benzer şekilde düzenlenmiştir. TFRS 18 prg. 28'de tam bir finansal tablo setinin yılda en az bir kez sunulması gerektiği, TFRS 18 prg. 29 uygulama kolaylığı dolayısıyla farklı raporlama tarihleri kullanan işletmelerin 52 haftalık dönemlerle raporlama yapabileceğini ve standardın buna engel olmayacağını belirtmektedir. Diğer taraftan TFRS 18 prg. 28 doğrultusunda, raporlama dönemi sonunun değiştirilmesi ve finansal tabloların bir yıldan uzun veya kısa bir dönem için

sunulması halinde finansal tabloların kapsadığı dönem, bunun nedeni ve finansal tabloların tam olarak karşılaştırılabilir olmadığı açıklanmalıdır.

### **Karşılaştırmalı Bilgi**

Finansal tablolarda karşılaştırmalı bilgi sunumu konusu TMS 1 prg. 38-44'te asgari ve ilave karşılaştırmalı bilgi olarak detaylı şekilde ele alınmıştır. Benzer düzenleme TFRS 18'e taşınmıştır. TFRS 18 prg. 31'e göre finansal tablolarda, istisnalar dışında, cari ve önceki dönemin tüm tutarlarına ilişkin asgari karşılaştırmalı bilgileri sunulmalıdır. Diğer taraftan aynı madde doğrultusunda karşılaştırılabilirlik açısından gerekli olması halinde açıklayıcı ve tanımlayıcı ilave karşılaştırmalı bilgilerin de verilmesi gereklidir.

İşletme tarafından muhasebe politikasında değişiklik, geriye dönük düzeltme ya da yeniden sınıflandırma yapılması durumunda TFRS 18 prg. 33 doğrultusunda mümkün olduğu durumlarda karşılaştırmalı tutarları da yeniden sınıflandırması gerekir. İşletme karşılaştırmalı tutarları da yeniden sınıflandırması durumunda, bunun niteliği, gerekçesi ve her bir kalem ve sınıfın tutarını açıklamak zorundadır. Diğer taraftan karşılaştırmalı tutarlar yeniden sınıflandırılmazsa, bunun gerekçesi ve yeniden sınıflandırma yapılabileseydi bunların niteliğinin de TFRS 18 prg. 34 doğrultusunda açıklanması gereklidir.

İşletme; muhasebe politikasının geriye dönük uygulanması, finansal tablo kalemlerinde geriye dönük bir düzeltme yapılması veya finansal tablo kalemlerinin yeniden sınıflandırmasının bir önceki dönem başı finansal durum tablosunda yer alan bilgiler üzerinde önemli etkiye sahip olması durumunda TFRS 18 prg. 37 doğrultusunda bir önceki dönemin başlangıcına ait üçüncü bir finansal durum tablosu sunmak zorundadır. Bu durumda TFRS 18 prg. 38 doğrultusunda cari dönem sonu, bir önceki dönem sonu ve bir önceki dönem başı finansal durum tablolarının sunulması gereklidir.

### **FİNANSAL TABLOLARDA SUNUM VE AÇIKLAMALAR**

TFRS 18 prg. 22'e işletmelerin düzenleyecekleri temel finansal tabloların faydalı bir biçimlendirilmiş özet sağlaması için uyacağı hükümler sıralanmıştır. Buna göre;

- Kâr veya zarar tablosunda TFRS 18'in 47, 69, 76 ve 78. paragraflarındaki hükümler,
- Kapsamlı gelir tablosunda TFRS 18'in 86-88 paragraflarındaki hükümler,
- Finansal durum tablosunda TFRS 18'in 96 ve 104. paragraflarındaki hükümler,
- Özkaynak değişim tablosunda TFRS 18'in 107. paragrafındaki hükümler ve
- Nakit akış tablosunda TMS 7'nin 10. paragraflarındaki hükümlere uyulacaktır.



## **FİNANSAL PERFORMANS TABLOSU**

TMS 1’de temel finansal tablo seti içerisinde Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu yer almış ve bu tablo için, tek tablolu ve iki tablolu seçenek sunulmuştur. İki tablolu yaklaşımda işletmenin kar veya zararının sunulduğu tablonun ilk kısmı ayrı, diğer kapsamlı gelirin sunulduğu ikinci kısmı ayrı bir finansal tablo gibi sunulabilecektir. Diğer taraftan tek tablolu yaklaşımda ilk tablonun hemen arkasına diğer kapsamlı gelir kısmının eklenmesi söz konusudur. TFRS 18’de Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu Finansal Performans Tablosu olarak isimlendirilmiş, TMS 1’deki ilk kısım Kar veya Zarar Tablosu ve ikinci kısım ise kapsamlı gelirin sunulduğu Diğer Kapsamlı Gelir tablosu olarak isimlendirilmiştir. Böylece TFRS 18’in iki tablolu yaklaşımı benimsediği söylenebilir.

### **Kâr veya Zarar Tablosu**

Kar veya Zarar Tablosunda sunum ve açıklamalarla ilgili olarak, TFRS 18 prg. 47-68’de kar veya zarar tablosunda yer alacak bölümler, prg. 69-75’te bu tabloda sunulacak toplam ve ara toplamlar, prg.76-77’de prg. 47’de sıralanan bölümlere ek kâr zarar dağılımına ilişkin sunumlar ve prg. 78-85’te esas faaliyet bölümünde sınıflandırılacak giderlerin sunum ve açıklamaları yer almaktadır.

TFRS 18’de yer alan Kar veya Zarar Tablosu formatında gelir ve giderler, esas faaliyet, yatırım faaliyeti ve finansman faaliyeti olmak üzere üç bölümde sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma doğrultusunda da Kar veya Zarar Tablosuna “Esas Faaliyet Kar Zararı” ve “Finansman ve Vergi Öncesi Kar veya Zarar” olmak üzere iki ara toplam ilave edilmiştir.

### **Kar veya Zarar Tablosunda Yer Alacak Bölümler**

TFRS 18 prg. 47’de kar veya zarar tablosu için daha önce TMS 1’de bulunmayan bir sınıflandırma şekli ortaya konulmuştur. Buna göre işletmenin gelir ve giderleri esas faaliyet, yatırım ve finansman faaliyeti ile vergi ve durdurulan faaliyetler bölümü olmak üzere beş bölümde sınıflandırılarak sunulacaktır. Böylece nakit akış tablosunda nakit akışları için yapılan sınıflandırma şekli gelir ve giderler için ilk üç bölümde yapılmıştır.

### **Esas Faaliyetler Bölümü**

TFRS 18 prg. 52’de kar veya zarar tablosunun diğer bölümlerinde sınıflandırılmayan tüm gelir ve giderlerin esas faaliyetler bölümünde sınıflandırılacağı belirtilmiştir. Aynı zamanda prg. B42’de esas faaliyetler bölümünde işletmenin özkaynak yöntemiyle muhasebeleştirilen yatırımların gelir ve giderleri hariç olmak ana faaliyetlerinden elde ettiği gelir ve giderleri ile diğer bölümlerde raporlanamayan tüm gelir ve giderlerin raporlanacağını belirtmektedir.

TFRS 18 prg. 78 doğrultusunda işletme kar veya zarar tablosunun esas faaliyetler bölümünde, giderlerini TMS 1’de de yer aldığı şekliyle çeşit veya fonksiyon esasına göre sınıflandırarak sunulabilecektir. TFRS 18’in 79-85. Paragraflarında iki esasa göre sunum ve bu sunumlarla ilgili açıklamalar detaylı olarak ele alınmıştır.

### **Yatırım Faaliyetleri Bölümü**

TFRS 18 prg. 53-58’de kar veya zarar tablosunun yatırım faaliyetleri bölümüne dahil edilecek gelir ve gider kalemleri açıklanmıştır. TFRS 18 prg. 53 ve 54’e göre ise iştirak, iş ortaklığı ve konsolide edilmeyen bağlı ortaklık yatırımlarından, nakit ve nakit benzerleri ile diğer işletme kaynaklarından ayrı ve büyük ölçüde bağımsız getiri sağlayan diğer varlıklardan elde edilen gelirler, bu varlıkların ölçümünden kaynaklanan gelir ve giderler ile bunların edinilmesi ve elden çıkarılmasıyla ilişkilendirilebilen gelir ve giderlerin yatırım faaliyetleri arasında sunulacaktır.

Diğer taraftan TFRS 18 prg. 55-58’de finansman sağlayan işletmeler ile diğer işletmelere varlık yatırımı yapan işletmelerin bu tür gider ve gelirler esas faaliyet gelirleri arasında raporlaması gerektiği belirtilmektedir.

### **Finansman Faaliyetleri Bölümü**

TFRS 18 prg. 59 doğrultusunda işletmenin finansman faaliyetleri bölümünde sınıflandıracağı gelir ve giderleri belirlerken, sadece finansman içeren işlemlere ilişkin yükümlülük ve yalnızca finansman içermeyen işlemlere ilişkin yükümlülükleri ayırması gerekir. Bu ayırmadan sonra aşağıdaki gelir ve giderler TFRS 18 prg. 60 ve 61 doğrultusunda finansman faaliyetleri bölümünde sınıflandırılacaktır. Buna göre;

- Sadece finansman içeren yükümlülüklerin (TFRS 18 prg. 63-66’daki durumlar hariç) ilk ve sonraki dönemlerde değerlemesi ve finansal tablolardan çıkarılmasından kaynaklanan gelir ve giderler ile, yükümlülük ihraçları ve sona erdirilmesiyle ilişkili ek giderler,
- Sadece finansman içermeyen yükümlülüklerin (TFRS 18 prg. 63-66’daki durumlar hariç) faiz gelirleri ve giderleri ile faiz oranlarının değişmesinden kaynaklanan gelir giderler kar veya zarar tablosunun finansman faaliyetleri bölümünde yer alacaktır.

TFRS 18 prg. 65’de esas faaliyet konusu finansman sağlamak olan işletmelerin durumu açıklanmıştır.

### **Vergi Bölümü**

TFRS 18 prg. 67’de işletmelerin Kar veya Zarar Tablosunun vergi bölümünde sınıflandıracağı unsurlar açıklanmıştır. Buna göre TMS 12 Gelir Vergileri Standardına göre bu tabloda sunulan vergi gideri veya geliri ile buna ilişkin kur farkları vergi bölümünde sınıflandırılacaktır.

### **Durdurulan Faaliyetler Bölümü**

TFRS 18 prg. 68'e göre işletme TFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıkları ve Durdurulan Faaliyetler Standardı doğrultusunda sınıflandırdığı faaliyetlerine ilişkin gelir ve giderlerini bu bölümde sınıflandıracaktır.

### **Kar veya Zarar Tablosunda Sunulacak Toplam ve Ara Toplamlar**

Raporlayan işletme TFRS 18 prg. 69 doğrultusunda Kar veya Zarar Tablosunda, Esas Faaliyet Kar Zararı, Finansman ve Vergi Öncesi Kar veya Zararı ve Kar veya Zararı ara toplam olarak sunacaktır.

Diğer taraftan TFRS 18 prg. 47'de Kar veya Zarar Tablosunda yer alması gerekli bölümler dışında TFRS 18 prg. 76 doğrultusunda kontrol gücü olmayan paylar ve ana ortaklık sahipleri ile ilişkilendirilebilen kar veya zarar dağılımının da sunması gereklidir.

### **Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu**

TMS 1'de genel amaçlı finansal tablolar arasında sıralan Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosunun TFRS 18'de Kar veya Zarar Tablosu ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu şeklinde açıklandığı ve iki tablolulu yaklaşımın benimsendiği daha önce açıklanmıştır.

TFRS 18'de Kapsamlı Gelirin Sunulduğu Tablo olarak ifade edilen bu bölümde, işletme TFRS 18 prg. 86 doğrultusunda kar veya zarar, diğer kapsamlı gelir, kapsamlı geliri ayrı toplamalar halinde ve bunların kontrol gücü olmayan paylar ve ana ortaklık sahipleri arasındaki dağılımlarını sunacaktır.

TFRS 18'in 88-95 paragraflarında diğer kapsamlı gelir ve sunumu detaylı olarak açıklanmaktadır.

### **FİNANSAL DURUM TABLOSU**

TFRS 18'de finansal durum tablosuna ilişkin önemli değişiklik yoktur. TFRS 18'in 96-104 paragraflarında genel amaçlı finansal tablolardan Finansal Durum Tablosuna ilişkin düzenlemeler yer almaktadır.

### **Finansal Durum Tablosu Kalemlerinin Sınıflandırılması**

TFRS 18 prg. 96'ya göre TMS 1'de olduğu gibi varlık ve yükümlülüklerin likidite esasının daha faydalı yapılandırılmış özet sağlaması durumu hariç olmak üzere kısa ve uzun vadeli olarak sınıflandırılacağı belirtilmektedir.

TFRS 18 prg. 99'da bir varlığın dönen varlık olarak sınıflandırılması için, varlığın faaliyet döngüsü içinde aktiften çıkmasının beklenmesi, ticari amaçlı olması, raporlama döneminden sonraki 12 ay içinde varlığı geri kazanmayı beklemesi ve nakit veya nakit benzeri olması gerektiği belirtilmektedir. Burada belirtilenler dışındaki tüm varlıklar TFRS 18 prg. 100 doğrultusunda duran varlık olarak sınıflandırılacaktır.

TFRS 18 prg. 101’de kısa vadeli yükümlülüklerin sınıflandırılması açıklanmıştır. İlgili paragraf doğrultusunda faaliyet döngüsünde ödenmesinin beklenmesi, ticari amaçlı olması, vadesinin raporlama döneminden sonra 12 ay içinde dolacak olması ve vadesini 12 ay sonraya erteleme hakkının olmaması durumunda ilgili yükümlülük kısa vadeli yükümlülük olarak sınıflandırılacaktır. Bunların dışındaki yükümlülükler TFRS 18 prg. 102 doğrultusunda uzun vadeli olarak sınıflandırılacaklardır.

### **Finansal Durum Tablosunda Sunulacak Kalemler**

TFRS 18 prg. 103’te finansal durum tablosunda sunulacak kalemlere TMS 1’de yer alan unsurlara ilaveten şerefiye ile TFRS 17 sigorta sözleşmeleri standardı doğrultusunda ayrılmış varlık yükümlülük niteliğindeki sözleşme portföyleri ilave edilmiştir. Böylece TFRS 18’de de TMS 1’de olduğu gibi işletmelerin finansal durum tablosunda sunacakları kalemler yer almıştır. TFRS 18’de bu kalemlerin sıralamasına ilişkin bir düzenleme yoktur. Bu sıralamayı faydalı biçimlendirilmiş özete ulaşma ilkesi doğrultusunda uygulamacılar yapacaktır.

### **ÖZKAYNAK DEĞİŞİM TABLOSU**

Özkaynak Değişim tablosu TFRS 18’de 107-112 paragraflarında düzenlenmiştir. Esas olarak getirilen düzenlemelerin TMS 1’de yer alan düzenlemelerle uyumlu olduğu söylenebilir.

### **Özkaynak Değişim Tablosunda Sunulacak Bilgiler**

TFRS 18 prg. 107’de özkaynak değişim tablosunda sunulacak bilgiler açıklanmıştır. Buna göre;

- Ana ortaklık ve kontrol gücü olmayan ortaklara ait kısımları ayrı belirtmek üzere dönemin toplam kapsamlı geliri,
- TMS 8 doğrultusunda yapılan geriye dönük uygulama ve düzenlemelerin özkaynak kalemleri üzerine etkisi,
- Her bir özkaynak unsurunun kar veya zarar, diğer kapsamlı gelir ile işletmenin ortaklarıyla işlemlerinden kaynaklanan değişikliklerin ayrı olarak sunulması kaydıyla, dönembaşı ve dönemsonu defter değerlerinin mutabakatının ve değer değişikliklerinin sunulması gereklidir.

Ayrıca TFRS 18’in 109-112 paragraflarında özkaynak değişim tablosunda sunulması gerekli dipnotlarda açıklanacak bilgiler yer almaktadır.

### **NAKİT AKIŞ TABLOSU**

TFRS 18, TMS 1’de olduğu gibi nakit akış tablosunu TMS 7 Nakit Akış Tabloları Standardına gönderme yaparak açıklamıştır. TMS 7 Prg. 10 Nakit Akış Tablosunda, döneme ilişkin nakit akışları; esas, yatırım ve finansman

faaliyetleri şeklinde sınıflandırılarak raporlanır. Benzer bir ayırım TFRS 18 ile Kar veya Zarar Tablosunda da yapılacaktır.

### **DİPNOTLARDA AÇIKLANACAK HUSUSLAR**

TFRS 18 prg. 113 doğrultusunda işletmeler finansal tablo dipnotlarında finansal tablo hazırlama esasları ve muhasebe politikaları, TFRS'ler tarafından zorunlu kılınan ancak finansal tabloların başka yerlerinde sunulmayan bilgiler ve bunların anlaşılması için gerekli olan bilgilerin açıklanması gereklidir.

#### **Finansal Tabloların Başka Bir Yerinde Açıklanmayan Bilgiler**

TFRS 18 prg. 116'da finansal tablolarda açıklanmayan bazı bilgilerin açıklanmasını istemektedir. Bunlar,

- İşletmenin yasal yapı ve adres, kurulduğu ülke ve genel merkez adresi veya esasa faaliyetlerini yürüttüğü adres,
- İşletmenin faaliyet konusu ve esas faaliyetleri hakkında bilgi,
- Ana ortaklığın adı ve dahil olduğu grubun nihai ana ortaklığının adı ve
- Belirli süre için kurulan işletmelerde süreye ilişkin bilgidir.

#### **Performans Ölçütleri**

TFRS 18 ile daha önce standartlarda yer almayan ve yönetim tarafından belirlenmiş olan performans ölçütleriyle açıklamalar yapılması gerekliliği getirilmiştir. Böylece performans ölçütlerinin şeffaflık ve denetlenebilirliği artırılmıştır.

TFRS 18 prg. 117'de işletmenin faaliyet raporu ve sözlü açıklamalar gibi kamuya açık iletişimde kullandığı, yönetimin performansının belli bir yönüne ilişkin bakış açısının kullanıcılara ulaştırılmasında kullanılan ve TFRS 18'in 118 paragrafında belirtilen zorunlu açıklamalar arasında yer almayan veya TFRS'lerde zorunlu kılınmayan açıklamaların yapılması gereği belirtilmektedir.

#### **Yönetimin Tanımladığı Performans Ölçütleri**

TFRS 18 prg. 118'de brüt kar veya zarar, amortisman, itfa ve değer düşüklükleri öncesi faaliyet karı, özkaynak yöntemiyle izlenen tüm yatırımlarda elde edilen esas faaliyet kar veya zararı ile gelir ve giderler, vergi öncesi kar veya zarar ve devam eden faaliyetlerden kar veya zarar yönetimin tanımladığı performans ölçütleri niteliğini taşımayan gelir ve giderlere örnek olarak verilmiştir.

#### **Yönetimin Tanımlamadığı Performans Ölçütleri**

TFRS 18 ile yönetimin tanımladığı performans ölçütlerinin dipnotlarda açıklanması zorunluluğu getirilmektedir. Burada yönetimin TFRS'lerde sayılan bir ara toplamdan ürettiği ve finansal raporlar gibi bir iletişimde kullandığı performans ölçütlerinin açıklanması söz konusudur. Bu ölçütler yönetimin o finansal performansla bakış açısını yansıtır olması ve TFRS'lerde tanımlanan

ölçütlerle karşılaştırmalarda kullanılıyor olması durumunda bu hususun tek bir dipnotta açıklanması gerekecektir. Ancak bu açıklamaları yaptığı dipnotta TFRS 18 prg. 123 doğrultusunda açıklamayı yaptığı dipnotta, yönetimin tanımladığı performans ölçütünü neden açıkladığı, nasıl hesapladığı, TFRS’lerde tanımlanan hangi ara toplamı kullandığı ve tanımlanan performans ölçütü veya hesaplanmasında değişiklik olmalı halinde bu değişikliğin açıklanması gereklidir.

### **Sermaye**

TFRS 18 prg. 126 doğrultusunda finansal tablo kullanıcılarının işletmenin sermaye yönetimine ilişkin amaç, politika ve süreçlerini değerlendirmesini sağlayacak bilgileri açıklaması gereklidir. TFRS 18 prg. 127’de dipnotlarda açıklanacak bilgiler ele alınmıştır.

Buna göre, işletmenin sermaye olarak neyi yönettiği ve yönetilen sermaye ile ilgili işletme dışında yer alan tarafların sermaye ilişkin zorunlu kıldıkları yükümlülükler ile sermaye yönetimi amaçlarına ulaşılma şekli ile ilgili niteliksel bilgileri açıklamalıdır. Diğer taraftan sermaye olarak yönetilen unsura ait sayısal veriler ile bunlara ilişkin ortaya çıkan değişiklikler, işletmenin işletme dışından gelen yükümlülüklerle dönem içinde uyum sağlayıp sağlayamadığı ve uyum sağlayamamasının sonuçlarını açıklaması gereklidir.

### **Diğer Açıklamalar**

TFRS 18 prg. 130’da işletmenin finansal durum tablosu, özkaynak değişim tablosu veya dipnotlarında açıklayıcı hususlara ilişkin hükümler yer almaktadır. Buna göre her bir sermaye sınıfı için pay adedi, tamamı ödenmiş ve ödenmemiş pay sayıları, her bir payın nominal değeri, dönem başı ve sonu pay sayısı mutabakatı, temettü ve sermayenin geri ödemesine ilişkin sınırlamalar ve hak ve imtiyazlar, işletmenin kendisi, bağlı ortaklık ve iştiraklerinin elinde bulunan elindeki paylar, ile özkaynakta yer alan yedeklerin her birinin nitelik ve amaçlarının açıklanması gerekmektedir.

TFRS 18 prg. 131 doğrultusunda işletme adi ortaklık veya fon gibi sermayeyi temsil eden payları bulunmayan bir işletme, özkaynak payının her bir türünde dönem boyunca meydana gelen değişiklikleri, özkaynak payının her bir türüyle ilgili hakları, imtiyazları ve kısıtlamaları göstererek, 130(a) paragrafında öngörülen bilgilere eşdeğer bilgileri açıklar.

Diğer taraftan TFRS 18 prg. 132 doğrultusunda işletme, dipnotlarında;

- Finansal tabloların yayımlanması için onaylanmasından önce önerilen veya açıklanan ancak raporlama dönemi içinde ortaklara dağıtım olarak finansal tablolara yansıtılmayan temettülerin toplam tutarı ve pay başına tutarı, ve
- Finansal tablolara yansıtılmayan birikmiş imtiyazlı temettü tutarları açıklamak zorundadır.

## SONUÇ

International Accounting Standarts Board 09.04.2024 tarihinde işletmelerin finansal tablolarının faydalı biçimlendirilmiş özet sunmasını sağlamaya yönelik olarak IAS 1 Presetation of Finacial Statements yerine geçecek olan IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements'i yayınlamıştır. Ülkemizde de KGK bu standardı Türkçe'ye çevirerek 21 Ekim 2024 tarihinde TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama Standardının taslak metnini kamuoyu görüşüne açmıştır. TFRS 18'in 2027'de yürürlüğe girmesi planlanmaktadır. Böylece TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı kaldırılacaktır. Çalışmamızda TFRS 18 taslağı detaylı olarak incelenmiştir.

TFRS 18'de temel amaç faydalı biçimlendirilmiş özete ulaşmaktır. Bunun için finansal tablo kalemlerinde önemlilik kriteri çerçevesinde ayırıştırma ve birleştirmelerinin yapılacağı belirtilmektedir.

TFRS 18'de TMS 1'de yer alan finansal tablolar düzenlenmiş nakit akış tablolarının düzenlenmesiyle ilgili hususlar yine TMS 7 Nakit Akış Tabloları standardında bırakılmıştır. TFRS 18'de finansal durum tablosu, finansal performans tablosu, özkaynak değişim tablosu ve nakit akış tablosu ve bunların karşılaştırmalı bilgileri temel finansal tablolar olarak tanımlanmaktadır. TFRS 18 doğrultusunda yapılacak olan raporlamalarda işletmenin bilgileri temel finansal tablolarda sunulacak ve dipnotlarda bu bilgiler açıklanacaktır.

TFRS 18'de finansal durum tablosu, özkaynak değişim tablosu ve nakit akış tablosu konusundaki düzenlemeler TMS 1'deki düzenlemelerden çok farklı değildir. TFRS 18'de esas önemli değişiklik finansal performans tablosu ile getirilmiştir. TMS 1'de Kar veya Zarar ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu TFRS 18'de Finansal Performans Tablosu olarak isimlendirilmiştir. TMS 1'de yer alan iki tabloluk yaklaşım Finansal Performans Tablosunda da devam etmektedir. Buna göre Finansal Performans Tablosu Kar veya Zarar Tablosu ve Diğer Kapsamlı Gelir Tablosu olarak iki bölüm ya da iki finansal tablo olarak düzenlenmiştir.

TFRS 18'in en önemli farkı kar veya zarar tablosunda gelir ve giderler, esas faaliyet, yatırım faaliyeti ve finansman faaliyeti olmak üzere üç bölümde sınıflandırılmaktadır. Bu bölümlere TMS 7'de yer alan nakit akış tablolarında nakit hareketlerinin sınıflandırılmasıyla nispeten uyumludur. Diğer taraftan TFRS 18'de yer alan bu sınıflandırma doğrultusunda Kar veya Zarar Tablosuna "Esas Faaliyet Kar Zararı" ve "Finansman ve Vergi Öncesi Kar veya Zarar" olmak üzere iki ara toplam ilave edilmiştir.

Sonuç olarak TFRS 18 ile ilke temelli olan standart setlerinde finansal tabloların düzenlenme biçimlerinde nispeten tekdüze uygulamalara doğru bir yönelme olduğu söylenebilir.



**KAYNAKÇA**

- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2018). TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2024/Kirmizi\\_Kitap/TMS/TMS%201.pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2024/Kirmizi_Kitap/TMS/TMS%201.pdf) / 10.11.2024
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2018). TMS 7 Nakit Akış Tablosu, [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2024/Kirmizi\\_Kitap/TMS/TMS7\\_.pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2024/Kirmizi_Kitap/TMS/TMS7_.pdf) / 10.11.2024
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2018). TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar. [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2022/Kirmizi\\_Kitap/tms/TMS%208.pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2022/Kirmizi_Kitap/tms/TMS%208.pdf) / 10.11.2024
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2019). TMS 12 Gelir Vergileri. [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2024/Kirmizi\\_Kitap/TMS/TMS12\\_.pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2024/Kirmizi_Kitap/TMS/TMS12_.pdf) / 10.11.2024
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2006). TFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler. [https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS\\_TFRS\\_Setleri/2022/Kirmizi\\_Kitap/TFRS/TFRS%205.pdf](https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TMS_TFRS_Setleri/2022/Kirmizi_Kitap/TFRS/TFRS%205.pdf) / 10.11.2024
- Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. (2024). TFRS 18 Finansal Tablolarda Sunum ve Açıklama Standardı Taslağı. <https://kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TFRS/TFRS%2018%20Finansal%20Tablolarda%20Sunum%20ve%20A%3%A7%C4%B1klama.pdf> / 11.12.2024