

Girişimcilik Ekosisteminde Yönetim, Bilişim ve Sürdürülebilirlik



Editör
POLAT YÜCEKAYA



BİDGE Yayınları

**Girişimcilik Ekosisteminde Yönetim, Bilişim ve
Sürdürülebilirlik**

Editör: POLAT YÜCEKAYA

ISBN: 978-625-8567-16-8

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2025-12-25

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /
Ankara



ÖNSÖZ

Üretim faktörlerinden biri olan girişimcilik, sınırsız insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için mutlak bir gerekliliktir. Globalleşen dünyada yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal dönüşüm, girişimcilik olgusunu bireysel bir faaliyet alanı olmaktan çıkarmış, çok boyutlu, çok aktörlü dinamik bir ekosistem içinde ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Özellikle bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, insanların bilgiye çok kısa bir sürede daha az maliyetle ulaşmasını mümkün kılmıştır. Bu durumun doğal bir sonucu olarak yönetim ve liderlik anlayışlarında da değişim yaşanmaktadır. Yönetim süreçlerinde lider ve yöneticilerin kararlarının veriye dayalı olarak bilimsel metotlarla alınması, stratejik bir zorunluluk hali ortaya çıkarmıştır. Girişimcilik faaliyetinin başarısı için, insan unsurunun yenilikçi fikirler geliştirmesi, aynı zamanda bu fikirleri destekleyebilen yönetsel kapasite, dijital altyapı ve sürdürülebilir değer yaratma anlayışını zorunlu hale getirmiştir.

Bu kitap, girişimcilik ekosistemini yönetim, bilişim ve sürdürülebilirlik eksenlerinde bütüncül bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Kitapta yer alan bölümler; girişimcilik olgusundan başlayarak, insan kaynakları yönetimi, liderlik, örgütsel davranış, yönetsel karar verme teknikleri, dijitalleşme ve bilişim sistemleri ile sürdürülebilirlik yaklaşımlarını disiplinlerarası bir perspektifle ele almaktadır. Bu yönüyle kitap, akademisyenler, lisans ve lisansüstü öğrenciler ile yönetim profesyonelleri için kapsamlı bir kaynak niteliğindedir.

Girişimcilik ekosistemi sadece ekonomik büyümeye odaklı olmamalı; toplumsal fayda, etik, sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmelidir. Bu düşünce kitabın temel çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bilişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişim ve dönüşüm, girişimcilik faaliyetlerini

kolaylaştırmış ve dönüştürmüştür. İşletme sahipleri ve yöneticiler açısından veri temelli karar alma, dijital platformlar ve akıllı sistemler, vazgeçilmez unsurlar haline gelmiştir. Buna paralel olarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarında çalışan motivasyonu, bağlılık, sessizlik gibi örgütsel davranış konularının önemini giderek artmaktadır. Bu kitap, söz konusu dönüşümü, yönetim bilimi çerçevesinde ele alarak teorik bilgi ile uygulama arasındaki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Kitapta yer alan bölümler, her biri alanında uzman akademisyenlerin özgün katkılarıyla hazırlanmış olup, güncel literatür, ampirik bulgular ve sektörel örneklerle desteklenmiştir. Bu yönüyle kitap, sadece mevcut bilgilerin derlenmesinden ibaret olmayıp, aynı zamanda girişimcilik ekosistemlerine ilişkin yeni tartışma alanları ve araştırma perspektifleri sunmaktadır.

Bu kitapta emeği geçen tüm bölüm yazarlarına yaptıkları değerli katkılar ve titiz çalışmaları için teşekkür ederim. Ayrıca kitabın hazırlanmasında destek ve katkılarını esirgemeyen yayınevi yetkililerine ve bilimsel bilginin üretilmesinde, geliştirilmesinde katkısı olan tüm paydaşlara şükranlarımı sunarım. “Girişimcilik Ekosisteminde Yönetim, Bilişim ve Sürdürülebilirlik” başlıklı bu kitabın yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlamasını ve okuyucular için ufuklarını açıcı bir kaynak niteliği taşımasını temenni ederim.

Doç.Dr. POLAT YÜCEKAYA

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

İÇİNDEKİLER

İŞLETMELERDE STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK	1
<i>AYŞEN OTLAN, ABDULLAH OĞRAK</i>	
GÖÇMEN GİRİŞİMCİLİĞİ	22
<i>TALHA GÖKTAŞ, ABDULLAH OĞRAK</i>	
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE YENİLİK YÖNETİMİ	48
<i>AHMET GÜMÜŞ</i>	
AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM VE YÖNETİM SORUNLARI	68
<i>ANIL TAFLAN, İSA İPÇİOĞLU</i>	
REKABET KAVRAMI, REKABET HUKUKU VE POLİTİKASI	93
<i>ŞABAN ESEN</i>	
SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK: KAVRAMSAL BİR İNCELEME	125
<i>IRMAK AKSOY</i>	
KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN TERSİNE LOJİSTİK, E-LOJİSTİK VE YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME	139
<i>GÜVEN KARAMAN</i>	
MODERN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA DÖNÜŞEN GERÇEKLİKLER: TEKNOLOJİ, İNSAN VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇALIŞMA ÜZERİNE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR	160
<i>ERTAN DİNÇ</i>	
KURUMSAL AKREDİTASYON İLE PROGRAM AKREDİTASYONLARININ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ	186
<i>MAHMUT ÇELEBİER, ONUR ÇATALTEPE</i>	

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKA KULLANIMI	222
--	-----

PINAR ERKAL

DİJİTAL DETOKS STRATEJİLERİ: SÜREKLİ AKTİF ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNDE BİREYSEL REFAHI YÖNETMEK	238
--	-----

DURDU MEHMET BİÇKES

ALGORİTMİK PATRONLUK: YAPAY ZEKA ÖNERİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİCİ HALİNE GELMESİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİLERİ	273
---	-----

ADEVİYE ERDOĞAN

MODERN ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN DENEYİMİ: DİJİTALLEŞME, PSİKOLOJİK SÜREÇLER VE DAVRANIŞSAL ÇIKTILAR	289
---	-----

SERKAN GÜNGÖR

AFET BİLİŞİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: GOOGLE ANTIGRAVITY İLE SOSYAL MEDYA VERİLERİNİN ÇOK MODLU ANALİZİ VE AKILLI KRİZ YÖNETİMİ	317
---	-----

AKİF KARATAŞ, MEHMET CABİR AKKOYUNLU

YAPAY ZEKA VE KURUMSAL İLETİŞİM: TEORİK BİR ÇERÇEVE, PRATİK UYGULAMALAR VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ	333
---	-----

DİLEK DURMUŞ, YASEMİN HANCIOĞLU BAŞKÖY

BİLİŞİM VE DİJİTAL İŞ BİRLİĞİ	361
-------------------------------------	-----

ÇAĞDAŞ TÜRKÖĞLU

ÖRGÜTLERDE MİNDFULNESS UYGULAMALARI	392
---	-----

TUBA BİYİKBEYİ BAŞDAĞ

ÖĞRENCİ DANIŞMANLIĞINDA YAPAY ZEKA KULLANIMI İÇİN BİR UYGULAMA: SOHBET ROBOTU GELİŞTİRİLMESİ	407
--	-----

ERHAN SUR, MEMNUN DEMİR, AHMET KARAOĞLU

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BLOCKCHAIN TEKNOLOJİSİ VE AKILLI SÖZLEŞMELERİN UYGULANMA POTANSİYELİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ	426
--	-----

ŞAKİR MİRZA, İBRAHİM ETHEM DAĞDEVİREN

SİBER GÜVENLİKTE YAPAY ZEKA KULLANIMI VE OLASI TEHDİTLERİN TAHMİNİ	457
---	-----

RAMAZAN SARGUT, MEHMET CABİR AKKOYUNLU

KENTSEL PLANLAMADA ELEKTRİKLİ OTOMOBİLLER VE ŞARJ İSTASYONARLININ KARAMAN ÖLÇEĞİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ	487
---	-----

BERKEM DİNÇER

BÖLÜM 1

İŞLETMELERDE STRATEJİK GİRİŞİMCİLİK

Ayşen OTLAN¹

Doç. Dr. Abdullah OĞRAK²

Giriş

Günümüz hızla gelişen dünyasında örgütlerin rekabet ve fırsat odaklı olması, rakip işletmelere karşı avantaj elde etmelerini sağlayarak onları bir adım öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda örgütler için önemli görülen strateji kavramı etimolojik yönden incelendiğinde kökeni eski Yunanca ve Latince 'ye dayanmaktadır. Eski Yunanca 'da “stratus” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Latince de ise “stratum” kelimesi yol, çizgi, nehir yatağı gibi anlamları ifade etmektedir. (Bakan,2015).

Strateji, kar amacı güden ya da gütmeyen kuruluşların hedeflerine ulaşabilmesi için izledikleri yolu, belirledikleri politikaları ve uyguladıkları eylemleri bir bütün olarak ele alan;

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0009-0006-9002-0305

² Doçent Doktor, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0000-0003-4331-8652

karar alma ve yön belirleme süreçlerine rehberlik eden bir planlama aracıdır (Ersarı, 2018).

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Orduların savaş planlarını belirlemesi, kaynaklarını etkin kullanması ve zaferi en az kayıpla kazanması amacıyla geliştirilen strateji düşüncesi, zamanla farklı alanlarda da örnek olmuştur. Bu bağlamda strateji anlayışını yazar Sun Tzu de Savaş Sanatı adlı eserinde stratejik zekayı yalnızca mücadele ortamında değil, karar süreçlerinde de etkin bir araç olarak tanımlamaktadır. Sun Tzu'ya göre yüz savaşa girip yüz zafer kazanmak bir beceri göstergesi değildir; esas beceri, savaşa gerek kalmadan kazanabilmektir. Bu yaklaşım, stratejinin yalnızca güç kullanımıyla değil, akılcı planlama, ileri görüş ve doğru zamanda doğru hareket etmesiyle ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Günümüzde strateji sadece askeri alanda değil, aynı zamanda işletmelerin yön bulma, hedef belirleme ve rekabet avantajı sağlama süreçlerinde de önemli bir rol üstlenmektedir (Bakan,2025).

İşletmelerin rekabet avantajlarından etkin bir şekilde yararlanıldığında artan ve zenginliğe yol açan fırsatları tanımlayan girişimcilik kavramı ortaya çıkmıştır. Girişimcilerin yeni fırsatları tanımlayabilmesi ve işletmelerin bu fikirlerden yararlanabilmesi, stratejik bir bakış açısıyla mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda stratejik girişimcilik kavramı üstün firma performansı yaratmak için girişimcilik ve stratejik yönetimin bütünleşmesi ile ortaya çıktığını öne süren çalışmalar olarak bilinmektedir (Yüceol, 2023).

Böylelikle bir işletmenin yenilikçi fikirlerini, stratejik planlama ile birleştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Bu çalışma kapsamında girişimcilik faaliyetlerinin stratejik yönetim ile bütünleştirilmesi stratejik girişimciliğin işletmelerdeki önemi vurgulanmıştır.

1.Stratejik Girişimcilik Tanımı

21. yüzyılda kritik bir öneme sahip olan stratejik girişimcilik kavramı, girişimcilik faaliyetlerine stratejik bir bakış kazandırmayı amaçlamaktadır. Günümüz kuruluşlarının rakiplerini rekabetçi değişimlerle meşgul ederken sağlayabilecekleri başarı düzeyini etkileme potansiyeline sahip olduğu bilinmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin gelecekteki rekabet avantajlarının temeli olacak fırsatları keşfederken bugünün rekabet avantajlarından yararlanma çabalarını kaçırmamak için kullanılan kavramdır. Böylece stratejik girişimcilik, işletmelerin kaynaklarına uygun ve en yüksek potansiyel getiriye sahip yenilikleri belirleme ve ardından stratejik iş planı disiplini ile bunlardan yararlanma çabalarına katkı sağlamaktadır. Stratejik girişimciliğin amacı ise sürdürülebilir zenginlik yaratmaya yol açan rekabet avantajları sunmaktır (Hayırlı,2022).

Literatürde stratejik girişimcilikle ilgili farklı çalışmalar ve tanımlar üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalar ve tanımlar şöyledir; Luke (2009) göre stratejik girişimcilik kavramı fırsatların tanınması, risklerin kabulü, esneklik, yenilikçilik, vizyon ve büyüme unsurlarından oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Etesaminia, 2020).

Firmaların hızla artan rekabet dünyasında yeniliklerin yaratılabilmesi için girişimci zihniyete sahip liderler ve çalışanların etkisiyle girişimci kültürünün desteklenmesi ve dar kapsamlı olan işletme kaynaklarının stratejik yönetimi ile rekabet üstünlüğü sağlanması stratejik girişimciliği oluşturmaktadır (Türkmen ve Yılmaz, 2019).

Stratejik girişimcilik, örgütlerin işleyiş süreçlerini ve performans düzeylerini iyileştirerek; pazar payı ve karlılıklarını arttırmalarına, dolayısıyla da uzun vadeli ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Salik Ata, 2023).

Sonuç olarak günümüzde önemli görülen girişimcilik faaliyetlerinin stratejik bir bakış açısıyla çalışmalara devam edilmesi girişimcilik ve stratejik yönetimin kesiştiği noktada yer alan stratejik girişimcilik, işletmelerin hem performanslarını arttırma hem de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusunda önemli fırsatlar sunmaktadır.

2.Stratejik Girişimciliğin Temel zellikleri

Stratejik girişimcilik, girişimciliğin dinamik ve fırsat odaklı olması, aynı zamanda stratejik yönetimin disiplinli ve uzun vadeli bakış açısını bir araya getiren benzersiz özellikleri kapsamaktadır. Bu temel özellikler, firmaların rekabetçi bir ortamda sürdürülebilir bir başarıya sahip olmaları için kritik bir öneme sahiptir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003; Lumpkin ve Dess, 1996).

2.1.Fırsat Odaklılık

Stratejik girişimciliğin en önemli özelliklerinden biri, devamlı olarak yeni fırsatlar arayışında olması ve yenilikleri keşfetmesidir. Bu zellik sadece mevcut pazarlardaki boşlukları doldurmak değil, aynı zamanda yeni pazarlar yaratmak anlamına gelmektedir (Hitt vd., 2001).

Girişimciler, evresel değişimleri ve belirsizlikleri değer yaratma potansiyeli taşıyan fırsatlar olarak algılamaktadır (Shane ve Venkataraman, 2000). Bu doğrultuda firmaların durağanlıktan kaçınmasını ve sürekli olarak kendilerini yenilemesini sağlamaktadır.

2.2.İnovasyon

İnovasyon kavramı, 21. yüzyılın en büyük ekonomistlerinden biri olan Joseph Alois Schumpeter tarafından ilk defa tanımlanmıştır. Schumpeter'e göre inovasyon, yeni bir ürünün ya da hali hazırda olan bir ürünün farklı bir türünün piyasaya sürülmesi, bir ürünün üretiminde veya satışında yeni yöntemlerin uygulanması olarak

ifade edilmektedir (Demir, 2025). Stratejik girişimcilik, radikal yeniliklerin sürekli olarak geliştirilmesini ve uygulanmasını teşvik etmektedir (Covin ve Slevin, 1989). Bu yenilikler; hizmetler, süreçler, yeni ürünler, iş modelleri veya organizasyonel yapıları kapsamaktadır. İşletmeler, rekabet avantajını sürdürmek ve pazarda farklılaşmak için inovasyonu stratejik bir araç olarak kullanmaktadır. İnovasyon yalnızca araştırma geliştirme departmanlarının değil, tüm organizasyonların önemli bir parçası olarak görülmektedir (Drucker, 1985).

2.3.Proaktiflik

Stratejik girişimcilik, firmaların çevresel değişimlere pasif bir şekilde tepki vermek yerine gelecekteki eğilimlerini öngörerek ve proaktif adımlar atarak pazarı şekillendirme ve rekabeti yönlendirme çabasıdır (Miller ve Friesen, 1982). Bu bağlamda rakiplerden önce hareket etme, yeni standartlar belirleme ve pazar liderliğine sahip olma arzusunu içermektedir. Proaktif işletmeler, değişimi beklemek yerine doğru adımlarla değişimi yaratmaktadırlar.

2.4.Risk Alma

Girişimcilik risk faktörüyle ilişkilendirilse de stratejik girişimcilikte risk alma, hesaplanmış ve yönetilebilir riskleri ifade etmektedir (Miller, 1983). Bu doğrultuda potansiyel getirisi yüksek ancak belirsizlik içeren projelere yatırım yapma, yeni teknolojileri deneme veya bilinmeyen pazarlara girme cesaretini kapsamaktadır. Sonuç olarak işletmeler riskleri değerlendirir, minimize etmeye çalışır ve başarısızlıklardan ders çıkararak öğrenme süreçlerini hızlandırmaktadır (McGrath, 1999).

2.5.Kaynak Optimizasyonu ve Mobilizasyonu

Stratejik girişimcilikte; işletmelerin finansal, bilgi, insan, teknolojik ve sosyal sermaye gibi kaynakları en verimli şekilde kullanarak mevcut faaliyetleri desteklemesi ve yeni fırsatlara

ulaşmak için gerekli kaynakları mobilize etmesidir (Barney, 1991; Sirmon, Hitt ve Ireland, 2007). Bu bağlamda sadece mevcut kaynakları kullanmak değil, aynı zamanda dış kaynaklardan yararlanarak sinerji yaratmayı da içermektedir. Bu süreç, girişimcinin belirsizlik ortamında esnek hareket edebilmesini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır.

2.6.Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Stratejik girişimciliğin nihai amacı olarak bilinen kısa vadeli kazançların ötesinde, benzersiz ve uzun vadeli rekabet avantajları yaratmaktır (Porter, 1985). Bu doğrultuda sürekli öğrenme, adaptasyon yeteneği ve pazar dinamiklerine proaktif yanıt verme kapasitesi ile sağlanmaktadır. Firmalar sadece rakiplerini yakalamakla kalmaz, aynı zamanda onları geride bırakacak stratejiler geliştirmektedir (Teece, Pisano ve Shuen,1997).

3.İşletmelerde Stratejik Girişimciliğin Önemı

Günümüz küresel, dijital ve dinamik iş dünyasında işletmelerin sadece varlıklarını sürdürmeleri değil, aynı zamanda büyümeleri ve gelişmeleri için stratejik girişimcilik önemli bir unsur olarak bilinmektedir. İşletmeler için stratejik girişimciliğin önemi beş boyutta incelenmektedir.

3.1.Pazar Liderliği ve Büyüme

Stratejik girişimcilik, işletmelerin yeni pazarlar yaratmasına veya mevcut pazarlarda lider konumuna gelmesine olanak tanımaktadır. Yenilikçi ürün ve hizmetlerle pazar paylarını artırırken proaktif yaklaşımlarla büyüme fırsatlarını yakalamaktadır (Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Janney ve Lane, 2003).

3.2.Adaptasyon ve Çevresel Belirsizlik

Hızla değişen teknoloji, tüketici tercihleri, küresel ekonomik dalgalanmalar ve artan rekabet koşulları karşısında firmaların ayakta

kalabilmesi için adaptasyon yeteneği kritik bir öneme sahiptir (Miles ve Snow, 1978). Stratejik girişimcilik, firmaların çevresel belirsizlikleri bir tehdit yerine fırsata dönüştürmelerini ve değışime hızlıca uyum sağlamalarını göstermektedir. Bu yaklaşım işletmelerin gelecekteki pazar ihtiyaçlarını öngörmelerine ve bu doğrultuda stratejilerini esnek bir şekilde ayarlamalarına yardımcı olmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000).

3.3.Organizasyonel Yenilenme ve Canlılık

Stratejik girişimcilik, işletmelerin iç süreçlerini, yapılarını ve kültürlerini sürekli olarak yenilemelerini teşvik etmektedir. Bu, organizasyonel ataleti önler ve işletmenin çevik kalmasını sağlamaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990). Sürekli yenilenme, işletmenin yaşlanmasını engellemekte, bürokratik engelleri azaltmakta ve çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktadır. Bu sayede firmalar içsel dinamizmlerini koruyarak dışsal şoklara karşı daha dirençli hale gelmektedir (Covin ve Miles, 1999).

3.4.Yetkinlik Gelişimi ve Örgütsel Öğrenme

Yenilikçi faaliyetler ve yeni fırsatları takip etme süreci, işletmelerin yeni yetkinlikler kazanmasını ve örgütsel öğrenme kapasitelerini artırmasını sağlamaktadır. Bu da uzun vade de rekabetçi üstünlüğün temelini oluşturmaktadır (Teece, Pisano ve Shuen,1997; Argote ve Miron-Spektor, 2011). Stratejik girişimcilik, işletmeleri sürekli olarak yeni bilgiler edinmeye, bu bilgileri işlemeye ve organizasyonel rutinlerine entegre etmeye teşvik etmektedir. Bu öğrenme süreci, işletmelerin gelecekteki inovasyon yeteneğini beslemektedir.

3.5.Çalışan Bağlılığı ve Motivasyonu

Girişimci bir kültürün benimsenmesi, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına, inisiyatif ve risk almalarına

olanak tanımaktadır. Bu durum çalışanların işlerine olan bağlılığını, motivasyonunu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır (Kuratko, Ireland ve Hornsby, 2001; Amabile,1997). Çalışanlar, kendi fikirlerinin değerli görüldüğü ve uygulandığı bir ortamda daha verimli ve yenilikçi olmaktadır. Bu bağlamda işletmenin genel performansına olumlu yansımaktadır.

4.Geçmişten Günümüze Stratejik Girişimcilik

Stratejik girişimcilik kavramı, 2000’li yılların başlarında ortaya çıkmıştır. Bu kavram girişimcilik ve stratejik yönetimin bütünleşmesi ile önemli bir konu haline gelmiştir. Bu doğrultuda üstün firma performansı yaratmak için ortaya çıkan bir kavram olarak görülmektedir. Aynı zamanda zenginlik yaratma ve büyüme hem girişimciliğin hem de stratejik yönetimin merkezinde yer almaktadır. Stratejik girişimcilik kavramından ilk defa 2001 yılında Stratejik Yönetim Dergisi’nin özel sayısında bahsedilmektedir. Bu kavram girişimcilik ve stratejik yönetimin kesiştiği noktada bilimsel bir teori olarak ifade edilmektedir (Yüceol, 2023).

İşletmelerin rakipleri karşısında yenilikçi ve yaratıcı bakış açısıyla fırsat arama ve elde ettikleri fırsatları stratejik bir düşünceyle değerlendirilmesi ve yönetilmesi stratejik girişimciliğin meydana gelmesine olanak tanımaktadır (Hayırlı, 2022). Girişimcilik ve stratejik yönetim, bu iki alanın temel prensipleri ve birbirleriyle ilişkileri çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. Bu kavramın tarihsel gelişimi, iş dünyasının değişen dinamiklere ve akademik düşüncenin evrimine paralel olarak şekillenmektedir. 1970’ler döneminde girişimcilik, Joseph Schumpeter’in yenilikçi kavramıyla ekonomik büyüme için kritik bir öneme sahiptir. Schumpeter, girişimcileri yeni ürünler, süreçler, pazarlar ve organizasyonel yapılar yaratarak ekonomik sistemi dönüştüren yenilikçiler olarak görmektedir. Bu dönemde girişimcilik genellikle

bireysel özellikler ve küçük işletmelerle ilişkilendirilmektedir (Kirzner, 1973).

Stratejik yönetim ise askeri kökenlerinden sonra işletme dünyasında Peter Drucker'ın “amaçlara göre yönetim” (1954) ve Alfred Chandler'ın “strateji ve yapı” (1962) gibi çalışmalarıyla kurumsallaşmaya başlamıştır. Bu dönemlerde stratejik yönetim, büyük ölçekli işletmelerin uzun vadeli planlaması, kaynakların tahsisi ve rekabet avantajı elde etmesi üzerine odaklanmıştır (Ansoff,1965). Girişimcilik ve stratejik yönetim, bu dönemlerde büyük ölçüde ayrı disiplinler olarak ele alınmıştır.

1980'ler döneminde ise küresel rekabetin artması ve teknoloji değişimlerin hızlanmasıyla, işletmelerin sadece verimli olması değil aynı zamanda sürekli yenilikçi bir bakış açısıyla fırsatları kovalaması gerektiği anlaşılmaya başlanmıştır. Michael Porter'ın rekabet stratejileri(1980) ve Kaynak tabanlı görüş (Barney,1991) gibi yaklaşımlar stratejik yönetimi derinleştirirken, girişimcilik alanında da kurumsal girişimcilik kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır (Bulgelman,1983). Bu kavram, büyük firmaların içinde girişimci davranışların nasıl teşvik edilebileceğini sorusunu gündeme getirmiştir. Bu dönemde iki alan arasındaki potansiyel bağlantılar hissedilmeye başlanmıştır.

Günümüz ve yakın gelecekteki dönemlerde ise dijitalleşme, yapay zeka, büyük veri, Endüstri 4.0 ve sürdürülebilirlik gibi trendlerin etkisiyle stratejik girişimcilik, sadece büyük işletmeler için değil KOBİ'ler ve sosyal girişimler için önemli bir araştırma ve uygulama olarak görülmektedir (Kraus vd., 2012). Bu kavram artık sadece ekonomik büyümeyi değil aynı zamanda toplumsal etki, çevresel sürdürülebilirlik ve etik değerleri de kapsayan daha geniş bir alanda incelenmektedir (Dacin vd., 2010). Ayrıca küresel krizler ve hızlı değişimler karşısında işletmelerin dayanıklılığını artırmada stratejik girişimciliğin rolü vurgulanmaktadır (D'Aveni vd., 2010).

5.Stratejik Girişimcilik Kuramları

Stratejik girişimcilik, farklı teorik perspektiflerden beslenerek gelişen çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda kuramsal yaklaşımlar stratejik girişimciliği farklı yönlerle açıklamakta ve kavramın detaylı bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Stratejik girişimcilik düşüncesini etkileyen kuramsal yaklaşımlar aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.

5.1.Şebeke Kuramı

Şebeke kuramı; bir şebekenin, dış çevrelerdeki gelişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi için planlanmış girişimci ve stratejik faaliyetler sonucunda ortaya çıkan kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, işletmelerdeki uzmanlık alanlarına göre bilgi paylaşımı bağlamında gerçekleştirilen iş birlikleri sonucunda girişimci ve işletmenin rekabet üstünlüğü ve değer yaratmaya yönelik yetenekleri doğrultusunda kritik bir öneme sahiptir. Böylece örgütlerin yenilikçi ve stratejik bir bakış açısıyla gerçekleştirdiği faaliyetler, iş birlikçi yenilikçi yaklaşımlar aracılığıyla başarılı çıktılara ulaşmayı mümkün kılmaktadır (Altuntaş, 2010).

5.2.Öğrenme Kuramı

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin başarılı bir şekilde ayakta kalmalarını sağlayan özellik öğrenmek ve sürekli olarak kendini geliştirmektir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde eden işletmeler yeni fırsatlara açık ve bu fırsatları avantaja dönüştürerek pazarda daha iyi bir konumda yer almaktadır. Öğrenme kuramına göre işletmeler, geçmiş hatalarından ve başarılarından öğrenerek çevreye daha hızlı uyum sağlamaktadır. Bu doğrultuda sürekli öğrenen bir organizasyon, değişen pazarda güçlü bir şekilde ayakta kalmaktadır (Altuntaş,2010).

5.3.Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

Hiçbir firma bağımsız değildir. Bu yaklaşım, firmaların dış kaynaklara olan bağımlılıklarını stratejik iş birlikleriyle nasıl yönettiklerini açıklamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip diğer kuruluşlarla bağımlı ilişkiler kurarak bu kaynakların sürekliliğini ve istikrarını garanti altına almaya çalışmaktadır (Altuntaş,2010).

5.4.Reel Opsiyonlar Kuramı

Girişimcilik belirsizlik ile ilgilidir. Bu kuram, belirsizliğe karşı “bekle-gör” stratejisini önermektedir. Buna göre finansal opsiyonlar gibi, küçük yatırımlarla fırsatlar test edilir, olumlu bir sonuçta büyük adımlar atılmaktadır. Stratejik girişimcilik düşüncesine yönelik reel opsiyonlar kuramı, belirsizlikler karşısında büyük ve geri dönülemez yatırımlardan kaçınarak stratejik iş birlikleri geliştirmesi ve iş birliğine yönelik şebeke biçiminde dışsal olarak küçük ölçekli yatırımlar yaparak, gelecekteki değer yatırımlarına sebep olacak yenilikçilik türleri doğrultusunda belirsizliği azaltmaya çalışmaktadır (Altuntaş, 2010).

6.Stratejik Girişimcilik Modelleri

Stratejik girişimcilik modellerini başlıcaları şunlardır:

6.1.Eisenhardt, Brown ve Neck Modeli

Bu modele göre, fırsatların hızlı bir biçimde değerlendirilmesi ve çevik stratejik kararlarla rekabet avantajı elde edilmesi önemli görülmektedir. İşletmelerin dinamik çevrelerde öğrenme, esneklik ve deneysel yaklaşım anlayışına sahip olduğunu vurgulayan bir modeldir (Ersarı, 2018).

6.2.Ireland, Hitt, Camp ve Sexton Modeli

Bu model de işletmelerin fırsatları tanımlaması ve bu fırsatları sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürme sürecini

savunmaktadırlar. Bu doğrultuda kaynakların etkin kullanımı ve yenilik odaklı bakış açısıyla hareket edilmesi gerekmektedir (Ersarı,2018).

6.3.Hitt, Ireland, Camp ve Sexton Modeli

Bu modele göre strateji ve girişimciliğin bütünleşik bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Araştırmacılar bu modeli vizyon, yenilikçilik ve stratejik kaynak kullanımıyla ilişkilendirmektedir (Ersarı,2018).

6.4.Ireland, Hitt ve Sirmon Modeli

Bu model de işletmeler kaynakları yapılandırılması, kullanılması ve yeniden düzenlenmesi yoluyla fırsatların değerlendirilmesi sürecini ele almaktadır (Ersarı, 2018).

6.5.Ireland ve Webb Modeli

Bu model, Kurumsal girişimciliğin stratejik boyutuna odaklanmaktadır. Büyük firmalarda yenilikçi davranışların stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Ersarı,2018).

6.6.Ketchen, Ireland ve Snow Modeli

Savunulan bu modelin, örgütsel çeviklik ve çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. İşletmelerin stratejik karar alma sürecinde girişimcilik ruhunun önemini vurgulamaktadır (Ersarı,2018).

6.7.Lassen Modeli

Bu modeli, işletmelerde fırsat yaratma, değer üretme ve bu değeri koruma süreçleriyle ilişkilendirmektedir. Özellikle iş modelleri inovasyonu ve değer yaratma üzerinde durmaktadır (Ersarı, 2018).

6.8.Luke Modeli

Stratejik girişimcilik süreçlerinde liderliğin rolünü ve yöneticilerin stratejik düşünme kapasitesini vurgulamaktadır. Bu model, yenilikçi kültürün oluşması açısından stratejik liderliğin önemini belirtmektedir (Ersarı, 2018).

6.9.Kyrgidou ve Hughes Modeli

Bu model, stratejik girişimciliği dinamik yetenekler perspektifiyle ele almaktadır. İşletmelerde yenilikçilik, çeviklik ve değişen pazarlara uyum sağlayabilme yeteneği üzerinde yoğunlaşmaktadır (Ersarı, 2018).

7.Stratejik Girişimcilik Yaklaşımının İşletmelerdeki Rolü

Stratejik girişimcilik yaklaşımı, işletmelerin sadece operasyonel verimliliğe odaklanmak yerine aynı zamanda yenilikçi ve pazar fırsatlarını proaktif bir şekilde değerlendirme kapasitesini geliştirmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin tüm fonksiyonel alanlarını ve yönetim seviyelerini etkileyerek organizasyonel yapı da önemli dönüşümlere yol açmaktadır.

8.1.Dönüşümsel Liderlik ve Yönetim anlayışı

Stratejik girişimcilik, işletmelerde değişim ve yeniliği teşvik eden, vizyoner ve risk alabilen bir liderlik anlayışını gerektirmektedir (Gupta, MacMillan ve Surie, 2004). Liderler, çalışanları girişimci gibi davranmaya teşvik eder, yeni fikirlerin ortaya çıkması için uygun bir ortam yaratır ve başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak görmektedir. Bu doğrultuda geleneksel, hiyerarşik ve kontrol odaklı yönetim anlayışından, daha katılımcı, esnek ve şekillendirilmiş bir yapıya geçişi ifade etmektedir (Covin ve Miles, 1999).

8.2.Örgütsel Yapı ve Kültürde Esneklik

Bu yaklaşım hiyerarşik ve katı yapıların yerine daha esnek ve öğrenen organizasyonel yapıları teşvik etmektedir. Matris yapılar, proje bazlı ekipler ve çapraz fonksiyonel iş birliği, yenilikçi fikirlerin daha hızlı geliştirilmesine ve uygulanmasına olanak tanımaktadır (Goold ve Champbell,1987). Girişimci bir kültür, risk almayı, denemeyi, başarısızlıklardan ders çıkarmayı ve yaratıcılığı desteklemektedir. Bu kültür, çalışanların inisiyatif aldığı ve yeni fikirlerini özgürce paylaşabildiği bir ortam yaratmaktadır (Schein,1992).

8.3.Kaynak Tahsisi ve Yönetiminde Stratejik Yaklaşım

Stratejik girişimcilik, işletmelerin sınırlı kaynaklarını sadece mevcut operasyonları sürdürmek için değil aynı zamanda yeni ve potansiyel olarak riskli inovasyon projelerine de tahsis etmelerini gerektirmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu kaynakların etkin bir şekilde mobilize edilmesini, önceliklendirilmesini ve stratejik hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını içermektedir. Esnek bütçeleme ve proje bazlı finansman gibi yaklaşımlar bu süreçte önem kazanmaktadır (Bower ve Cristensen, 1995).

8.4.Pazar ve Çevre Analizinde Proaktiflik

İşletmelerin sadece mevcut pazar koşullarını değil aynı zamanda gelecekteki pazar eğilimlerini, teknolojik gelişmeleri, rakip hareketlerini ve müşteri ihtiyaçlarını sürekli olarak analiz etmelerini sağlamaktadır (Porter, 1980). Bu proaktif analiz, yeni fırsatların erken aşamada tanınmasına ve potansiyel tehditlere karşı önlem alınmasına yardımcı olmaktadır. Rekabetçi istihbarat ve Pazar araştırmaları, stratejik girişimcilik kararları için önemli bilgi sağlamaktadır (Day ve Wensley, 1988).

8.5.Değer Yaratma ve Yakalama Süreçlerinin Bütünleşmesi

Stratejik girişimcilik, işletmelerin sadece yeni değer yaratma kapasitelerini değil aynı zamanda bu yaratılan değeri pazarda yakalama yeteneklerini de geliştirmelerine odaklanmaktadır (Teece, 1986). Bu doğrultuda değer zinciri boyunca stratejik kararlar almayı, fikri mülkiyet haklarını korumayı, pazarlama ve satış stratejilerini inovasyonla uyumlu bir hale getirmeyi kapsamaktadır. Bu kapsamda, yaratılan yenilikten maksimum ekonomik fayda sağlamak amaçlanmaktadır.

Sonuç

Günümüz dinamik ve rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde etmeleri için stratejik girişimcilik önemli bir yaklaşım haline gelmiştir. Bu çalışma, stratejik girişimciliği, girişimcilik faaliyetlerinin yenilikçi ve fırsat odaklı yapısıyla stratejik yönetimin planlı ve sistematik yaklaşımının bütünleştiği bir kesişim noktası olarak ele almaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda, stratejik girişimciliğin işletmelere rekabet avantajı, sürdürülebilirlik, yüksek performans ve inovasyon gibi önemli kazanımlar sağladığı ortaya konulmaktadır. Stratejik girişimciliği kavramsal çerçevesi ve girişimcilikle ilişkisi, tarihsel gelişimi, farklı kuramsal yaklaşımlar ve modeller, stratejik girişimciliğin işletmelerdeki önemi ve rolü teorik olarak açıklanmıştır. Bu teorik çerçeveler, stratejik girişimciliğin çok boyutlu doğasını ve işletmeler için neden bu kadar kritik olduğunu anlamamızı sağlamaktadır.

Stratejik girişimcilik yaklaşımı, işletmelerin sadece operasyonel verimliliğe odaklanmak yerine aynı zamanda sürekli yenilik yapma ve pazar fırsatlarını proaktif bir şekilde değerlendirme kapasitesini geliştirmelerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu

yaklaşım, dönüşümsel liderlik, esnek örgütsel yapılar, etkin kaynak tahsisi, sürekli pazar analizi, değer yaratma ve yakalama yeteneği gibi unsurları gerektirmektedir. İşletmelerin bu özellikleri benimsemesi değişen çevre koşullarına daha hızlı adapte olmalarını, yeni büyüme alanları yaratmalarını ve küresel pazarda rekabet güçlerini arttırmalarını sağlamaktadır.

Kaynaklar

Altuntaş, G. (2010). *Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve IMKB ulusal 100 endeksinde işlem gören işletmeler üzerinde testi*. (İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi). (Tez no: 287766).

Amaible, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.

Amit R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assest and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Bakan, İ. (2015). Girişimcilik ve girişimcilikte seçme konular. *Gazi Kitabevi, Ankara*. 426-427.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bower, J.L., & Christensen, C.M. (1995). Disruptive technologies: Catching the wave. *Harvard Business Rewiew*, 73 (1), 43-53.

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diyersified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 223-244.

Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive ve advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (3), 47-63.

Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Çevik, E. (2006). *Girişimcilerin, girişimcilik tipleri ile çalışma amaçları arasındaki ilişki*. (Marmara Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi). (Tez no:207655).

Dacin, P. A., Dacin, M.T., & Matear, D.M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and what we can learn from an existing one. *Academy of Management Perspectives*, 24 (3), 37-53.

D'Aveni, R.A., Dagnino, G.B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage: The future of global competition. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 1-13.

Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

Dess, G.G., Ireland, R. D., Zahra, S.A., Floyd. S.W., Janney, J.J., & Lane, P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-372.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper & Row.

Ersarı, G. (2018). *Stratejik girişimcilik: girişimci düşünme biçimi ve girişimci liderliğin işletme performansına etkisinde rekabet stratejilerinin rolü*. (Atatürk Üniversitesi, Doktora Tezi). (Tez no:531859).

Etesaminia, S. (2020). İşletmelerde stratejik girişimcilik: rekabet üstünlüğü sağlanması. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Sempozyumu Tam Metin Kitabı*, (ss. 1-12) İstanbul.

Demir, F.M. (2025). Dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ilişkisi: Balıkesir otel işletmelerinde bir araştırma (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi). (Tez no:926248).

Goold, M., & Campbell, A. (1987). *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*. Basil Blackwell.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2).

Güven, B. (2015). *Stratejik girişimcilik: Çiğ köfte sektörü üzerine ampirik çalışma*. Siyahinci akademi.

Gupta, A. K., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Strategic leadership: Intergrating strategy and leadership. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 12-29.

Guth, W.D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11 (Special Issue), 5-15.

Hayırlı, T. (2022). Stratejik girişimcilik uygulamalarının bilgi yönetimi performansına etkilerini belirlemeye yönelik Malatya OSB'lerinde bir araştırma. (İnönü Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi). (Tez no: 730017).

Hitt, M.A., Ireland, R.D., Camp, S.M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (Special Issue), 479-491.

Ireland, R. D., Hitt, M.A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963-990.

Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press

Kraus, S., Filser, M., Harms R., & Laudien, S. M. (2012). A new concept of strategic entrepreneurship in the context of the new economy. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17 (1), 1-18.

Kuratko, D.F., Ireland, R.D., & Hornsby, J.S. (2001). Strategic entrepreneurship: A framework for studying entrepreneurial opportunities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-509.

Lumpkin, G. T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172

McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, 24 (1), 13-30.

Miller, D (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770-791.

Miller, D., & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Salik Ata, N. (2023). Stratejik girişimcilik araştırmaları üzerine sistematik bir inceleme. *The Journal of Science*, 7(14), 227-235.

Schein, E.H. (1992). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research.

Academy of Management Review, 25 (1), 217-226.

Teece, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15 (6), 285-305.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18 (7), 509-533.

Türkmen, İ. ve Yılmaz, H. (2019). Stratejik girişimcilik ve bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişki: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(53), 1-12.

Yüceol, N. (2023). *Stratejik girişimcilik modeli kapsamında algılanan çevresel belirsizliğin yenilik performansına etkisinde girişimcilik yetkinliklerinin aracı rolü*. (Yıldız Teknik Üniversitesi, Doktora Tezi). (Tez no:840724).

BÖLÜM 2

GÖÇMEN GİRİŞİMCİLİĞİ

Talha GÖKTAŞ¹
Abdullah OĞRAK²

Giriş

Girişimcilik, son yıllarda ülkelerin ve toplumların ekonomik ve sosyal gelişimleri ve kazanımlarında kaldıraç etkisi gören önemli bir enstrüman olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkardığı katma değer potansiyelinin oldukça yüksek ve kaldıraç etkisinin varlığından dolayı, girişimcilik konusunda çalışmaların ve araştırmaların sayısı oldukça artmıştır. Buna paralel olarak da girişimciliği özendiren, teşvik eden birçok uygulama devlet ve hükümet politikaları haline gelmiştir. Ortaya koyulan politikalar hem ulusal düzeyde ülkelerin elinde insan kaynağını bu alana yönlendirmek amacıyla yapıldığı gibi, uluslararası girişimcilerin de ilgisini çekebilecek düzeyde çalışmalar da yapılmaktadır.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0000-0002-3398-1808

² Doçent Doktor, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0000-0003-4331-8652

Girişimcilik, kullanılmayan kaynakların ekonomiye kazandırarak, etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasında, yeni teknoloji üretiminde, istihdam kapasitesinin yükseltilerek işsizliğin azaltılmasında, gelişmişlik düzeyinin yükseltilmesi ve geniş bir toplumsal tabana yaygınlaştırılmasında, orta sınıfın güçlendirilmesinde, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılmasında ve genel itibarıyla toplumsal barışın sağlanarak bütünleşmenin güçlendirilmesinde önemli bir rol üstlenmiştir (İlhan, 2005). Girişimciliğin bu işlevsel yönü, özellikle son yıllarda artarak devam iklim ve savaş nedeniyle oluşan göç dalgaları sonucunda başka ülkelere kişisel veya zorunlu sebeplerle göç eden göçmenlerin, gittikleri yerde sosyal ve ekonomik entegrasyonunu sağlamak adına da oldukça dikkat çekici bir yöntem olduğu karşımıza çıkmaktadır.

Göçmenlerin işgücüne katılmasının toplumsal, ekonomik ve kültürel katkılarını ortaya koyan çalışmalar ve buna yönelik geliştirilen politikalar sonucunda, göçmenlerin ekonomik hayattaki yeri son yıllarda yükselen bir ivme ile devam etmektedir. Bu politikayı destekleyecek ulusal ve uluslararası çok sayıda farklı destek türleri, göçmenlerin iş hayatındaki mevcudiyetini artırma yönünde kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir faktör olmaktadır. Buna paralel olarak, göçmenler girişimci olarak da ekonomik hayatta yer almaya başlamış ve oldukça yüksek başarı elde eden ilham verici hikayeleri de giderek artmaktadır.

Göç insanların çeşitli sebeplerle yaşadığı yerden uzun vadeli ya da kalıcı olarak başka bir ülkeye gitmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca göçler toplumların ve insanların devamlılığı için zorunlu bir arayış olmuştur. Özellikle su ve verimli topraklara erişim amacıyla göçler olduğu gibi, savaş nedeniyle insanların zorunlu göçleri eskiden olduğu gibi bugün de devam etmektedir. Savaş nedeniyle ortaya çıkan zorunlu göçler, göçmenlerin gittikleri yerde sosyal ekonomik beşerî ve kültürel sorunların ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Göçmenler ev sahibi topluluklarına nazaran zor şartlarda yeni bir yere adapte olma zorunlulukları vardır. Ev sahibi topluluklarının düzenli iş, gelir, gayrimenkul edinme konularında yaşam alışkanlıkları belli sınırlar içinde risk almadan hayatlarına devam etme içgüdüsünü ortaya koymaktadır. Bunun aksine göçmenler, farklı bir yerleşim yeri, kültür ve demografik yapıdan gelmesi nedeniyle ihtiyaçları daha iyi bir şekilde görebilme, bu ihtiyaçları karşılamak adına risk alma konusunda daha istekli ve girişken olmaktadır. Bu nedenle girişimcilik, göçmenlerden kaynaklanabilecek ekonomik sosyal kültürel sorunları ve risklere çözüm getirebilecek önemli bir araçtır.

Göçmen girişimcilik, bir ülkede yer alan tüm göçmen gruplar tarafından yapılan girişimciliğe atıfta bulunmaktadır (Waldinger ve diğ,1990; Akt.Sinnya ve Parajuli,2012). Göçmen girişimcilik, girişimcilik aktivitelerinin göç edilen ülkede yapılmasını, sosyal ve ekonomik değerlerin göçmenler aracılığıyla ortaya çıkarılmasından ibarettir. Göçmen girişimci ise, global ve stratejik bir düşünce ile üretim indikatörlerini bir araya getiren, risk ve yönetimi sahiplenen, yenilik ve değişimlere açık, temel amacı gelişme ve büyüme olan global bir oyuncudur.

1.Göç ve Göçmen Kavramları

Uluslararası Göç Örgütü tarafından hazırlanan Göç terimler sözlüğüne göre göç kavramı, uluslararası bir sınırı geçerek veya bir devleti içinde yer değiştirmesini, süresi yapısı ve nedeni ne olursa olsun insanların yer değiştirdiği nüfus hareketleri olarak adı olarak ifade edilmiştir. Aynı sözlükte göçmen kavramı için uluslararası düzeyde kabul gören bir tanım olmadığı, “kişisel rahatlık” amacıyla dışarıdan herhangi bir zorlama unsuru olmaksızın ilgili kişinin bir iradesiyle karar verdiği durumları kapsadığının kabul edildiği ifade edilmektedir. (IOM,2004)

Göç, bireylerin yaşamları boyunca süregelen bir olgu olarak, tarih boyunca savaş, baskı, sürgün, kıtlık, iklim değişikliği gibi çeşitli etkenlerle tetiklenmiştir (Karakaş, 2012). Bu çeşitlilik, göçün farklı akademik disiplinlerde incelenmesine ve çok yönlü olarak ele alınmasına yol açmıştır. Sosyoloji, coğrafya, kültür, siyaset ve nüfus bilimi gibi birçok alan, göç olgusunu kendi perspektiflerinden değerlendirmektedir (Özkan, 2019).

Göç, bireylerin veya grupların, coğrafi veya idari sınırları aşarak yeni yerleşim yerleri kurmaları ve bu süreçte sosyal çevreleriyle etkileşime girmeleri olarak tanımlanabilir. Toplumların yaşamlarını biçimlendiren temel unsurlardan biri olan göç, nedeni, türü ve sonuçları itibarıyla farklılık gösterir (Keser, 2011). Göç, bireylerin veya toplulukların, kalıcı veya geçici olarak yer değiştirmesi, yeni bir yere yerleşmesi veya mevcut yerleşim yerini terk etmesi eylemidir. Bu eylem, farklı nedenlere bağlı olarak çeşitli şekillerde tanımlanabilir ve odak noktaları değişebilir. Ekonomik, siyasi, çevresel veya kişisel nedenlerle ortaya çıkan göç, kısa veya uzun süreli, geri dönüşlü veya kalıcı yerleşme biçiminde gerçekleşen coğrafi, toplumsal ve kültürel bir yer değiştirme hareketidir (Yalçın, 2004).

Birleşmiş Milletler (BM), "göçmen" terimini, yasal veya yasal olmayan yollarla, geçici veya kalıcı olarak bir ülkeden başka bir ülkeye yerleşen veya bulunduğu bölgede yaşayan kişiler olarak tanımlar. BM tanımına göre, bir kişi, en az 12 ay boyunca, mutlak ikametgâhı dışındaki bir ülkede yaşıyorsa göçmen olarak kabul edilir (Castles ve Miller, 2009).

Göç İdaresi Genel Müdürlüğü tarafından sonuncu 2016 yılında yayımlanmış olan Türkiye Göç Raporu'nda göç kavramını yabancıların, yasal yollarla Türkiye'ye girişini, Türkiye'de kalışını ve Türkiye'den çıkışını ifade eden düzenli göç ile yabancıların yasadışı yollarla Türkiye'ye girişini, Türkiye'de kalışını ve

Türkiye’den çıkışını ve Türkiye’de izinsiz çalışmasını ifade eden düzensiz göçü ve uluslararası korumayı ifade edecek şekilde kullanmıştır. Göçmenlerin temel motivasyonu, genellikle maddi durumlarını iyileştirmek ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşmaktır. Bu kişiler, kendileri ve aileleri için daha güvenli bir gelecek ve daha iyi yaşam olanakları arayışındadır (IOM, 2009). Ancak, bu süreçte göçmenler, uyum sorunları ve toplumsal dışlanma gibi zorluklarla karşılaşabilirler. Bu engeller, genellikle dini, kültürel, dilsel ve etnik köken farklılıklarından kaynaklanır ve uyum sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu tür sorunlar, bireylerin sosyal, kültürel ve ekonomik farklılıklarından doğmaktadır (Yavuz, 2013).

2.Göç Çeşitleri

Göç Göç türleri literatürüne baktığımızda, her kesim tarafından mutabık kalınmış tek bir şema ya da sistematığın olmadığı bir durum ile karşılaşmaktayız. İnsanlık tarihi ile paralel gelişen göç olgusu, sürekli değişkenliği ve dinamizmi içerdiği için bu durum göç türlerine de yansımış durumdadır. Zamanın gereklilikleri göçü şekillendirmekte ve farklı yerlere doğru verilmesine olanak sağladığı gibi, yeni göç türlerini de beslemeye oldukça elverişlidir. Buna ek olarak, göçün kendi olgusunu ya da göçü yapan kişileri merkeze alan farklı yaklaşımlar da göç çeşitlerinin farklı perspektiflerden ele alınmasına neden olmuştur. Bu bölümde göçün ortaya çıkmasına neden olan etmenler çerçevesinde göç türleri sınıflandırılmıştır.

2.1.Ülke Sınırlarına Göre

Ülke sınırlarına göre göç, bireylerin veya grupların, bir ülkenin uluslararası sınırlarını geçerek başka bir ülkeye yerleşmeleri şeklinde gerçekleşen hareketliliği ifade eder. Bu çerçeveye uyan iki göç türü vardır. Uluslararası göç, bireylerin veya grupların bir ülkeden başka bir ülkeye geçici veya kalıcı olarak yerleşme sürecini ifade eder (IOM, 2019). İç göç ise, daimî ikametgâh yeri değişikliği;

ülke sınırları içinde bir yerleşim yerinden başka bir yerleşim yerine gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır (TÜİK,2023).

2.2.Göçün Yasal Durumuna Göre

Göçün yasal durumuna göre sınıflandırılması, bireylerin bir ülkeye giriş ve orada kalış biçimlerinin ulusal ve uluslararası hukuk çerçevesinde tanımlanmış statülerini esas alır. Bu sınıflandırma, göçmenlerin hak ve yükümlülüklerini, sosyal hizmetlere erişimlerini ve topluma entegrasyon süreçlerini doğrudan etkileyen kritik bir boyutu temsil eder. Bu sınıflandırmaya giren üç farklı göç türü vardır.

Düzenli göç, bireylerin hedef ülkenin yasal mevzuatına uygun şekilde (örneğin çalışma izni, oturma izni, öğrenci vizesi) gerçekleştirdiği göç hareketlerini ifade eder (IOM, 2021). Bu göç türü, yasa dışı göçten ayrılarak devletlerin nüfus politikaları, işgücü ihtiyacı ve uluslararası anlaşmalarla doğrudan ilişkilidir (Battistella, 2020). Türkiye, 2013 yılında yürürlüğe giren Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu ile düzenli göç süreçlerini sistematik hale getirmiştir (Göç İdaresi Başkanlığı, 2023).

Düzensiz göç, bireylerin hedef ülkenin yasal göç rejimini ihlal ederek (vizesiz giriş, sahte belge kullanımı veya insan kaçakçılığı yoluyla) gerçekleştirdiği hareketlilik biçimidir (IOM, 2022). Bu göç türü, göçmenleri sömürü, insan ticareti ve sosyal dışlanma gibi risklere maruz bırakma risklerini barındırabilir. Türkiye, coğrafi konumu nedeniyle Avrupa'ya yönelen düzensiz göç rotalarında kritik bir transit ülke rolü üstlenmektedir (İçduygu ve Aksel, 2020). Türkiye'de 2023 yılında yaklaşık 250.000 düzensiz göçmen tespit edilmiştir (GİB, 2023).

Göçmen hareketliliğinin gerçekleştiği coğrafi rotalar, göç sürecinde ülkelerin üstlendiği role göre hedef ülke, kaynak ülke ve transit ülke olarak üç temel kategoriye ayrılmaktadır (Saçkesen, 2021). Hedef ülkeler, ekonomik gelişmişlik, yüksek yaşam

standartları ve kültürel çeşitlilik gibi çekici faktörlerle göçmenlerin nihai varış noktalarını oluşturan (örneğin Almanya, Kanada) ülkelerdir. Kaynak ülkeler ise savaş, ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlık veya eğitim imkânlarının yetersizliği gibi itici faktörlerin göçü tetiklediği (Suriye, Afganistan, Ukrayna) çıkış noktalarıdır. Transit ülkeler, coğrafi konumları nedeniyle göçmenlerin hedef ülkelere ulaşmadan önce geçiş yaptığı ara noktalar olarak işlev görür; Türkiye, Meksika ve Fas gibi ülkeler, Avrupa veya Kuzey Amerika'ya yönelen göç rotalarında lojistik ihtiyaçları karşılayan ve sınır politikalarıyla küresel dinamikleri etkileyen stratejik merkezlerdir.

2.3.Göç Eden Kişinin Kararına Göre

Göç eden kişinin kararına göre yapılan sınıflandırma, bireyin göç etme eylemindeki irade ve motivasyon düzeyini temel alır. Bu yaklaşım, göçün ardındaki itici ve çekici faktörlerin bireysel tercih ve koşullarla nasıl birleştiğini anlamak açısından önem taşır. Bu tanıma uyan iki göç türü vardır. Zorunlu göç, bireylerin veya toplulukların yaşamlarını, özgürlüklerini veya güvenliklerini tehdit eden dışsal faktörler (savaş, etnik temizlik, siyasi baskı, doğal afetler) nedeniyle yer değiştirmek zorunda kalmasıdır (Richmond, 1993). Gönüllü göç ise, bireylerin veya grupların kendi istekleriyle, ekonomik, sosyal, kültürel veya kişisel gelişim gibi çeşitli nedenlerle yaşadıkları yeri terk ederek başka bir yere yerleşme sürecini ifade eder (Lee, 1966). Bu göç türü, bireylerin özgür iradeleriyle aldıkları bir kararın sonucudur ve genellikle daha iyi yaşam koşulları, iş fırsatları, eğitim imkanları veya kişisel tercihler gibi "çekici" faktörler tarafından tetiklenir (Ravenstein, 1889).

Gönüllü göç, zorunlu göçten farklı olarak, bireylerin herhangi bir dış baskı, tehdit veya zorlama olmaksızın hareket etme özgürlüğüne sahip olduğu bir durumu yansıtır (Castles ve Miller, 2009)

2.4.Göçün Süresine Göre

Göçün süresine göre yapılan sınıflandırma, bireylerin veya grupların yeni bir yerde ne kadar süreyle kalmayı planladıklarını veya kaldıklarını esas alır. Bu ayırım, göçün kalıcılığına ve göçmenlerin yeni topluma entegrasyon düzeyine ilişkin farklı dinamikleri anlamak için kritik öneme sahiptir.

Sürekli göç, bireylerin veya ailelerin, genellikle kalıcı veya uzun süreli yerleşme niyetiyle bir yerden başka bir yere taşınma sürecini ifade eder (Bogue, 1969). Bu göç türünde, göç edenlerin temel amacı, yeni yerleşim yerinde uzun vadeli bir yaşam kurmak, ekonomik ve sosyal entegrasyonlarını sağlamak ve genellikle geldikleri yere geri dönme düşüncesi taşımamaktır (Grigg, 1977). Sürekli göç, geçici veya döngüsel göç türlerinden, yerleşme niyetinin belirginliği ile ayrılır.

Mevsimlik veya geçici göç, bireylerin veya grupların belirli bir süre için, genellikle tekrarlayan bir döngü içinde, yaşadıkları yerden başka bir yere hareket etmeleri ve bu sürenin sonunda geri dönmeleri olgusunu ifade eder (Hugo, 2003). Bu göç türü, genellikle tarım, turizm, inşaat gibi belirli sektörlerdeki mevsimsel işgücü talepleri, eğitim dönemleri veya kısa süreli ekonomik fırsatlar gibi faktörlerle ilişkilidir (Guest, 1998). Geçici göçün süresi birkaç haftadan birkaç yıla kadar değişebilir, ancak temel özelliği, göç edenlerin kalıcı yerleşme niyetinin olmaması ve birincil yaşam alanlarına geri dönme beklentisidir (Skeldon, 2008).

3.Göçmen Türleri

Uluslararası bir sınırı geçerek veya bir devlet sınırları içinde yer değiştirmek suretiyle; süresi, yapısı ve nedeni ne olursa olsun insanların yer değiştirdiği nüfus hareketleri göç olarak adlandırılmaktadır. Uluslararası çerçevede ortak kabul görmüş bir göçmen tanımlaması olmamasına karşın, göç hareketini yapan kişilerin şahsi rahatlık, hedef ya da amaç doğrultusunda kendi hür

iradesiyle göç ettiği durumların karşılığı olarak göçmen ifadesi kullanılmaktadır (Uluslararası Göç Sözlüğü,2004).

Bu çerçevenin dışında kalan göç hareketleri için farklı statüler ve isimler literatürde karşılık bulmaktadır. Hukuki statülerine göre göçmen türleri Mülteci, Şartlı Mülteci, Sığınma ve Sığınmacı, İkincil koruma ve Geçici koruma tanımlarıyla literatürde kullanıldığı görülmektedir.

4.Göçün Nedenleri

Tarihsel süreçte çeşitli etkenlerle şekillenen göç olgusu, farklı nitelikler sergilemiştir. Zorlayıcı unsurların tetiklediği göç hareketlerinin yanı sıra, etnik azınlıkların göçleri ve ekonomik güdülerle gerçekleşen göçler de gözlemlenmektedir. Ekonomik nedenlerle gerçekleşen göçlerde, bireylerin menşe ülkelerinde işsizlik sorunu yaşıyor olmaları mümkündür. Bu kişilerin önemli bir bölümü, daha elverişli çalışma ve yaşam standartlarına ulaşma arzusuyla hareket etmektedir (Seyidoğlu, 2013).

Uluslararası düzeydeki kitlesel göç hareketleri sıklıkla ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ve demografik eşitsizliklerden kaynaklanmaktadır. Göç edilen ülkelerdeki işsizlik oranları, iş gücü piyasasındaki arz ve talep dengesizlikleri ve reel ücret farklılıkları, göç hareketlerini tetikleyen önemli faktörler arasında sıralanabilir. Buna ek olarak, insan hakları ihlalleri gibi siyasi gerekçeler de göç hareketlerinin nedenleri arasında yer alabilmektedir. Göçmenlerin yeni topluma uyum süreçleri de göç hareketlerini etkileyen kayda değer bir unsurdur. Demografik yapıdaki değişimler de göç hareketlerinin nedenleri arasında değerlendirilebilir (Erdenebat, 2006).

5.Göçün Ülkeler Üzerindeki Etkileri

Göç olgusu, hem göç alan hem de göç veren ülkeler üzerinde çok yönlü ve karmaşık etkiler yaratmaktadır. Göç alan ülkeler

açısından değerlendirildiğinde, göçmenler işgücü piyasalarına yeni bir dinamizm kazandırabilir, belirli sektörlerdeki işgücü açıklarını kapatabilir ve girişimcilik faaliyetleriyle ekonomik büyümeye katkıda bulunabilirler (Borjas, 1999). Ancak, hızlı ve kontrolsüz göç akınları, sosyal uyum sorunlarına, kamu hizmetleri üzerinde baskıya ve bazı durumlarda yerel işgücü piyasasında rekabetin artmasına neden olabilir (Dustmann ve diğ, 2012). Göç veren ülkeler ise genellikle nitelikli işgücü kaybı (beyin göçü) yaşarken, yurt dışında çalışan vatandaşlarının gönderdiği dövizler (remittances) ekonomik istikrar ve kalkınma için önemli bir kaynak teşkil edebilir (Ratha ve diğ, 2011). Sosyo-kültürel düzeyde ise, göç hem yeni kültürel etkileşimlere ve çeşitliliğe yol açarken, hem de farklı topluluklar arasında gerilimlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir (Esser, 2004). Bu nedenle, göçün ülkeler üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkileri yönetmeye yönelik politikalar geliştirmek hem ulusal hem de uluslararası düzeyde büyük önem taşımaktadır. Göçün ülkeler üzerindeki etkileri literatürde sosyal, politik-yasal ve ekonomik olmak üzere üç ana başlıkta incelenmektedir.

6.Girişimciliğin kavramsal temelleri

Girişimcilik, ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve yenilikçilik açısından çağımızın en dinamik ve kritik kavramlarından biridir. Tek bir tanımla sınırlandırılmayacak kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan girişimcilik, bireylerin risk alarak fırsatları değerlendirme ve değer yaratma süreçlerini ifade eder. Bu bölümde, girişimciliğin temel tanımından başlayarak önemine, ayırt edici özelliklerine ve farklı bağlamlarda ortaya çıkan çeşitli türlerine kadar kavramsal temelleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

6.1.Girişimcilik Kavramı ve Tanımı

Girişimcilik, ekonomik literatürde geniş bir yelpazede ele alınan, dinamik ve çok boyutlu bir kavramdır. En temel düzeyde, girişimcilik yeni bir iş kurma, mevcut bir işi büyütme veya yeni bir

ürün, hizmet, süreç ya da pazar geliştirme faaliyetini ifade eder (Schumpeter, 1934). Girişimcilik tanımı zamanla evrilmiş ve farklı disiplinlerden gelen bakış açılarıyla zenginleşmiştir. Örneğin, Knight (1921), girişimciliği belirsizlik ve riskle yüzleşme yeteneğiyle ilişkilendirmiş, girişimcinin gelecekteki olayların öngörülemezliği karşısında karar alma ve kar elde etme arayışında olduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşım, girişimciliğin sadece fırsatları görme değil, aynı zamanda bu fırsatları değerlendirirken karşılaşılan riskleri yönetme boyutuna dikkat çeker.

Daha modern yaklaşımlar ise girişimciliği sadece bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda bir süreç ve bir fenomen olarak ele almaktadır. Drucker (1985), girişimciliği fırsat odaklılık olarak tanımlamış; değişimde bir fırsat gören ve bu fırsatı kullanarak değer yaratan bir davranış biçimi olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla girişimcilik, mevcut kaynakların sınırlılıklarına rağmen, yeni fırsatları keşfetme, değerlendirme ve bu fırsatları hayata geçirmek için gerekli kaynakları mobilize etme süreci olarak da görülebilir (Stevenson ve Jarillo, 1990).

Günümüzde ise girişimcilik, sadece kâr amacı gütmeyen sosyal girişimcilik, kurumsal girişimcilik ve sürdürülebilir girişimcilik gibi farklı boyutlarıyla da incelenmektedir (Dees, 1998; Sharma ve Chrisman, 1999). Bu geniş perspektif, girişimciliğin yalnızca ekonomik büyümeye değil, aynı zamanda toplumsal sorunlara çözüm bulmaya ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik bir araç olabileceğini de göstermektedir. Bu bağlamda, girişimcilik, belirsizlik altında fırsatları arayan, risk alan, yenilikçi ve değer yaratan bir faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.

6.2.Girişimciliğin Önemi

Girişimcilik, modern ekonomilerin ve toplumların sürdürülebilir kalkınmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Birçok araştırmacı ve politika yapıcı, girişimciliği ekonomik büyümenin,

istihdam yaratmanın ve toplumsal refahın temel itici güçlerinden biri olarak kabul etmektedir (Acs ve Audretsch, 2003; Wennekers ve Thurik, 1999).

Ekonomik açıdan, girişimcilik yenilikçiliği teşvik eder. Girişimciler, pazardaki boşlukları tespit ederek veya mevcut ürün ve hizmetlere yeni yaklaşımlar getirerek ekonomik dinamizmi artırır. Schumpeter'in (1934) ifade ettiği "yaratıcı yıkım" süreci, eskimiş yapıların yerine yenilerinin gelmesini sağlayarak verimliliği ve rekabet gücünü artırır. Ayrıca, girişimcilik istihdam yaratma konusunda kritik bir fonksiyona sahiptir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinin vazgeçilmez unsurları ve hatta ekonominin lokomotifleri olan KOBİ'ler her dönemde üretime, ekonomiye ve istihdama büyük katkılar sağlamıştır (Taş ve Demirdöğmez, 2021). Girişimcilerin kurduğu yeni firmalar, sadece kendilerine değil, aynı zamanda tedarikçilerine ve diğer paydaşlara da ekonomik fayda sağlar, böylece bir çarpan etkisi yaratırlar.

Sosyal açıdan bakıldığında, girişimcilik toplumsal refahı artırır ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunur. Yeni iş kurma ve ekonomik aktivite, yerel ekonomileri canlandırabilir, gelir dağılımını iyileştirebilir ve yoksulluğun azaltılmasına yardımcı olabilir (Audretsch, 2007). Girişimcilik aynı zamanda sosyal sorunlara çözüm bulma potansiyeli taşır. Sosyal girişimcilik, kar amacının ötesinde, çevresel sürdürülebilirlik, eğitim ve sağlık gibi alanlarda toplumsal fayda odaklı yenilikçi çözümler sunar (Dees, 1998). Ayrıca, girişimcilik bireylerin bağımsızlığını ve öz yeterliliğini geliştirir, yaratıcılıklarını ortaya koymalarına olanak tanır ve topluma aktif katılımlarını teşvik eder. Bu yönleriyle girişimcilik, sadece ekonomik bir faaliyet olmanın ötesinde, toplumsal gelişimin ve bireysel güçlenmenin de önemli bir aracıdır.

6.3.Girişimcilik Türleri

Girişimcilik, karmaşık ve çok yönlü bir fenomen olduğundan, farklı bağlamalarda ve motivasyonlarla ortaya çıkan çeşitli türleri bulunmaktadır. Literatürde, girişimcilik faaliyetlerini farklı kategorilere ayırarak anlamaya yönelik çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların oluşumunda yapılan işin içeriği, niteliği ya da kim tarafından yapıldığı belirleyici unsurlar olmuştur. Bu kategoriler, girişimcilik ekosisteminin çeşitliliğini ve farklı girişimci profillerini ortaya koymaktadır. Teknoloji girişimciliği, sosyal girişimcilik, kurumsal girişimcilik, kadın girişimciliği ve, göçmen girişimciliği son yıllarda önemi gittikçe artan ve üzerine çok fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir.

Göçmen girişimciliği, göçmenlerin, yerleştikleri ölkelerde yeni işler kurmaları, mevcut işletmeleri devralmaları veya geliştirmeleri faaliyetini ifade eder (Aldrich ve Waldinger, 1990). Bu alan, göçmenlerin ekonomik entegrasyonu ve hem göç alan hem de göç veren ölkelerin ekonomilerine katkıları açısından giderek artan bir ilgi odağı haline gelmiştir. Göçmen girişimciliği, genellikle hem "ekme" faktörleri (yeni pazarlardaki fırsatlar, kendi işini kurma arzusu) hem de "itme" faktörleri (göç alan ölkedeki işgücü piyasası engelleri, ayrımcılık) tarafından tetiklenir (Portes ve Zhou, 1999).

Göçmen girişimciler, genellikle kendi etnik topluluklarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik "etnik işler" kurma eğilimindedirler (Waldinger ve diğ, 1990). Bu işletmeler, etnik gıda, giyim, költürel hizmetler gibi alanlarda faaliyet gösterebilir ve hem göçmen topluluğuna hizmet sunar hem de yerel ekonomiye çeşitlilik katar. Ancak, göçmen girişimciliği sadece etnik ekonomilerle sınırlı değildir; göçmenler aynı zamanda teknoloji yoğun sektörler de dahil olmak üzere ana akım ekonomide de başarılı işletmeler kurabilmektedirler. Özellikle nitelikli göçmenler, kendi ölkelerinde edindikleri bilgi birikimi, uluslararası ağlar ve deneyimlerle yenilikçi iş modelleri geliştirebilirler (Saxenian, 2002).

Göçmen girişimciliğinin önemi, sadece göçmenlerin ekonomik bağımsızlıklarını sağlamaları ve istihdam yaratmalarıyla sınırlı değildir. Aynı zamanda, yerel ekonomilere taze bir dinamizm katmak, yeni fikirler ve iş modelleri sunmak ve kültürel çeşitliliği artırmak gibi faydalar da sağlar. Türkiye'de de göçmen girişimciliği, özellikle son yıllarda artan göç hareketleriyle birlikte dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Örneğin, Altay ve Gültekin (2020) tarafından yapılan bir çalışma, Türkiye'deki Suriyeli göçmenlerin girişimcilik faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin karşılaştığı engelleri inceleyerek, göçmenlerin adaptasyon süreçlerinde girişimciliğin nasıl bir araç haline geldiğini ortaya koymuştur

7.Göçmen Girişimciliğinin Kavramsal Değerlendirmesi

Günümüzde küreselleşme ve artan uluslararası hareketlilikle birlikte, göç olgusu ekonomik ve sosyal yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu dinamik süreçte, göçmenlerin yeni yerleştikleri toplumlara ekonomik entegrasyonu ve bu entegrasyonda girişimciliğin rolü giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Göçmen girişimcilik, sadece göçmenlerin kendi ekonomik bağımsızlıklarını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda hem ana akım ekonomilere hem de etnik topluluklara önemli katkılar sunan çok boyutlu bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde, göçmen girişimciliğinin kavramsal çerçevesi, tanımı, önemi ve ayırt edici özellikleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

7.1.Göçmen Girişimciliğinin Tanımı

Göçmen girişimciliği, göçmenlerin menşe ülkelerini terk ettikten sonra yerleştikleri ev sahibi ülkede yeni bir iş kurma, mevcut bir işletmeyi devralma veya geliştirme faaliyetlerini ifade eder (Aldrich ve Waldinger, 1990). Bu tanım, göçmenlerin sadece işgücü piyasasında ücretli çalışan olmaktan öte, kendi işlerinin sahibi olarak ekonomik aktörler haline gelmelerini vurgular. Kavram, göçmenlerin "kendi kaderlerini tayin etme" çabaları ve işgücü

piyahasında karşılaştıkları engellere (örneğin, dil bariyeri, denklik sorunları, ayrımcılık) bir yanıt olarak ortaya çıkan iş kurma motivasyonlarını da kapsar (Light ve Gold, 2000). Göçmen girişimciliği, genellikle belirli bir etnik gruba ait bireylerin kendi aralarındaki ağları kullanarak başlattıkları "etnik işler" şeklinde görülebileceği gibi, ana akım pazara yönelik, yenilikçi ve teknoloji tabanlı işletmeler şeklinde de tezahür edebilir (Kloosterman ve Rath, 2001).

7.2.Göçmen Girişimciliğinin Önemi

Göçmen girişimciliği hem göçmenler hem de ev sahibi ülkeler için bir dizi önemli fayda sağlar. Ev sahibi ülkeler açısından, göçmen girişimciler istihdam yaratma kapasiteleriyle ekonomiye katkıda bulunurlar; sadece kendileri için değil, aynı zamanda hem yerli hem de göçmen işçiler için iş olanakları sunarlar (Fairlie ve Lofstrom, 2015). Yeni iş modelleri ve farklı kültürel yaklaşımlar getirerek inovasyonu ve rekabeti teşvik edebilirler. Ayrıca, göçmen girişimciliği, terk edilmiş veya canlanmaya ihtiyaç duyan bölgelerde ekonomik aktiviteyi artırabilir ve vergi gelirleri yoluyla kamu finansmanına katkıda bulunabilir.

Göçmenler için ise girişimcilik, işgücü piyasasında karşılaşılan engelleri aşmanın, kendi beceri ve deneyimlerini değerlendirmenin ve ekonomik bağımsızlık kazanmanın bir yolu olarak kritik bir öneme sahiptir. Girişimcilik, göçmenlerin sosyal entegrasyonlarını hızlandırabilir, toplumsal ağlarını genişletmelerine yardımcı olabilir ve aidiyet duygularını güçlendirebilir (Kloosterman, 2010). Ayrıca, göçmen girişimciliği, menşe ülkeye gönderilen döviz transferleri (remittances) yoluyla göç veren ülkelerin ekonomilerine de dolaylı olarak katkıda bulunur. Bu nedenle, göçmen girişimciliği hem mikro düzeyde bireysel refahı hem de makro düzeyde ekonomik kalkınmayı etkileyen çok boyutlu bir olgudur.

7.3.Göçmen Girişimciliğinin Özellikleri

Göçmen girişimciliğinin kendine özgü bir dizi özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler, göçmenlerin içinde bulundukları koşullar, sahip oldukları kaynaklar ve karşılaştıkları zorluklar tarafından şekillenir:

- Çifte Dezavantaj ve Avantaj: Göçmen girişimciler, bir yandan yeni bir ülkeye uyum sağlama, dil bariyeri, kültürel farklılıklar ve ayrımcılık gibi dezavantajlarla karşılaşırken; diğer yandan kendi ülkelerinden getirdikleri bilgi birikimi, uluslararası ağlar, çok dillilik ve farklı pazarları anlama yeteneği gibi avantajlara sahip olabilirler (Kloosterman ve Rath, 2001).
- Ağlara Bağımlılık: Göçmen girişimciler, genellikle sosyal sermayelerini etkin bir şekilde kullanır ve etnik topluluklar içindeki güvene dayalı ağlardan finansman, bilgi, işgücü ve müşteri sağlamak için yararlanırlar (Portes ve Zhou, 1999). Bu ağlar, resmî kurumlar tarafından sağlanan desteklerin sınırlı olduğu durumlarda kritik bir rol oynar.
- Farklı Motivasyonlar: Göçmenlerin girişimciliğe yönelme motivasyonları çeşitlilik gösterebilir. Bazıları işgücü piyasasında alternatif bulamadıkları için zorunluluk girişimciliği yaparken, diğerleri kendi yeteneklerini ve pazar boşluklarını değerlendirerek fırsat girişimciliği yapabilirler (Reynolds ve diğ, 2004).
- Esneklik ve Adaptasyon Yeteneği: Göçmenler, yeni bir çevreye uyum sağlama ve belirsizliklerle başa çıkma konusunda yüksek bir esneklik ve adaptasyon yeteneği geliştirmişlerdir. Bu özellikler, girişimcilik faaliyetlerinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olur.
- Sektörel Yoğunlaşma: Göçmen girişimciler, genellikle belirli sektörlerde yoğunlaşma eğilimindedirler. Bu, restoranlar, bakkallar, taksicilik, temizlik hizmetleri gibi işgücü yoğun veya etnik taleplere

yönelik sektörler olabilir. Ancak, nitelikli göçmenlerin teknoloji ve profesyonel hizmetler gibi alanlarda da artan bir varlığı söz konusudur.

7.4.Göçmen Girişimciliğinin Tarihsel Gelişimi

Göçmen girişimciliği, küresel tarihin farklı dönemlerinde, göç hareketleriyle paralel olarak evrilmiş ve ekonomik sistemlerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu olgu, göçmenlerin yeni yaşam alanlarında ekonomik varlıklarını sürdürme, toplumsal entegrasyon sağlama ve kültürel miraslarını yaşatma çabalarının bir yansımasıdır.

Göçmen girişimciliğinin kökenleri, erken dönem ticaret yolları ve sömürgecilik faaliyetlerine kadar uzanır. Tarihsel olarak, farklı coğrafyalara yerleşen göçmen topluluklar, kendi kültürel ve ekonomik ağlarını kullanarak belirli sektörlerde uzmanlaşmışlardır. Örneğin, 19. yüzyılda Amerika Birleşik Devletleri'ne göç eden Avrupalılar, genellikle belirli etnik grupların yoğunlaştığı mahallelerde bakkallar, restoranlar ve zanaat dükkanları açarak etnik ekonomilerin temelini atmışlardır (Light ve Bonacich, 1988). Çinli, İtalyan ve Yahudi göçmenler gibi gruplar, karşılaştıkları ayrımcılık ve ana akım işgücü piyasasına erişim engelleri nedeniyle kendi işlerini kurmaya yönelmişlerdir. Bu durum, "işgücü piyasası ayrımcılığı" veya "pazar fırsatları" gibi itici ve çekici faktörlerin göçmen girişimciliğini tetiklediğini gösterir (Waldinger ve diğ, 1990).

20. yüzyılın ikinci yarısında, özellikle küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte göçmen girişimciliğinin yapısı da çeşitlenmiştir. Artık sadece etnik ürün ve hizmetler sunan küçük işletmelerden ibaret olmayan göçmen girişimler, teknoloji, profesyonel hizmetler ve uluslararası ticaret gibi daha karmaşık ve yüksek büyüme potansiyeli olan sektörlerle de yayılmıştır (Saxenian, 2002). Silikon Vadisi'ndeki birçok teknoloji firmasının kurucularının göçmen kökenli olması, bu değişimin en somut örneklerinden biridir.

Bu dönemde göçmen girişimciliği, ekonomik gelişme, yenilikçilik ve küresel ağların inşasında kilit bir rol oynamaya başlamıştır.

Türkiye, tarih boyunca farklı coğrafyalardan gelen göçmen topluluklarına ev sahipliği yapmış bir ülke olarak, göçmen girişimciliği açısından zengin bir geçmişe sahiptir. Osmanlı İmparatorluğu döneminden itibaren, özellikle Balkanlar, Kafkasya ve Orta Doğu'dan gelen göçmenler, ticaret, zanaatkarlık ve belirli tarım alanlarında önemli ekonomik roller üstlenmişlerdir. Bu göçmenler, yeni yerleştikleri bölgelere kendi kültürel ve ekonomik pratiklerini taşıyarak yerel ekonominin çeşitlenmesine katkıda bulunmuşlardır (Karpas, 1985).

Cumhuriyet dönemi ve sonrasında, özellikle sanayileşme ve şehirleşmeyle birlikte göçmenlerin ekonomik faaliyetleri de farklılaşmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren başlayan işçi göçü ile birlikte, Türkiye'ye geri dönen "gurbetçilerin" bir kısmı, biriktirdikleri sermaye ve edindikleri deneyimlerle kendi işlerini kurarak Türkiye'deki girişimcilik ekosistemine dahil olmuşlardır.

Son yıllarda ise, özellikle Suriye'den gelen yoğun göç dalgasıyla birlikte, Türkiye'deki göçmen girişimciliği daha belirgin ve farklı bir boyuta ulaşmıştır. Suriyeli göçmenler, dil ve kültürel engellere rağmen, gıda, tekstil, hizmet ve ticaret sektörlerinde binlerce işletme kurarak hem kendilerine hem de ev sahibi topluma ekonomik faydalar sağlamışlardır (Ayaz ve Çelik, 2020). Bu göç dalgası sonrasında, Şubat 2022'de başlayan Rusya Ukrayna savaşı sonrasında benzer şekilde Ukraynalı göçmenler ülkemize sığınmak için gelmişlerdir.

Sonuç

Ulusal ve global ölçekte ekonomik krizlerin çözülmesinde, işsizlikle mücadelede, yoksulluğun azaltılmasında, refah düzeyinin artırılmasında ve daha birçok gelişmenin altında girişimcilik ve göçmen girişimcilik kritik bir rol üstlenmektedir. Göçmen

girişimcilerin, göçü ettikleri lkedeki ekonomiyi ve istihdama katkılarına ek olarak, bilhassa iki ülkenin ilişkilerinin glenmesinde, kendi kültürlerini başka bir toplumda tanıtarak yaşatmada, farklı önyargıların dağıtılması ve barışın tesis edilmesinde önemli bir rol üstlenebilecekleri sylenabilir. Girişimcilerin, toplumun kendilerinden beklediklerini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmelerinin, taşıdıkları algılar ve özellikleriyle alakalı olduğu ifade edilebilir.

Göçmen girişimcilerin daha önce ifade edilen kişisel ve çevresel etkenlerin bir sonucu olarak motivasyonlarının çoğunlukla yüksek olduğu, değişik düşünceleri uygulamaya geçirdikleri, yenilikçi taraflarının olduğu, zor hedefler için emek harcadıkları, bağımsızlığı önemli gördükleri gözlemlenmektedir. Ayrıca etkin iletişime sahip oldukları ve fırsatları değerlendirme yeteneklerine sahip oldukları, sürekli kendin geliştirme iştiyakinde ve rekabetçi ruhlarının olduğu, risk almaktan çekinmedikleri gözlemlenmektedir.

Kaynaklar

Acs, Z. J., Audretsch, D. B. (2003). Innovation and firm performance: The role of entrepreneurial activity, *Journal of Applied Economics*, 6(2), 263-279.

Aldrich, H. E., Waldinger, R. (1990). Ethnic entrepreneurs: Immigrant and ethnic business in an advanced industrial economy, *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-161.

Alsos, G. A., Ljunggren, E., Welter, F. (2016). *Gender and entrepreneurship: Researching and challenging the norm*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing.

Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship and economic growth, *Oxford Review of Economic Policy*, 23(2), 237-249.

Austin, J., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006). Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 30(1), 1-22.

Battistella, G. (2020). *Migration and human rights: The United Nations convention on migrant workers' rights*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Baycan Levent, T., Kundak, S. (2006). İsviçre'nin Girişimci Türkleri. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, Manas Üniversitesi Bildiri Kitabı, Bışkek, 405-418.

Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation, *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-34.

Bloemraad, I., Korteweg, A. C., Yurdakul, G. (2008). Citizenship and immigration: Multiculturalism, assimilation, and the

challenge to the nation-state, *Annual Review of Sociology*, 34, 153-179.

Borjas, G. J. (1999). The economic analysis of immigration. In O. Ashenfelter & D. Card (Ed.), *Handbook of labor economics* (pp. 1697-1760). Elsevier.

Brush, C. G., Carter, N. M., Gatewood, E. J., Greene, P. G., Hart, M. M. (2006). The creative destruction of a field: Entrepreneurship research over the past 20 years, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 7-19.

Castles, S., Miller, M. J. (2009). *The age of migration: International population movements in the modern world (4th ed.)*. New York: The Guilford Press

Coleman, D. A. (2011). The demographic effects of immigration in Europe. *Population, Space and Place*, 17(2), 141-161.

Crisp, J. (2003). A new asylum paradigm? Globalisation, migration and the erosion of the refugee regime. Geneva: UNHCR.

Dees, J. G. (1998). *Enterprising nonprofits: A typology of social entrepreneurship*. Harvard Business School.

Dursun, M., Kılıç, S. (2014). Kadın girişimciliği ve karşılaşılan sorunlar: Kayseri ilinde bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (44), 129-148.

Erder, S. (2021). *İç göç ve kentleşme: Türkiye'nin toplumsal yapısı*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Erdoğan, M. M., Kaya, A. (2022). *Türkiye'de göç ve toplum: Teoriler, araştırmalar, uygulamalar*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Erman, T. (2020). Gecekondu mahallelerinde sosyal dışlanma, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 145(2), 78-95.

Esser, H. (2004). Does the “new” immigration require a “new” theory of intergenerational integration?, *International Migration Review*, 38(3), 1126-1159

Fairlie, R. W., Lofstrom, M. (2015). Immigration and entrepreneurship, *Handbook of the Economics of International Migration*, 17(1), 877-911

Grigg, D. B. (1977). E. G. Ravenstein and the “laws of migration”, *Journal of Historical Geography*, 3(1), 41-54.

Guest, P. (1998). The dynamics of internal migration in Vietnam., *Asian and Pacific Migration Journal*, 7(1), 73-99.

Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990). Guest editors’ introduction: Corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11(1), 5-15.

Hathaway, J. C. (1991). *The law of refugee status*. Toronto: Butterworths.

Hathaway, J. C., Foster, M. (2014). *The law of refugee status (2nd ed.)*. Cambridge University Press.

Hatton, T. J. (2014). Asylum, secondary migration and the Dublin system, *European Journal of Political Economy*, 33, 1-17.

Hollifield, J. F. (2000). Migration and international relations: An emerging paradigm, *International Migration Review*, 34(3), 881-912.

Hugo, G. J. (2003). Circular migration in Asia: A conceptual framework, *Regional Development Dialogue*, 24(2), 3-19.

İçduygu, A., Ünalın, T. (1998). Türkiye’de zorunlu iç göç: Doğu ve Güneydoğu Anadolu örneği, *Nüfusbilim Dergisi*, 20(1), 45-62.

İlhan, S. (2005). Bazı Değişkenler Açısından Elazığ’da Girişimci Profili, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 217-248.

Joppke, C. (1999). Immigration challenges the nation-state. In C. Joppke (Ed.), *Challenge to the nation-state: Immigration in Western Europe* (pp. 5-48). United Kingdom: Oxford University Press, Nisan 23.

Karpat, K. H. (1985). *Ottoman population, 1830-1914: Demographic and social characteristics*. Madison: University of Wisconsin Press.

Kloosterman, R. (2010). Matching opportunities with motivations: How (im)migrants get involved in micro-business, *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 36(9), 1287-1302.

Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.

Lee, E. S. (1966). A theory of migration, *Demography*, 3(1), 47-57.

Light, I., Bonacich, E. (1988). *Immigrant entrepreneurs: Koreans in Los Angeles, 1965-1982*. University of California Press.

Light, I., Gold, S. J. (2000). *Ethnic economies*. Cambridge: Academic Press.

Massey, D. S., Arango, J., Hugo, G., Kouaouci, A., Pellegrino, A., Taylor, J. E. (1993). Theories of international migration: A review and appraisal, *Population and Development Review*, 19(3), 431-466.

McClelland, D. C. (1967). *The achieving society*. New York: Free Press.

Moore, J. F., McMurrer, S. (2005). Women entrepreneurs as agents of change: The role of entrepreneurial leadership in development, *Academy of Management Executive*, 19(3), 11-18.

Peredo, A.M, Mclean, M. (2006), Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept, *Journal of World Business*, 41, 56-65.

Portes, A., Zhou, M. (1999). Entrepreneurship and economic sociology: A critique and reformulation, *American Journal of Sociology*, 105(4), 1279-1299.

Ratha, D., Mohapatra, S., Silberman, S. (2011). *Remittance markets in Africa*. Washington: World Bank Publications.

Reynolds, P. D., Bosma, N., Autio, E., Commons, L. F., Storey, D. J. (2004). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003, *Small Business Economics*, 24(3), 195-213.

Richmond, A. H. (1993). Reactive migration: Sociological perspectives on refugee movements, *Journal of Refugee Studies*, 6(1), 7-24.

Saçkesen, F. (2021). *Kendi adına bağımsız çalışan Suriyelilerin ekonomik entegrasyonu: Bursa örneği*. (Doktora tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa

Saxenian, A. L. (2002). *Local and global networks for immigrant entrepreneurs in Silicon Valley*, San Fransisco: Public Policy Institute of California.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.

Seyidoğlu, H. (2013). *Uluslararası İktisat Teori Politika ve Uygulama (19. Baskı)*. İstanbul: Güzem Can Yayınları.

Shane, S. (2004). *A General Theory of Entrepreneurship: The Indispensable Role of Opportunity*. Cleveland: Edward Elgar Publishing.

Sharma, S., Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

Skeldon, R. (2008). *Migration and development: A global perspective*. Bangkok: Routledge.

Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990). A new paradigm for entrepreneurial management. In P. A. Gumpert ve H. H. Stevenson (Eds.), *The entrepreneurial manager* (pp. 3-17). United Kingdom: Harvard Business School Press.

Taş, H.Y, Demirdöğmez, M. (2021). Kobi'lerin İstihdama ve Sosyal İçermeye Etkileri. Eyüp Sabri Kala (Ed.). *Disiplinlerarası Sosyal Politika Çalışmaları 3*, (pp.9-21), Bursa: Ekin Yayınevi

Waldinger, R., Aldrich, H., Ward, R. (1990). *Ethnic entrepreneurs: Immigrant business in industrial societies*. London: Sage Publications.

Weiner, M. (1995). *The global migration crisis: Challenge to states and to human rights*. London: HarperCollins College Publishers.

Wennekers, S., Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth, *Small Business Economics*, 13(1), 1-17.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-281.

Zelinsky, W. (1971). The hypothesis of the mobility transition, *Geographical Review*, 61(2), 219-249.

Zolberg, A. R., Suhrke, A., Aguayo, S. (1989). *Escape from violence: Conflict and the refugee crisis in the developing world*. United Kingdom: Oxford University Press.

BÖLÜM 3

AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMA VE YENİLİK YÖNETİMİ

AHMET GÜMÜŞ¹

Giriş

Aile, güçlü ve sağlam bir toplum yapısını oluşturmakta; bu açıdan aile ve toplum birbiriyle doğrudan ilişkili kavramlar olarak ele alınmaktadır. Aile temel olarak anne, baba ile anne ve babanın çocuklarından meydana gelen birim olarak tanımlanmaktadır. Aile, içindeki üyeler arasında bir düzenin olduğu, üyelerinin ihtiyaçlarının karşılandığı, toplumun çekirdeğini oluşturan bir yapıdır. Bu açıdan, toplumun en küçük birimi olarak ailenin, sağlam ve sağlıklı kişilikli bireylerin yetişmesinde önemli rolü vardır. Diğer yandan günümüzde geleneksel aile yapısı çekirdek aileye evrilmiş, bu aile yapısında anne ve babanın rolleri değişmiş, kadının iş yaşamına aktif olarak katılımının artmasıyla da babanın annenin ailede üstlendiği sorumlulukları ve iş yükünü paylaşması gibi değişimler yaşanmıştır. Aile yapısında ve aile bireyleri arasında yaşanan bu değişim aile işletmelerini de etkilemiş; bu işletmeler, kurumsallaşma ve örgütsel değişim çerçevesinde küreselleşme rüzgârıyla dönüşüme uğramıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, İİBF, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, Orcid: 0000-0001-7089-5936.

Aile işletmelerindeki bu değişim ve dönüşümden bahsetmeden önce, aile işletmesinin tanımının yapılması önemli bir husustur. Bu çerçevede aile işletmesi, aile üyesi olan bir veya birden fazla bireyin işletme içerisinde kontrol ve etkiye sahip olacak şekilde söz hakkının ve ortaklığının olduğu işletmeler şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir ifadeyle aile üyelerinin hak ve söz sahibi olduğu; sosyal, kültürel ve mali hakların kuşaktan kuşağa geçtiği örgütlenmelere aile işletmeleri adı verilir (Ağdemir, 1991: 11; Şentürk, 2008: 8; Cansel, 1969: 11; Dam, 2008: 78; Zeybekoğlu, 2013: 324-325; Yazıcıoğlu & Koç, 2009: 498; Yıldırım, 2011: 71). Kısaca aile, geleneksel geniş aile yapısından çekirdek aile şeklinde değişime uğramış olarak toplumun en küçük parçasıyken; aile işletmeleri ise üyelerinin iş birliği yaparak bir araya gelmesi sonucu işletmedeki hakların kuşaktan kuşağa geçebildiği bir örgütlenme şekli olarak tanımlanabilir.

Dünya ticaretinde önemli bir yere sahip işletmeler olarak aile işletmeleri güçlü bir ekonomik gelişmenin itici gücüdür. Aile işletmelerinin doğası gereği dinamik yapısı, işletmenin büyümesini, performansını ve değişimi ile aile üyelerinin refahını etkiler. Aile işletmeleri, ülke ekonomilerinin yapı taşı olarak ekonomik büyüme ile istihdamın artmasına ve inovasyon gelişimine faydalar sunmaktadır. Aile işletmelerinin yapıları itibarıyla ekonomide bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Özellikle küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinin planlama yönetimi, kurumsallaşma, büyüme ve geliştirme stratejileri vb. konularda bazı sorunları vardır (Hnátek, 2015: 342; Olson & ark., 2003: 642; Gómez, Rodríguez & Pérez-Urbe, 2025: 1; Yıldırım, 2015: 56). Diğer yandan ekonomik büyüme ile refahın elde edilmesinde ise önemli etkileri vardır.

Bu çalışmada aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yenilik yönetiminin ele alınması amaçlanmıştır. Bu çerçevede çalışmada öncelikle aile işletmelerinin tanımı, önemi, amaçları, özellikleri, sorunlarına değinilmiş, sonrasında ise aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yenilik yönetimi konuları ele alınmıştır. Bu

çalışmanın ana temasının aile işletmeleri olması ve 2025 yılının Türkiye’de aile yılı olarak ilan edilmesi sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Aile İşletmeleri

Örgütler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi noktasında örgütteki çalışanların duygularının ve politikalarının aynası rolünü üstlenir. Literatürde, aile işletmeleriyle ilgili birtakım tanımlar yapılmıştır. Buna göre aile işletmeleri, yönetiminde ve günlük faaliyetlerin sürdürülmesinde aile üyelerinin ortak sorumluluğu bulunan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Bir bakıma, ailenin soyundan gelen üyelerin üst düzey yönetici olarak yönetim kurulunda yer aldığı, şirketin hissedar yapısını oluşturduğu işletmelerdir. Bu işletmeler, ait olduğu aile yapısının karakteristik özelliğini yansıtan, itibar ve imajını buna göre şekillendiren yapılar olarak adlandırılır. Aile işletmeleri, örgütsel hayatın ekonomik ve ekonomik olmayan yapısıyla ilgili hususları objektif bir biçimde sergileyen organizasyonlardır. Az sayıda aile üyesi tarafından yönetilen, aile üyeleri arasında nesilden nesile varlığını devam ettiren işletmelerdir (Johannisson & Huse, 2000: 356; Spranger & ark., 2012: 152; Cheng, 2014: 150; Baù & ark., 2021: 484; Chrisman, Chua & Steier, 2003: 442; Carr & Sequeira, 2007: 1091). Buradan aile işletmelerinin bünyesinde aile üyelerinin olduğu, klasik işletme özellikleri taşıdığı söylenebilir.

1.2. Aile İşletmelerinin Önemi

Gelişmekte olan ekonomilerin uluslararasılaşması ile büyümesinde aile işletmelerinin önemli rolü vardır. Buna ilaveten bu ekonomilerde söz konusu işletmelerin, istihdam yaratmada ve gayrisafi yurt içi hasılanın artmasında etkisi büyüktür. Diğer yandan aile işletmeleri, tarım sektörü dışında kalan iş gücünün yarısından

daha fazlasına iş imkânı sunmaktadır. Ayrıca aile işletmeleri, Avrupa ekonomisinin gücü ile çevikliğini sürdürmesi, sürdürülebilirliği ve uzun vadeli istikrarı yakalayabilmesi yönünden önemlidir. Buna ilaveten bu işletmeler gayrisafi yurt içi hasılanın (GSYİH) büyük bir kısmını karşılayan bir yapıya sahip olması da ülke ekonomisinin kalkınabilmesi bakımından önemlidir (Alpay & ark., 2008: 435; Shahzad, Akhlaq & Ghaffar, 2025: 1447; Olson vd., 2003: 641; Siakas & ark., 2014: 331; Birincioğlu & Acuner, 2015: 492). Kısaca gerek dünyada gerekse de Türkiye’de aile işletmelerinin yeri, önemi ve payı oldukça fazladır.

1.3. Aile İşletmelerinin Amaçları

Aile şirketlerinin birtakım amaçları vardır. Genel olarak bakıldığında aile işletmelerinin amaçlarının işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin amaçlarıyla doğru orantılı olduğu literatürde belirtilmiştir. Bu amaçlar arasında tedarikçiler, müşteriler ve toplumla çeşitli ilişkilerin kurulması yer almaktadır. Aile işletmeleri dış finansman sağlanmasını, işletmenin maksimum kâr potansiyeline ulaşması amacıyla kullanmaktadır. Bununla birlikte, bu işletmelerin kuşaktan kuşağa aktarılacak aile adını sürdürmek için kurulduğu öne sürülebilir. Buna ilaveten aile işletmelerinin, kaliteli ürünlerin geliştirilmesi, çalışanların mutlu ve üretken olabileceği bir iş ortamı ile işletme sahiplerine fayda ve finansal güvenliğin sağlanması amaçlarını taşıdığı söylenebilir. Aile refahının yüksek tutulması, işletmenin öz kaynaklarıyla varlığını devam ettirmesi, birikimlerin kuşaktan kuşağa aktarılması ve sosyal çevrede kabul ile itibarın sağlanması bu işletmelerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Ailenin ekonomik geçiminin sağlanması, mirasın bölünmesinin önlenmesi ve yönetimin aile üyeleri tarafından yürütülmesi aile işletmelerinin temel hedeflerindendir. Aile işletmelerinin yöneticileri ailenin sosyal statüsü, aile uyumu gibi aile merkezli; ekonomik, risk alma eğilimiyle ilişkili olmayan amaçlara odaklanmaktadır (Reyhanlıoğlu & Yıldırım, 2016: 592; Alderson,

2015: 141; Randøy & Goel, 2003: 621; Birincioğlu & Acuner, 2015: 492; Çavuş, 2005: 159; Çakan & Tutar, 2019: 632; Birincioğlu, 2016: 481; Gusenbauer & ark., 2023: 19). Bu işletmelerin geleneksel işletme amaçları taşıdığı belirtilebilir.

1.4. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin özellikleri arasında duygusallık, sevgi, içe odaklanma, paylaşım ve ömür boyu üyelik vardır. Aile işletmeleri, araştırma-geliştirme ve yenilik yönetimi gibi çağdaş yönetim tekniklerini uygulamak yerine, karar almada geleneksel stratejik yaklaşımların benimsenmesini savunur. Buna ilaveten bu işletmelerde yeterince çeşitlendirilmemiş ve uzmanlaşmış bir örgüt yapısı vardır. Aile şirketleri, çalışan bağlılığı yüksek yapıya sahip yapılarıyla sermaye piyasalarının önemli bir parçasıdır. Aile işletmelerinde aile üyeleri, kendilerinden önceki aile büyüklerinden ilham alarak kendilerini onlarla özdeşleştirirler. Ayrıca diğer işletmelerle karşılaştırıldığında aile işletmelerinin hissedar değeri ortaya çıkarttığı, daha düşük borçlanma maliyetine sahip olduğu ve daha iyi performans gösterdiği saptanmıştır. Aile işletmeleri, kırsal ekonomik ağırlıklı aile yapısına sahip olarak sosyal sorumluluk faaliyetlerini işletmelerinde yürütürler. Buna ilaveten işletmenin kaynaklarının, hedeflerinin ve ilişkilerinin aile üyeleri tarafından etkilenmesi suretiyle işletme performansının arttığı düşünülmektedir (Alderson, 2015: 141; Kathuria & ark., 2023: 208-209; Cheng, 2014: 160; Charbel, Elie & Georges, 2013: 30; Cabrera-Suarez, 2005: 75; Niehm, Swinney & Miller, 2008: 332; Mazzi, 2011: 167). Özetle, bu işletmelerde stratejik yönetim ve yenilik yönetimi gibi modern yönetim anlayışından uzak şekilde faaliyetler yürütülmektedir.

1.5. Aile İşletmelerin Sorunları

İşletmeler, iç ve dış çevrelerinde gerçekleşen değişimleri takip etmeli ve bu değişimlere ayak uydurarak örgütsel yapılarını buna göre şekillendirebilmelidir. Aile işletmeleri, varlıklarını

sürdürmeyi ve işletmeleriyle ilgili sorunları aile üyeleri ile ele almayı yönetim yoluyla gerçekleştirir. Diğer yandan işletmedeki aile üyeleri arasında açıkça belirlenmiş rol ve beklentilerin olmaması, halefiyetle ilgili sorunların uzun süre devam etmesine neden olabilir. Aile değerleri, vizyonu ve işletme beklentilerinin özelliklerini taşıyan örgüt yapısı ile politikalarının oluşturulmasının, sorunları aşmada önemli olduğu belirtilmiştir. Aile işletmenlerinin şirketler ve vergi hukuku gibi hukuksal düzenlemelerden kaynaklanan veraset ve intikal vergilerinin yüksek oranlı olmasıyla ilgili birtakım sorunlar vardır ki bunlar işletmelerin a kişisinden b kişisine devredilmesini de zorlaştırmaktadır. Aile şirketlerindeki yöneticiler, işletme kaynaklarının etkin kullanılamaması sebebiyle verimli yatırımla ilgili stratejik kararları alamayabilir (Turan, 2023: 8; Thakur & Sinha, 2024: 3016; Harvey & Evans, 1995: 6; Brenes, Madrigal & Molina-Navarro, 2006: 372; Duh, 2012: 220; James, 1999: 47). Aile işletmelerinin, geleneksel yapılarını devam ettirerek sürdürme ve değişime direnç gösterme şeklinde örgütsel, yönetsel birtakım sorunları vardır.

Vekâlet teorisi, aile işletmelerinin vekâletle ilgili sorunlarını hafiflettiğini veya daha da kötüleştirdiğini savunmuştur. Bu teoriye göre başka aile üyelerinin yönetimde yer alması, aile işletmesinin asıl yöneticisi ile diğer aile yöneticilerinin davranışlarından kaynaklanan vekâlet maliyetlerine yol açabilir. Vekâlet teorisine göre, işletme sahipleri ve yöneticileri arasındaki çıkar uyumsuzlukları vekâlet sorunlarına neden olmaktadır; bu sorunların giderilmesi ise işletmedeki sahiplik yapısının güçlendirilmesiyle mümkündür. Buna göre aile işletmelerinde yöneticilerin ortalamanın altında performans sergilemeleri sonucu vekâlet maliyetleri ortaya çıkabilmektedir. Başka bir ifadeyle işletmeler içindeki organizasyon yapısı büyüdükçe vekâlet maliyetlerinin de artabileceği belirtilmiştir. Bu kuram örgütsel yaşamda taraflar arasında birtakım çıkarların olabileceği görüşünü ileri sürmüştür. Bu teori, işletme

içindeki asıl-vekil ilişkilerini anlayabilme yönünden faydalıdır (Setia-Atmaja, Haman & Tanewski, 2011: 232; Chrisman & ark., 2007: 1030; Praet, 2013: 34; Hiebl, 2012: 317; Wright, Mukherji & Kroll, 2001: 425; Eisenhardt, 1989: 64; Boučková, 2015: 7). Özetle vekâlet teorisi, aile işletmelerindeki sahip ve yöneticiler arasında yaşanan çıkar çatışmalarının bir sonucudur.

1.6. Kurumsallaşma ve Yenilik Yönetimi

İşletmelerin amaçları, hedefleri, değerleri ve ilkeleri doğrultusunda İşletmelerin amaçları, hedefleri, değerleri ve ilkeleri doğrultusunda yönetilmesine kurumsallaşma adı verilir. Kurumsallaşma, işletmelerin etkileşim kurduğu sosyal aktörlerin faaliyetlerini bir dizi kurallar ve kaideler doğrultusunda yürütmesidir. İşletmelerde istikrarsız, düzensiz, ayırıştırıcı yapılardan ziyade istikrarlı, düzenli, sosyal açıdan bütünleştirici yapılarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi kurumsallaşma olarak tanımlanır. Diğer yandan kurumsallaşma teorisi kurumsallaşmayı, aile işletmesinin birtakım kuralları, normları benimsemesi sonucu diğer işletmelerden farklılaşan özelliğe kavuşması şeklinde tanımlamıştır. Kurumsal teori, işletmelerin yönetim anlayışlarında birtakım toplumsal baskılar sonucu değişim ve yenilenmeyi gerekçelendiren bir yaklaşımdır. Kurumsallaşma teorisi, örgütsel davranış literatüründe sıklıkla söz edilen düzenleyici ve sosyal dinamiklerle ilgili birtakım varsayımlar sunmaktadır (Yazıcıoğlu & Koç, 2009: 497; Barley & Tolbet, 1997: 96; Alpay & ark., 2008: 435; Atılgan, 2021: 148; Palazzi, Sentuti & Sgrò, 2025: 1047; Janmethakulwat & Thanasopon, 2024: 159). Kurumsallaşma, işletmelerin yapılarına birtakım prosedür, kural ve kaideler koyarak yönetilmesini sağlamaktadır.

Küçük işletmelerin kurumsallaşma yoluyla yaşamlarını devam ettirebileceği ve rakipleriyle rekabet edebileceği, kurumsallaşma düzeyinin güçlü olup olmamasının da ülke

ekonomisinin gelişimini etkileyebileceği literatürde belirtilmiştir. Bu çerçevede yüksek kurumsallaşma düzeyi ile yöneticilerin belirsizliğe ilişkin toleransının yüksek ve yetki devrinin olması işletmelerin etkin, verimli olabilmesi için önemlidir. Aile işletmelerinin bilgi çağının getirdiği değişime ayak uydurabilmesi ve rekabet edebilmesi için de yeni yönetim anlayışlarını benimsemesi ve kurumsallaşması gerekli görülmektedir. İşletme yöneticilerinin serbest piyasada rakipleriyle rekabet edebilmeleri için, sahip oldukları insan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanarak kurumsallaşmanın önemini kavramaları gereklidir (Doğan, 1998: 143; Karavardar, 2011: 158; Akdoğan, 2000: 45; Çınar & Karcıoğlu, 2013: 841). Bu kavram, aile işletmelerinin rekabet edebilmesi ile varlıklarını devam ettirebilmesinde faydalıdır.

Günümüz bilgi çağında teknolojik yenilikler hayatın her alanını etkilemiştir. Teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı gelişmeler işletmeleri örgüt ile iktisadi yapılarında yenilik yapmalarını teşvik etmektedir. Yenilikçi işletmelerin zaman içinde daha fazla kâr elde etmesi ve daha hızlı büyümesi, yeniliğin işletmelerin başarısında oldukça etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Yenilik kavramı, işletmelerdeki üretim veya hizmet ve yönetim yapısında meydana gelen yeni dönüşüm ve değişimlerdir. Yenilik, günümüzün yoğun rekabet koşullarında işletmelerin başarısı için kritik olduğundan, onları etkili yenilik modelleri aramaya yöneltmiştir. Yenilik, işletmelerin rekabet avantajı geliştirmesinde, sürdürmesi ve yeni pazarlara girebilmesinde önemli bir kavramdır (Alpsoy & Bingöl, 2023: 308; Alhamad, 2024: 19; Frank & ark., 2019: 320; Kalay & Lynn, 2015: 412; Alberti & Pizzurno, 2013: 143; Duong & ark., 2022: 1). Yenilik, işletmelerin gelişim ve dönüşümünde oldukça olumlu etkileri olan bir kavramdır.

Aile işletmelerinin rekabet edebilirliğinin sağlanması ve müşterilerle etkileşim kurabilmesinde inovasyon yararlıdır.

Literatürde, aile işletmelerinde yenilik yönetiminin, örgüt ve yönetim yapısının özellikleri ile işletmenin dış paydaşlarıyla kurduğu ilişkileri dikkate alacak şekilde yürütülmesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Aynı zamanda bu işletmeler, bir yandan ar-ge harcamaları gibi düşük inovasyon kaynaklarına sahipken diğer yandan patent gibi yüksek inovasyon çıktıları elde edebilmektedir. İşletmelerde yürütülen faaliyetlerle ilgili yeniliklerin başarıyla yönetilebilmesi, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve stratejik dönüşümleri açısından etkilidir. Teknolojik dönüşümle ilgili araştırma geliştirme faaliyetleri, işletmelerin örgütsel yapısı ve kültürünü önemli oranda etkilemekte; etkin ve doğru yönetilerek yapılan yenilikler de başarıyı getirmektedir (Belitski & Rejeb, 2022: 342; Kraus, Pohjola & Koponen, 2012: 281; Heider, Hülsbeck & von Schlenk Barnsdorf, 2022: 487; Ortt & van der Duin, 2008: 522; Dereli, 2015: 1365). Aile işletmelerinin rekabet edebilme kapasitesinin artırılmasında yenilik yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır.

2. Sonuç

Aile, toplumun en küçük yapısıdır. Bir başka ifadeyle aile, toplumu oluşturan en küçük yapı taşı olarak da adlandırılır. Ailenin, toplumun temel yapı taşı olması sebebiyle sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan ayrı bir yeri vardır. Diğer bir ifadeyle toplumda görülen herhangi sorun ve olayın arka planında temel kriter olarak aile yer almaktadır. Günümüzde aile, geniş aileden çekirdek aileye evrilmiş; böylece aile üyelerinde anne ve babanın rolleri değişmiş, babanın iş yükü ve sorumlulukları artmıştır. Ailenin yapısı ve üyelerinin rol dağılımları arasında yaşanan bu değişim ve dönüşüm aile işletmelerini de etkilemiş, işletmelerin geleneksel yöntemler yerine daha modern yönetim anlayışının ve sisteminin kurmasını gerektirmiştir.

Aile işletmeleri, ülke ekonomisinin temel yapı taşlarından biri olmakla birlikte sürdürülebilir olma konusunda birtakım sorunlara sahiptir. Bu zorlukların başında yönetimde profesyonel kadroların özellikle yöneticilerin eksikliği, aile içi rol çatışmaları, duygusal karar alma süreçleri, örgütsel değişime direnç gösterilmesi, kurumsallaşma ve yenilik yönetimi eksikliği gelmektedir. Bu bağlamda kurumsallaşma ve yenilik yönetimi, aile işletmelerinin sadece yaşamlarını sürdürmeleri için değil, aynı zamanda rekabet güçlerini artırmaları ve büyümeleri yönünden stratejik kararlar almada bir zorunluluk haline gelmiştir. Kurumsallaşma, aile işletmelerinde yönetim süreçlerinin yazılı olarak belirli standartlara, kurallara ve politikalara dayandırılmasını sağlayarak aile işletmelerinin aile bireylerine olan bağımlılığını azaltmaktadır. Aile işletmelerinde görev tanımları ile yönetim kurullarının oluşturulması, iç kontrol ve performans değerlendirme sistemlerinin işletme bünyesine entegre edilmesi gibi araçlar sayesinde hem aile ilişkileri hem de işletme faaliyetleri daha sağlıklı şekilde yürütülebilmektedir. Bu durum ise aile işletmelerinin aile üyeleri arasındaki devir süreçlerinde yaşanabilecek çatışmaları ve belirsizlikleri en aza indirerek işletmenin sürekliliğine katkı sunmaktadır. Yenilik yönetimi ise aile işletmelerinin hızla değişen pazar yapısı, teknoloji ve müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri karşısında ayakta durabilmesi için gereklidir. Aile işletmelerinde ürün, pazarlama, organizasyon ve süreçle ilgili yeniliklerin sistemli bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin maliyetleri düşürerek verimliliklerini artırmakta ve yeni gelir kaynakları yaratmaktadır. Kurumsallaşmasını tamamlamış aile işletmelerinde yenilikçi fikirlerin değerlendirilmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek birtakım risklerin proaktif bir şekilde analiz edilmesi ve yapılacak yatırımların planlı bir şekilde hayata geçirilmesinde faydalıdır. Buna ilaveten aile işletmelerinin aile üyeleri arasında sahip olunan güçlü aile bağları, uzun vadeli bakış açısı ve yüksek bağlılık duygusu, yenilik yönetimi açısından önemli bir avantajdır. Ancak bu avantajın

aile işletmelerinde etkin bir şekilde kullanılabilmesi, geleneksel yönetim anlayışının terk edilerek yerine modern yönetim tekniklerinin uygulanması, profesyonel yöneticilerin işletme yönetiminde yer alması ve böylece çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanabilmesiyle mümkündür.

Netice itibarıyla çevresel belirsizlik, krizler ile teknolojiadaki hızlı dönüşüm işletmelerini de etkilemiştir. İşletmelerin organizasyonel yapıları ile yönetimlerinde değişimi de beraberinde getirmiş, modern işletmecilik anlayışı ve felsefesinin hâkim olmasını gerektirmiştir. Aile işletmelerinde kurumsallaşma ve yenilik yönetimi, aile işletmelerinin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve hayatta kalabilmesinde önemli etkileri olan iki unsurdur. Kurumsallaşma, yenilik yönetimiyle ilgili faaliyetlerin sürdürülebilir olmasını ve sağlam biçimde yürütülmesini sağlamaktadır. Yenilik yönetimi ise işletmenin kurumsal yapısının gelişime açık ve dinamik kalmasına katkıda bulunmaktadır. Bu iki unsurun dengeli ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, aile işletmelerinin uzun vadede başarıya ulaşmasına ve gelecek kuşaklara daha güçlü bir miras bırakmasına olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

Ağdemir, S. (1991). Aile ve eğitim. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 11-13.

Akdoğan, A. (2000). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (16), 31-47.

Alberti, F. G. & Pizzurno, E. (2013). Technology, innovation and performance in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 17 (1-3), 142-161.

Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 140-156. Doi: 10.1108/JFBM-08-2015-0030

Alhamad, A. (2024). Examining the influence of institutionalization on employee performance in Yemen's textile industry. *Communicata*, (28), 18-30. Doi: 10.32952/communicata.1470365

Alpay, G., Bodur, M. Yılmaz, C., Çetinkaya, S. & Arıkan, L. (2008). Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy. *Journal of World Business*, 43 (4), 435-448. Doi: 10.1016/j.jwb.2008.03.006

Alpsoy, İ. & Bingöl, R. (2023). Siyasetçilerin kriz yönetiminde sosyal medya kullanımı: Kahramanmaraş depremi örneği. *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, 19 (65), 306-323.

Atılğan, Ö. (2021). Family business institutionalisation. *Journal of East European Management Studies*, 26 (1), 147-176.

Barley, S. R. & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18 (1), 93-117. Doi: 10.1177/01708406970180010

Baù, M., Block, J. Discua Cruz, A. & Naldi, L. (2021). Bridging locality and internationalization—A research agenda on the sustainable development of family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33 (7-8), 477-492. Doi: 10.1080/08985626.2021.1925846

Belitski, M. & Rejeb, N. (2022). Does open customer innovation model hold for family firms?. *Journal of Business Research*, 145, 334-346. Doi: 10.1016/j.jbusres.2022.03.012

Birincioğlu, N. (2016). Aile işletmelerinin sürekliliklerini tehdit eden unsurlar: nitel bir araştırma. *3 rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic Antalya* in *Congress Book*, October 27-30, Antalya, (pp. 480-493).

Birincioğlu, N. & Acuner, T. (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, 7 (14), 491-516.

Boučková, M. (2015). Management accounting and agency theory. *Procedia Economics and Finance*, 25, 5-13. Doi: 10.1016/S2212-5671(15)00707-8

Brenes, E. R., Madrigal, K. & Molina-Navarro, G. E. (2006). Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59 (3), 372-374. Doi: 10.1016/j.jbusres.2005.09.011

Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 71-96. Doi: 10.1016/j.leaqua.2004.09.010

Cansel, E. (1969). Sosyal devlet ve aile. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26 (3), 12-21.

Carr, J. C. & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1090-1098. Doi: 10.1016/j.jbusres.2006.12.016

Charbel, S. Elie, B. & Georges, S. (2013). Impact of family involvement in ownership management and direction on financial performance of the Lebanese firms. *International Strategic Management Review*, 1 (1-2), 30-41. Doi: 10.1016/j.ism.2013.08.003

Cheng, Q. (2014). Family firm research—A review. *China Journal of Accounting Research*, 7 (3), 149-163. Doi: 10.1016/j.cjar.2014.03.002

Chrisman, J. J. Chua, J. H. Kellermanns, F. W. & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60 (10), 1030-1038. Doi: 10.1016/j.jbusres.2006.12.011

Chrisman, J. J. Chua, J. H. & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441-448. Doi:10.1016/S0883-9026(03)00052-1

Çakan, S. & Tutar, H. (2019). Aile işletmelerinde strateji belirleme: bir durum çalışması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 631-650.

Çavuş, Ö. G. M. F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 152-166.

Çınar, O. & Karcıoğlu, F. (2013). The relationship between strategic management, institutionalization and human resource management: a survey study with family businesses located in the northeast Anatolia sub economic region of Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 835-842. Doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.555

Dam, H. (2008). Öğrencinin okul başarısında aile faktörü. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 7 (14), 75-99.

Dereli, D. D. (2015). Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1365-1370.

Doğan, S. (1998). İşletmeleri sürekliliğe götüren yol: kurumsallaşma ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (13), 143-168.

Duh, M. (2012). Family businesses: The extensiveness of succession problems and possible solutions. in T. Burger-Helmchen (Ed.), *Entrepreneurship-gender, Geographies and Social Context*, (ss. 209-234), IntechOpen.

Duong, P. A. N. Voordeckers, W. Huybrechts, J. & Lambrechts, F. (2022). On external knowledge sources and innovation performance: Family versus non-family firms. *Technovation*, 114, 1-14.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14 (1), 57-74. Doi: doi.org/10.2307/258191

Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E. & Suess-Reyes, J. (2019). Principles for innovation management in family firms: An analysis of long-term successful good practices with a practitioner validation of the principles. *Journal of Family Business Management*, 9 (3), 319-348. Doi: 10.1108/JFBM-09-2018-0049

Gómez, J. M. Rodríguez, Y. E. & Pérez-Urbe, M. A. (2025). Multi-level determinants of satisfaction in family business succession: The moderating role of cultural contexts. *Journal of Business Research*, 197, 1-15. Doi: 10.1016/j.jbusres.2025.115455

Gusenbauer, M. Schweiger, N. Matzler, K. & Hautz, J. (2023). Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family and non-family firms. *Family Business Review*, 36 (1), 17-36. Doi: 10.1177/08944865221147955

Harvey, M. & Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems?. *Family Business Review*, 8 (1), 3-16.

Heider, A. Hülsbeck, M. & von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. *Management Review Quarterly*, 72 (2), 483-530. Doi: 10.1007/s11301-021-00256-3

Hiebl, M. R. (2012). Peculiarities of financial management in family firms. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 11 (3), 315.

Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 342-348. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.896

James, H. S. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6 (1), 41-55. Doi: 10.1080/13571519984304

Janmethakulwat, A. & Thanasopon, B. (2024). Digital technology adoption and institutionalization in Thai maritime industry: An exploratory study of the Thai shipowners. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 40 (3), 157-166. Doi: 10.1016/j.ajsl.2024.08.001

Johannisson, B. & Huse, M. (2000). Recruiting outside board members in the small family business: An ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12 (4), 353-378.

Kalay, F. & Lynn, G. (2015). The impact of strategic innovation management practices on firm innovation performance. *Research Journal of Business and Management*, 2 (3), 412-429. Doi: 10.17261/Pressacademia.2015312989

Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 157-179.

Kathuria, A., Karhade, P. P. Ning, X. & Konsynski, B. R. (2023). Blood and water: information technology investment and control in family-owned businesses. *Journal of Management Information Systems*, 40 (1), 208-238. Doi: 10.1080/07421222.2023.2172770

Kraus, S. Pohjola, M. & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6 (3), 265-286. Doi: 10.1007/s11846-011-0065-6

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (3), 166-181. Doi: 10.1016/j.jfbs.2011.07.001

Niehm, L. S. Swinney, J. & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 331-350. Doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x

Olson, P. D. Zuiker, V. S. Danes, S. M. Stafford, K. Heck, R. K. & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 639-666. Doi:10.1016/S0883-9026(03)00014-4

Ortt, J. R. & Van Der Duin, P. A. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11 (4), 522-538. Doi: 10.1108/14601060810911147

Palazzi, F. Sentuti, A. & Sgrò, F. (2025). The institutionalisation of a new management control system: a focus on situated rationality. *Journal of Management and Governance*, 29, 1045-1082. Doi: 10.1007/s10997-025-09753-z

Praet, A. (2013). Family firms and the divestment decision: An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 34-41. Doi: 10.1016/j.jfbs.2012.12.002

Randøy, T. & Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 18 (5), 619-637. Doi:10.1016/S0883-9026(03)00013-2

Reyhanoğlu, M. & Yıldırım, Ş. S. (2016). Aile işletmelerinde aile değerlerinin örgüt kültürüne etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5 (3), 574-596.

Setia-Atmaja, L. Haman, J. & Tanewski, G. (2011). The role of board independence in mitigating agency problem II in Australian family firms. *The British Accounting Review*, 43 (3), 230-246. Doi: 10.1016/j.bar.2011.06.006

Shahzad, F. Akhlaq, A. & Ghaffar, C. (2025). Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: lessons from Pakistani case studies. *Journal of Family Business Management*, 15 (5), 1446-1473. Doi: 10.1108/JFBM-09-2024-0214

Siakas, K. Naaranoja, M. Vlachakis, S. & Siakas, E. (2014). Family businesses in the new economy: How to survive and develop in times of financial crisis. *Procedia Economics and Finance*, 9, 331-341. Doi: 10.1016/S2212-5671(14)00034-3

Spranger, J. L. Colarelli, S. M. Dimotakis, N. Jacob, A. C. & Arvey, R. D. (2012). Effects of kin density within family-owned businesses. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119 (2), 151-162. Doi: 10.1016/j.obhdp.2012.07.001

Şentürk, Ü. (2008). Aile kurumuna yönelik güncel riskler. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14 (14), 7-32.

Thakur, V. & Sinha, S. (2024). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3016-3052. Doi: 10.1080/00472778.2023.2284930

Turan, H. (2023). Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri. *Holistic Economics*, 2 (1), 1-9.

Wright, P. Mukherji, A. & Kroll, M. J. (2001). A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *The Journal of Socio-Economics*, 30 (5), 413-429. Doi: 10.1016/S1053-5357(01)00102-0

Yazıcıoğlu, İ. & Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.

Yıldırım, S. (2015). The relationship marketing attitudes in family businesses: a pilot study in automotive subsidiary industry. *Research Journal of Social Science and Management*, 4(10), 56-65.

Yıldırım, Y. T. (2011). Aile işletmelerinde nesiller arası yönetici değerlerindeki değişim. *Journal of Management and Economics Research*, 9(15), 68-86.

Zeybekoğlu, Ö. (2013). Günümüzde erkeklerin gözünde babalık ve aile. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1). 297-328.

BÖLÜM 4

AİLE İŞLETMELERİNDE KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM VE YÖNETİM SORUNLARI¹

Anıl TAFLAN²
İsa İPÇİOĞLU³

Giriş

Aile işletmeleri, mülkiyetin ve yönetimin büyük ölçüde aile üyelerinde yoğunlaştığı, ekonomik faaliyetlerin aile değerleri, normları ve ilişkileriyle iç içe geçtiği özgün örgütsel yapılardır. Küresel ölçekte işletmelerin önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmeleri; istihdam yaratma, ekonomik istikrar sağlama ve yerel kalkınmayı destekleme açısından stratejik bir role sahiptir. Güncel uluslararası raporlar, aile sahipliğinde veya aile kontrolünde bulunan işletmelerin dünya genelinde toplam katma değer büyük bir kısmını ürettiğini ve istihdamın önemli bir bölümünü sağladığını ortaya koymaktadır (PwC, 2025; EY & University of St. Gallen, 2025). Bu nicel büyüklüğe karşın, aile işletmelerinin uzun vadeli

¹ Bu çalışma “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışması ve Yönetim Sorunlarının İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Doktora öğrencisi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Orcid: 0000-0003-1076-6221

³ Prof. Dr., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Orcid: 0000-0002-6912-3290

sürdürülebilirliklerinin zayıf olduğu ve kuşaklar arası geçiş süreçlerinde ciddi sorunlarla karşı karşıya kaldıkları da sıklıkla vurgulanmaktadır.

Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden temel sorunların başında, kuşaklar arası etkileşimden kaynaklanan çatışmalar ve bu çatışmaların yönetim süreçlerine yansımaları gelmektedir. Kurucu kuşağın işletme üzerindeki kontrolü sürdürme eğilimi ile sonraki kuşakların değişim, yenilik ve profesyonelleşme talepleri arasındaki gerilim, aile işletmelerinde karar alma mekanizmalarını karmaşıklığa sokmakta ve yönetsel tıkanmalara yol açabilmektedir. Özellikle yetki devri, haleflik planlaması, kurumsallaşma düzeyi ve aile içi iletişim gibi alanlarda yaşanan belirsizlikler, kuşak çatışmalarını derinleştirerek işletme performansı üzerinde doğrudan etkiler yaratmaktadır. Son yıllarda yayımlanan çalışmalar, kuşak çatışmalarının yalnızca kişiler arası anlaşmazlıklardan ibaret olmadığını; aksine aile işletmelerinin yapısal ve yönetsel özellikleriyle yakından ilişkili çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Aile işletmeleri üzerine yapılan araştırmaların önemli bir bölümü, kuşak çatışmasını nicel göstergeler üzerinden ele almakta; büyük ve orta ölçekli işletmelere odaklanmaktadır. Buna karşın mikro ölçekli aile işletmelerinde kuşaklar arası ilişkilerin, yönetim pratiklerinin ve çatışma deneyimlerinin nasıl şekillendiğine ilişkin derinlemesine nitel bulguların sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa mikro aile işletmeleri, kararların büyük ölçüde aile bireyleri tarafından alındığı, kurumsal yapıların zayıf olduğu ve kuşak etkileşiminin daha görünür biçimde yaşandığı örgütsel bağlamlar sunmaktadır. Bu yönüyle mikro ölçekli aile işletmeleri, kuşak çatışmalarının ve yönetim sorunlarının gündelik işleyişte nasıl deneyimlendiğini anlamak açısından önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır.

Bu alışma, mikro ölçekli aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmaların ve yönetim sorunlarının nasıl ortaya çıktığını, aile üyelerinin deneyimleri ve algıları üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. Fenomenolojik yaklaşım benimsenerek yürütülen araştırma, kuşak çatışmasının karar alma süreçleri, kurumsallaşma uygulamaları, haleflik planlaması ve işletmenin geleceğine ilişkin algılar üzerindeki etkilerini derinlemesine analiz etmektedir.

Bu doğrultuda çalışma; aile işletmeleri, kuşak atışması ve yönetim sorunlarına ilişkin erveveyi sunmakta; ardından araştırma yöntemi açıklanmakta ve bulgular analiz edilmektedir. Bulgular, güncel literatür ışığında tartışılarak aile işletmelerinde kuşaklar arası etkileşimin sürdürülebilirlik üzerindeki rolü değerlendirilmekte; sonuç ve öneriler bölümünde ise hem akademik hem de uygulamaya dönük çıkarımlara yer verilmektedir.

1. Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, ailenin ekonomik devamlılığını sağlamak ve işletmenin aile bünyesinde sürdürülmesi amacıyla kurulan yönetim ve karar süreçlerinde aile bireylerinin etkin olduğu işletmelerdir (Ramadani et al., 2020) Birçok alışma aile işletmelerinin ülkeler açısından kritik rolü vurgulanmakta ve birçok ülkede aile şirketlerinin ekonomide önemli yer tuttuğun ne sürmektedir. Örneğin Slovakya’da işletmelerin %99’una yakını aile şirketi niteliğindedir. Çoğu aile işletmesi mikro, küçük veya orta ölçeklidir ve ulusal ekonomilerin büyümesine, istihdama ve refaha kayda değer katkılar sağlamaktadır (Novotn et al., 2022)

Aile işletmelerinde yönetim sorunları çoğunlukla planlama, örgütlenme, yetki devri, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarında ortaya çıkmaktadır. Kurucu kuşağın yönetimi bırakmama eğilimi, kararların merkezileşmesine yol açmakta; profesyonelleşme düzeyi bu nedenle sınırlı kalabilmektedir (Consultancy.uk, 2019; Ramadani et al., 2020) Yetki ve sorumlulukların açık tanımlanmaması

sonucunda aile üyeleri ile aile dışı çalışanlar arasında rol belirsizliği oluşturmakta; bu durum örgütte verimliliği ve işleyişi zayıflatabilmektedir (John, 2015) Literatürdeki araştırmalar tarandığında aile işletmelerinin uzun vadeli proaktif kararlar yerine genellikle kısa vadeli stratejik planlarla günü kurtarma derdinde olduğunu göstermektedir (Consultancy.uk, 2019)

Kuşaklar arasında teknolojiye uyum, vizyon ve liderliğe bakış konularında farklılıklar bulunmaktadır. Bu da karşımıza sürdürülebilirliği tehdit eden en kritik konulardan birisi olan kuşak çatışması olarak çıkmaktadır. Birinci kuşak, kurmuş olduğu işletmenin otoritesinden uzaklaşmakta zorlanırken, ikinci ve sonraki kuşaklar modern yönetim teknikleri ve profesyonel yönetim konusunda daha geniş ve istekli bir bakış açısına sahiptir (Yıldız, 2008; Fındıkçı, 2008). Bu farklılaşma; iletişim kopukluğunu, çatışmaları ve işletme performansında verimsizliği doğurabilmektedir (Elalmış, 2011; Sağlam, 2006)

1.1. Aile İşletmelerinin Temel Özellikleri

Aile işletmeleri, küresel ekonomi ve istihdam da son derece önemli bir role sahiptir. PwC, (2025) raporlarına göre, aile sahipliğiyle yönetilen işletmeler dünya genelinde toplam gayri safi yurt içi hasılanın (GSYİH) yaklaşık üçte ikisini üretmekte ve küresel istihdamın yaklaşık %60'ını sağlamaktadır. Benzer biçimde, ABD özelinde aile işletmeleri ülke GSYİH'sının yaklaşık %50'sini ve toplam istihdamın %60'ını sağlamaktadır (Anderson, 2012) Ernest & Young & University of St. Gallen (2025) Aile İşletmeleri Endeksi'ne göre ise dünyanın en büyük 500 aile işletmesinin toplam geliri 8,8 trilyon Amerikan dolarının üzerinde olup bu işletmeler 25,1 milyon kişiye istihdam sağlamaktadır. Bu göstergeler, aile işletmelerinin yalnızca ulusal baz da bir lokomotif değil aynı zaman da küresel ölçekte de ekonominin temel itici kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

Aile işletmelerini diğer işletme türlerinden ayıran en temel unsur, aile üyelerinin işletme üzerindeki etkisidir (Cellek, 2022) Mülkiyetin ve karar mekanizmalarının çoğunlukla aile bireylerin üzerinde toplanması, stratejik tercihlerin ekonomik rasyonellikten çok aile normlarına göre verilmesi aile işletmelerinin en belirgin özelliklerindendir. Literatürde, aile işletmelerinin yalnızca kâr elde etme amacıyla değil aynı zamanda sürdürülebilirliği sağlama ve işletmenin itibarını koruma amacıyla hareket ettiği sıklıkla vurgulanmaktadır (Novotná et al., 2022)

Aile işletmelerinde yönetim süreçlerinde profesyonel ilkelerden ziyade aile normları ve duygusal dinamikler belirleyici olabilmektedir. Örneğin kritik kararlar alınırken, işletmenin çıkarlarından ziyade aile normları ve aile bireyleri arasındaki dengeler önceliklendirilebilmektedir. Özellikle kurucu kuşağın güçlü bir hakimiyet kurması ve yönetimi devretmekte isteksiz davranması kuşaklar arası geçişi zorlu ve sorunlu hale getirebilmektedir. Bu yüzden aile işletmelerinin önemli bir bölümü kurucu kuşağa bağımlı bir yapı sergilemekte ve profesyonelleşmekten uzak kalmaktadır. Çoğu zaman üst yönetim kademeleri aile üyeleri arasında paylaşılmakta ve liyakatten ziyade akraba kavramı öne çıkmaktadır. Bu durum nepotizm adı verilen kayırmacılık eğilimini güçlendirmektedir. Sonuç olarak, aile bağı olmayan nitelikli çalışanların terfi ve karar alma süreçlerine erişimi kısıtlanabilmekte ve verimlilikleri azalabilmektedir (Saraç & Aşkun, 2016)

Bununla birlikte, aile bağları aile işletmeleri için önemli bir kaynak sunmaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde aile üyeleri kârdan feragat etmek, işletmeye kendi ceplerinden ek sermaye sunmak gibi finansal desteklerle işletmeye bir yastık edasıyla katkı sunmakta ve dayanak oluşturmaktadır (Ondřej & Votavová, 2015) Bu durum, aile işletmelerinin genellikle uzun vadeli ve korumacı stratejiler benimsemesine yol açmaktadır. Araştırmalar aile işletmelerinin

agresif büyüme yerine sakinliği benimsediğini ve ailenin bütünlüğünü korumayı önceliklendirdiğini göstermektedir (Novotná et al., 2022)

Ancak bu temkinli ve korumacı yaklaşım özellikle genişleme ve yeni pazarlara açılma süreçlerinde geri kalmaya, yavaşlamaya sebep olabilmektedir (Ondřej & Votavová, 2015). Family Firm Institute (FFI), bu uzun vadeli bakış açısının bilginin nesiller arası aktarımını kolaylaştırdığını ve aile işletmelerine güçlü ilişkiler yarattığını vurgulamaktadır (Yılmaz, Raetze, de Groote, & Kammerlander, 2024) Ancak riskten kaçınma eğiliminin borçlanma düzeylerini düşürdüğü ve bazı büyüme fırsatlarının kaçırılmasına yol açabildiği de belirtilmektedir (Ondřej & Votavová, 2015)

Ailenin değerleri ve kültürü işletmenin örgütsel yapısının oluşmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Aile işletmelerinde örgütsel kültür genellikle ailenin ahlaki ve duygusal değerlerine göre şekillenmektedir. İşletme kültürünün aile kültürünün devamı olarak iş hayatında devam etmesi aile üyeleri arasında güçlü bir örgütsel aidiyet yaratmaktadır. Ancak bu bağlılık profesyonellikten uzak duygusal bir bağlılık olduğu için kritik karar süreçlerini etkileyebilmektedir. Hiyerarşik ve yazılı kurallar bütünü yönünden zayıf olan aile işletmeleri bu zayıflığı çevreye hızla uyum sağlama ve esneklikle güçlü bir avantaja dönüştürmektedir (Andrews, 2025)

Aile bireylerinin erken yaşlardan itibaren işletmeye dahil edilmesi önemli bir rekabet avantajıdır. Bu noktada bilgi kuşaklar arasında çok erken yıllardan itibaren hızla aktarılabilmektedir (Anderson, 2012) Bu durum, örgüt kültürünün korunmasına katkı sağlarken, yeni kuşağın farklı bakış açılarıyla uyum sağlanmasını da gerekli kılmaktadır (Baltazar et al., 2023)

1.2. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri, birçok ülkede ekonomik sistemin taşıyıcısı olarak kabul edilmekte ve sahip oldukları özgün yapısal özellikler

sayesinde diğ er işletme türlerinden ayırılmaktadır. Özellikle mülkiyet ve yönetimin ailede yoğunlaşması belirsizlik ve kriz dönemlerinde tam bir dayanışma faktörü yaratmakta ve işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. İşletme içinde oluşan yüksek güven ortamı sayesinde personel devri minimum düzeyde seyretmektedir. Aile  yeleri arasındaki güven ilişkisi çalışma ortamına yansımakta ve ılımlı bir örgüt kültürü yaratmaktadır (Borelidis, 2024; Dinnen, 2025).

Family Firm Institute (FFI) tarafından yapılan bir çalışma da aile işletmelerinin uzun vadeli hedeflerinin kuşaklar arası öğrenmeyi güçlendirdiği ve bunun örgüt üzerinde olumlu etkiler yaptığı tespit edilmiştir (Yılmaz et al., 2024).

Aile işletmeleri aynı zamanda esneklik ve hızlı karar alma yetenekleriyle  ne çıkmaktadır. Aile işletmelerinin net tanımlanmış ilke ve kurallardan oluşan formal yapıdan uzak olmaları karar süreçlerini hızlı tamamlamasına ve pazardaki değişimlere esnek bir şekilde uyum sağlayabilmesine olanak tanımaktadır. Mülkiyet ve yönetimin sınırlı kişi de toplanması müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilmelerine ve pazar da rekabetçi olarak öne çıkmalarına katkı sağlayabilmektedir (Borelidis, 2024).

Marka itibarı, etik değerler ve toplumsal sorumluluk bilinci aile işletmeleri arasından sıklıkla önceliklendirilen ve üzerine düşülen konuların başında gelmektedir. Aile işletmeleri çoğunlukla bulundukları coğrafiyada yerel topluluklarla güçlü bağlara sahip olduğundan aile adının marka ile bütünleşmesi, itibarın korunması gibi noktalara dikkat etmektedirler (Dinnen, 2025). Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü sosyal sermaye, bu işletmelerin kriz dönemlerinde daha dayanıklı olmalarını sağlayan bir diğ er önemli unsurdur (Yılmaz et al., 2024). Aile  yelerinin işletmeyi yaşatma konusundaki ortak motivasyonu, gerektiğinde bireysel fedak rlıkları artırmakta; k r beklentilerinin geçici olarak geri plana itilmesine veya işletmeye ek kaynak aktarılmasına olanak

tanımaktadır. Bu durum, yazın da “*aile yastığı*” etkisi olarak tanımlanan bir dayanıklılık unsurunu ifade etmektedir (Calabrò et al., 2021)

Finansal ve yönetsel olarak rahat olmaları da aile işletmelerinin önemli avantajları arasında yer almaktadır. Aile işletmelerinin sermayesi genellikle aile bireylerinin katkı sağladığı sermayenden oluştuğu için dış yatırımcılara daha az bağımlıdır. Bundan dolayı stratejik kararlar verirken dış yatırımcılara bağımlılıkları çok daha azdır. Bağımlılığın az olması yatırımcı baskını azaltırken kaynakların yeniden yatırımda kullanılmasını kolaylaştırmaktadır (Anderson, 2012) PwC’nin bulguları, aile işletmelerinin yüksek yeniden yatırım oranları sayesinde ekonomik dalgalanmalara karşı daha dirençli bir finansal yapıya sahip olduğunu göstermektedir (PwC, 2025).

Son olarak, aile işletmelerindeki güçlü bağlılık dikkat çekmektedir. Aile bireylerinin işletmeye olan bağlılığı sadece ekonomik değil aynı zaman da aile mirası olarak görmelerinden kaynaklı aynı zamanda duygusal bir bağlılıktır. Bu durum gerektiğinde aile bireylerinin kâr oranlarından feragat etmesini ve daha fazla çalışmasını da sağlayabilmektedir (Cellek, 2022).

1.3. Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin sahip olduğu güçlü bağlılık ve dayanışma güdüsü çeşitli avantajlar sunmakla birlikte aynı zamanda birtakım riskleri de bir arada getirmektedir. Bu yoğun bağlılık durumlarının aile içi bir çatışma da işe yansması ne yazık ki kaçınılmaz olabilmektedir. Bu durum rasyonel karar alma süreçlerini zayıflatmakta ve iş-aile ayrımının zayıflamasına neden olmaktadır. Bu tür çatışmalar işletmenin sürdürülebilirliğini ve büyüme potansiyelini riske atabilmektedir (Ondřej & Votavová, 2015)

Aile içi çatışmalarla yakından ilişkili bir diğer sorun nepotizmdir. Aile üyelerinin işe alım ve terfi süreçlerinde liyakatten

ziyade akrabalık bağlarının önceliklendirilmesi örgütsel adalet duygusunu zayıflatmakta ve aile dışı personelin motivasyonunu düşürebilmektedir (Anderson, 2012) Bu durum aynı zaman da insan kaynağı kaynağı kalitesini de olumsuz etkileyebilmektedir (Cellek, 2022)

Aile işletmelerinde bir diğer önemli dezavantaj, değişime direnç ve riskten kaçınma eğilimidir. Mevcut durumu koruma eğilimi yeni yatırımların ertelenmesine yol açabilmektedir. PwC'nin 2025 yılında yapmış olduğu Küresel Aile İşletmeleri Araştırması, aile firmalarının yalnızca %22'sinin aktif biçimde yenilik yaptığını, yalnızca %3'ünün ise işletmeyi köklü biçimde yeniden yapılandırmayı tercih ettiğini göstermektedir (PwC, 2025)

Sahiplik yapısının kuzenler, yeğenler gibi aile bireylerinin devreye girmesiyle genişlemesi yönetim sorunlarını ve kuşak çatışmasını daha belirgin hale getirmektedir. Bu durum kontrolü zorlaştırmakta ve yetki-sorumluluk sınırlarını bulanıklaştırmaktadır. Bu belirsizlik ortamı, profesyonel yöneticilerin işletmeye katılımını da güçleştirmekle beraber büyüme potansiyelini de sınırlandırmaktadır. Ayrıca aile işletmelerinin kontrolü kaybetme endişesiyle dış yatırımcıya mesafeli yaklaşması sermaye ve finansman konusunda güçlük ortaya çıkarabilmektedir (Anderson, 2012)

Kuşaklar arası geçiş ve halefiyet süreci de aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehdit eden en kritik sorunlardan biridir. Araştırmalar, sahipliğin bir kuşaktan diğerine devri sırasında yatırımların yavaşladığını göstermektedir (Baltazar et al., 2023) Family Business Association 2024) yılı verilerine göre, aile işletmelerinin yaklaşık %30'u ikinci kuşağa devredilebilirken, bu oranın üçüncü kuşakta %12'ye, dördüncü kuşakta ise %3'e kadar gerilediği görülmektedir.

Literatürde, aile bütçesi ile şirket bütçesinin ayrılmamasının da sürdürülebilirliği tehdit eden temel faktörlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Stryckova, 2023) Şirket varlıkları ile ailenin kişisel servetinin net biçimde ayrılmaması ve iç içe geçmesi finansal kırılganlığı arttırmakta ve sürdürülebilirliği olumsuz etkilemektedir. İşletmenin yaşayacağı olası bir başarısızlık sadece işletmeyi finansal olarak zora sokmayacak aynı zaman da duygusal ve psikolojik açıdan da aile bireylerini etkileyebilmektedir (Ondřej & Votavová, 2015)

2.Yöntem

2.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma, aile işletmelerinde kuşak çatışmasını ve yönetim sorunlarını katılımcıların kendi bakış açıları üzerinden anlamayı hedeflediği için nitel araştırma tekniklerinden fenomenolojik (olgu bilim) yaklaşımı benimsemiştir. Fenomenoloji, bireylerin belirli bir olguya ilişkin algılarını ve deneyimlerini derinlemesine ortaya çıkarmayı amaçlar (Tavakol & Sandars, 2025) Bu doğrultu da araştırmamız için kuşak çatışması ve yönetim sorunları katılımcıların olgu düzeylerini oluşturmaktadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemi, Samsun ilinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 mikro aile işletmesinden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi ve kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi araştırma problemine ilişkin farklı perspektifleri kapsayacak geniş örneklem yapısını oluşturmayı amaçlarken kartopu örnekleme yönteminde ise araştırmacı, ilk aşamada belirli nitelikleri sağlayan bir grup katılımcıyla çalışmaya başlar; bu katılımcılar daha sonra araştırma ölçütlerine uygun diğer olası katılımcıları araştırmacıya önerir (Naderifar, Goli, & Ghaljaie, 2017; Palinkas et al., 2015).

Çalışmada 10 görüşme sonrasında yeterli veri toplandığı düşünüldüğünden çalışma 10 işletme ile sınırlandırılmıştır. İŞL1 kodundan başlanarak her bir katılımcı için kodlama yapılmış ve 10. Katılımcı İŞL10 koduyla araştırmaya dahil edilmiştir.

2.3. Veri Toplama Süreci ve Analizi

Veriler, soruların önceden hazırlandığı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak yüz yüze mülakat yöntemiyle toplanmıştır. Her görüşme 30 dakika civarında sürmüştür. Sorular; kuşaklar arası farklılıklar, karar alma süreçleri, çatışma deneyimleri, yetki devri, kurumsallaşma ve haleflik konularını kapsamaktadır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Görüşmelerden elde edilen katılımcı ifadeleri de doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma yalnızca Samsun ilinde faaliyet gösteren mikro aile işletmeleriyle sınırlıdır. Bulgular, farklı ölçeklerdeki aile işletmelerine genellenemez. Ayrıca veriler katılımcıların öznel deneyimlerine dayandığı için yorumlar bu çalışmaya özgüdür.

3. Bulgular

3.1. Kuşak Çatışmasına İlişkin Bulgular

Çalışmada görüşülen katılımcıların neredeyse yarısı (%40) çatışmaların bütün kuşaklardan kaynaklandığını, tek bir kuşağa atfedilemeyeceğini belirtmiştir.

Tablo 1 Kuşak Çatışması İlişkin Bulgular

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Bütün Kuşaklar	“Sadece bir tarafı işaret ederek bu kuşak yüzünden demek doğru değil, herkesten kaynaklanıyor.” (İŞL1, İŞL5, İŞL7, İŞL8)
Birinci Kuşak	“Bugün yönetimde bizim kuşak olmasına rağmen aldığımız kararlar babam tarafından sorgulanıyor ve ortalık karışıyor, bu çatışmaları kesinlikle birinci kuşak çıkarıyor.” (İŞL4, İŞL6, İŞL10)

Yeni Kuşak	“Her istedikleri olmasına rağmen hâlâ doyumсуuz ve sorun çıkaran bir kuşak var” (İŞL2, İŞL3)
Ret	“Böyle bir kavramı ilk defa duyuyorum ve böyle bir durum olduğunu hiçbir işletme de zannetmiyorum” (İŞL1)

3.2. Karar Alma Sürecine İlişkin Bulgular

Çalışmada görüşülen katılımcıların neredeyse yarısı (%40) kararların yönetimde hangi kuşağın olduğuna bakılmaksızın birinci kuşak tarafından verildiğini belirtmiştir.

Bu durum özellikle mikro aile işletmelerinde merkeziyetçi yapının devam ettiğini ve yönetsel yetki devrinin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 2 Karar Alma Sürecine İlişkin Bulgular

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Birinci Kuşağın Baskınlığı	“Son sözü yine babam söyler. Görüşümüz alınıyor ama karar değişmiyor.” (İŞL4, İŞL6, İŞL8, İŞL10)
İkinci Kuşağın Baskınlığı	“Kararların tamamı benim tarafımdan verilir, babam işlere sadece katılımcı rolüyle dahil olur.” (İŞL1, İŞL5, İŞL9)
Ortak Karar	“Karar noktasında ortaklaşa karar veririz, bazen babam bizi dinler, bazen biz babamı.” (İŞL2, İŞL3, İŞL7)

3.3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Kuşaklar arasında özellikle risk alma, teknolojiye yaklaşım, çalışma tarzı ve yönetim anlayışı konularında belirgin farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısı en büyük farkın teknoloji ve yenilik perspektiflerinde olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3 Kuşak Farklılıklarına İlişkin Bulgular

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Teknoloji ve Yenilik	“Kuşaklar arasında teknoloji ve yenilik konusunda devasa bir fark var.” (İŞL1, İŞL4, İŞL5, İŞL6, İŞL10)
Risk Algısı	“Yeni kuşaklar riske doymuyor, inanılmaz şekilde risk odaklılar.” (İŞL2, İŞL3, İŞL7)
Zaman Farkı	“Yeni kuşaklar için her şey çok kolay, bizim zamanımız da basit şeylere bile ulaşmak çok zordu.” (İŞL8, İŞL9)

3.4. İşletme İçerisindeki Kuşak Çatışmasına İlişkin Bulgular

Çalışmada görüşülen katılımcıların yarısı (%50) işletme de ara sıra çatışma yaşandığını belirtmiştir. Bu çatışmaların değer farkı, müdahale eksikliği, iletişimsizlik gibi faktörlerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Katılımcıların bir kısmı çatışmaların “kaçınılmaz ama yönetilebilir” olduğunu ifade ederken, diğer kısmı iş süreçlerini aksatan en temel sorun olarak değerlendirmiştir.

Tablo 4 İşletme İçi Kuşak Çatışmasına İlişkin Bulgular

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Genellikle	“Kuşağa bakılmaksızın herkes bir tartışma çıkarıyor ya da müdahil oluyor ve bu sürekli yaşanıyor.” (İŞL2, İŞL4, İŞL8)
Bazen	“İlla ki arası sıra yaşanıyor, bunun olacağını tahmin etmek zor değil.” (İŞL3, İŞL35, İŞL6, İŞL7, İŞL10)
Çatışmasızlık	“Bizim işletmemizde bu tür şeyler yaşanmaz herkes büyüğünü bilir.” (İŞL1, İŞL9)

3.5. Kurumsallaşmaya İlişkin Bulgular

İşletmelerin yarıya yakının da (%40) aile konseyi bulunduğu ancak aile anayasası bulunmadığı ifade edilmiştir. Aile konseyinin çatışmaları azaltmada yeterli olmadığı ve ayrıca aile anayasasının bulunmamasının kurumsallaşmayı daha da zorlaştırdığı tespit edilmiştir.

Tablo 5 Kurumsallaşma Bulguları

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Aile Konseyi	“Anayasamız yok fakat aile üyeleriyle sık sık toplanıyoruz.” (İŞL1, İŞL2, İŞL3, İŞL8)
Aile Konseyi + Aile Anayasası	“Kurumsallaşmak için aile anayasası oluşturduk ve aile konseyi de düzenli olarak toplanıyor.” (İŞL7)
Diğer Araçlar	“Kurumsallaşma bizim için birtakım resmi hiyerarşik uygulamalardan ziyade büyümek ve para demek. Ne kadar çok kazanırsak o kadar kurumsallaşırız.” (İŞL5, İŞL9)
Kurumsallaşmama	“Kurumsallaşmak ve bu nokta da büyük gibi bir gayemiz yok”. (İŞL4, İŞL6, İŞL10)

3.6. Haleflik Bulguları

Haleflik süreci genellikle belirsiz ve plansız ilerlemektedir. Genç kuşak yönetime hazır olduğunu ifade ederken, birinci kuşak süreci ertelemektedir. Katılımcıların alınan görüşler neticesinde katılımcıların yarısı halefliğe ilişkin bir planlamaları olmadığını ifade etmektedir. Bu belirsizliğin motivasyon kaybına ve geleceğe yönelik stratejik planlarda eksiliğe sebep olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6 Haleflik Bulguları

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Belirlenmiş	“Halefimiz belli ama devir için daha zaman var.” (İŞL1, İŞL7, İŞL8, İŞL9)
Belirlenmemiş	“Şu an belirsizlik hâkim. Babam yönetiyor, süreç nasıl işleyecek kime devredecek belli değil.” (İŞL2, İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL10)
Bulunmamakta	“Ne yazık ki halefimiz yok. Çocuklarım işletmeyi devam ettirmek, bu işi yapmak istemiyorlar.” (İŞL4)

3.7. Çatışmaların İşletmeye Etkileri İlişkin Bulgular

Katılımcılardan alınan bilgiler neticesinde çatışmaların işletme üzerinde motivasyon ve verim kaybı, kararların gecikmesi gibi olumsuz etkiler göstermesinin yanı sıra farklı perspektifler ortaya çıkarması ve farkındalığı arttırması gibi olumlu etkiler de gösterdiği tespit edilmiştir. Bu doğrultu da katılımcıların %30’u çatışmaların zararı yoktur görüşünde birleşerek bir kutbu oluşturmuş, %30’u ise tüm sistemi zora sokmaktadır görüşünde birleşerek diğer kutbu oluşturmuştur.

Tablo 7 Çatışmaların Etkilerinin Bulguları

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Zararsızlık	“Fikir ayrılıkları işletmeye zarar vermez.” (İŞL1, İŞL8, İŞL9)
Tüm Sisteme Etki	“Her şeyi aksatıyor, tüm süreçlerimizi etkiliyor.” (İŞL2, İŞL6, İŞL7)
Motivasyonsuzluk	“Moralimizi, motivasyonumuzu etkiliyor.” (İŞL3, İŞL5)
Üretim Kaybı	“Sevkiyat şirketini tercih ederken sürekli tartışmalar yaşanıyor.” (İŞL10)

3.8. İşletmenin Geleceğine Yönelik Bulgular

Katılımcıların yarıya yakını (%40) gelecek için umutlu bir bakış açısı çizirken, yarıya yakını (%40) ise geleceğin tahmin edilemez olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 8 İşletmenin Geleceğine Yönelik Bulgular

Ortak Tema	Katılımcı Alıntıları
Endişeli	“Gelecekte bugünden çok daha iyi bir nokta da olacağız.” (İŞL1, İŞL7, İŞL8, İŞL9)
Tahminsiz	“Gelecekle ilgili bir tahmin yapmak çok zor.” (İŞL3, İŞL5, İŞL6, İŞL10)
Endişeli	“Gelecek için endişe duyuyoruz. Bildiğimiz tek şey bugünümüzün çok daha iyi olduğu. Gelecek için umutsuzuz.” (İŞL2, İŞL4)

4. Tartışma

Aile işletmelerinde kuşaklar arası çatışmalar, işletmenin sürdürülebilirliğini tehdit eden başlıca unsurlardan biri olarak görülmektedir. Literatürde, aile şirketlerinin ikinci ve üçüncü kuşağa devredilme oranlarının son derece düşük olduğu sıklıkla vurgulanmıştır. Bu durum kuşak çatışmaları ve yönetim sorunlarının işletmelerin devamlılığı açısından kritik bir mesele olduğunu ortaya koymaktadır (Baron & Lachenauer, 2021).

Bu düşük devir oranları, kuşak çatışmaları ve yönetim sorunlarının aile firmalarının ömrünü kısalttığını göstermektedir. Nitekim 2022 yılında Kislik, (2022) yapılan araştırma da ikinci kuşağa geçiş oranının %19’a gerilediği rapor edilmiştir. Dolayısıyla, kuşak çatışmalarının yol açtığı sorunlar, aile işletmelerinin devamlılığı önündeki kritik engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamız, mikro aile işletmelerinde karar alma süreçlerinde birinci kuşağın belirleyici rolünü sürdürdüğünü ortaya koymuştur. Yönetimde hangi kuşak bulunursa bulunsun, kurucu

liderin kararlar üzerinde etkin olması yaygın bir durumdur. Bu bulgu, aile işletmelerine dair güncel çalışmalarda vurgulanan “kurucu kuşağın kontrolü bırakmama eğilimi” ile örtüşmektedir. Örneğin Ramadani ve arkadaşlarının (2020) bulgularına göre kurucu liderin yetki devretmeye direnç göstermesi, kararların aşırı merkezileşmesine yol açmakta ve işletmenin profesyonelleşme düzeyini sınırlamaktadır. Bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Bulgularımız, karar süreçlerinin çok aktörlü yürütülmesinin de her zaman olumlu sonuç vermediğini göstermektedir. Bazı işletmelerde karar almaya birden fazla aile üyesinin dâhil olması, farklı bakış açıları getirirse de pratikte kafa karışıklığı ve çekişmeleri artırabilmektedir. Kararların net olmadığı ve herkesin sürece müdahil olduğu durumlarda çatışma düzeyinin yükseldiği tespit edilmiştir. Araştırmada dikkat çeken bir diğer bulgu, karar süreçlerinin çok taraflı yürütüldüğü işletmelerde çatışma düzeyinin arttığıdır. Bu durum, karar alma sürecine çok sayıda aktörün dâhil olmasının fikir çeşitliliği yaratmakla birlikte, pratikte kafa karışıklığına ve çatışmaların yoğunlaşmasına yol açabildiğini göstermektedir. Bu bulgu, Büte (2010)’un karar alma süreçlerinde merkezileşmeye ilişkin değerlendirmeleriyle kısmen ayrışmaktadır.

Kuşaklar arasındaki bakış açısı ve değer farklılıkları, aile işletmelerinde çatışmaların temel nedenlerinden birini oluşturmaktadır. Araştırmamızda katılımcılar özellikle teknolojiye uyum konusunda kuşaklar arasında belirgin farklar algılamıştır. Bu bulgu, yeni kuşağın değişime ve teknolojiye daha açık olduğunu vurgulayan güncel çalışmalarla uyumludur. Örneğin Annosi et al. (2025) tarafından yapılan çalışma da çok kuşaklı İtalyan aile firmalarını incelenmiş, genç neslin dijital teknolojileri büyüme ve verimlilik için kritik gördüğünü, buna karşın üst neslin bu yenilikleri maliyetli, riskli ve mevcut düzene tehdit olarak değerlendirebildiğini tespit edilmiştir. Teknoloji eksenindeki bu anlaşmazlıklar, aslında

daha derindeki değer farklılıklarının bir yansımasıdır: Genç nesil risk alarak hızlı inovasyonu rekabette avantaj görürken, birinci kuşak finansal temkinlilik, geleneği koruma ve mevcut iş yapış biçimlerini sürdürme eğilimindedir. Bu durum literatürde de karşılığını bulmaktadır.

Kurumsallaşma bulguları, aile işletmelerinde kurumsallaşma düzeyinin çatışmalar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle aile anayasası, aile konseyi gibi yönetim mekanizmalarına sahip işletmelerde bile çatışmaların tamamen ortadan kalkmadığı görülmüştür. Bu bulgu ilk bakışta şaşırtıcı olsa da literatürdeki güncel çalışmalarla tutarlıdır. Alp & Karabacak (2021) ve Selimoğlu & Çalışkan (2018) gibi araştırmacılar, aile içi çatışmaları azaltmak için aile anayasası, aile konseyi gibi formel yapıların kurulmasını önerirler de, bu mekanizmaların etkili olabilmesi için tutarlı şekilde uygulanmaları ve tüm aile üyelerince benimsenmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Mikro ölçekli aile işletmelerinde halefiyet planlamasının yetersizliği, çalışmamızın dikkat çeken bir diğer bulgusudur. Görüşün işletmelerin büyük bir kısmında bir sonraki liderin kim olacağı netleşmemiştir; devir süreci çoğunlukla belirsiz bırakılmış veya ertelenmiştir. Bu durum, aile işletmelerinde halefiyet konusunun küresel ölçekte de sorunlu olduğunu gösteren çalışmalarla paralellik göstermektedir. PwC'nin 2021 Küresel Aile Şirketleri Anketi'ne göre dünya genelinde aile firmalarının sadece yaklaşık üçte biri, yazılı ve paylaşılan bir halefiyet planına sahiptir (Kislik, 2022). Türkiye'deki KOBİ düzeyindeki aile işletmelerine baktığımız ulusal araştırmalar da benzer şekilde, çoğu işletmede stratejik bir nesil devri planı bulunmadığını ortaya koymuştur

Aile içi çatışmaların işletme performansına ve yönetimine etkisi, büyük ölçüde çatışmanın türüne ve yönetilme biçimine bağlıdır. Araştırma bulgularımıza göre, çatışmayı etkin şekilde yönetebilen işletmelerde çatışmanın iş sonuçlarına belirgin bir zarar

vermediği, hatta farklı bakış açıları sayesinde karar süreçlerine olumlu katkı yapabildiği görülmüştür. Bu durum, literatürde yapıcı çatışma yönetimi kavramı ile açıklanmaktadır. Örneğin Kellermanns & Eddleston (2004) tarafından yapılan çalışmada aile şirketlerinde paylaşılan vizyon ve güven ortamı sağlandığında çatışmaların yaratıcı çözümler ve yenilik için bir fırsata dönüşebileceğini tespit edilmiştir. Benzer şekilde genel örgüt literatüründe de, uygun şekilde yönetilen görev odaklı çatışmaların karar kalitesini artırıp inovasyonu tetikleyebileceği belirtilmektedir (Kellermanns & Eddleston, 2004). Bizim bulgumuz da bu görüşle örtüşmekte, katılımcıların bir kısmı çatışmanın her zaman olumsuz olmadığı, doğru yönetilirse farklı bakış açılarını görünür kılarak işletmeyi geliştirebileceğini ifade etmiştir.

Öte yandan, araştırmamız çatışmaların yönetilemediği durumlarda işletme üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaptığını da ortaya koymuştur. Özellikle ilişkisel çatışmaların yoğun yaşandığı ailelerde, çalışan motivasyonunun düştüğü, karar alma süreçlerinin tıklandığı ve işletme verimliliğinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, ilişkisel çatışmaların şirket performansına zarar verdiğini öne süren önceki çalışmalarla uyum içindedir (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Özetle, mikro ölçekli aile işletmelerinde kuşak çatışmaları ve yönetim sorunları üzerine elde ettiğimiz bulgular, son yıllarda yayımlanan literatür ile büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Birinci kuşağın karar gücünü devretmekte zorlanması (Smith, 2021) ve yeni kuşağın farklı vizyonu (Annosi *et al.*, 2025) çatışmaların temelini oluştururken, kurumsallaşma eksikliği ve halefiyet planlamasındaki yetersizlikler bu çatışmaları kurumsal bir krize dönüştürebilmektedir. Güncel çalışmalarla karşılaştırmalı tartışmalarımız, aile içi çatışmaların *kaçınılmaz ancak yönetilebilir* olduğunu göstermekte; özellikle güvene dayalı bir aile kültürü, açık iletişim ve özenle hazırlanmış kurumsal mekanizmalar sayesinde

çatışmaların yıkıcı değil, yapıcı sonuçlar doğurabileceğinin altını çizmektedir. Böylece araştırmamız, literatüre mikro aile işletmeleri perspektifinden katkı sunarken, aile şirketlerinde sürdürülebilir yönetim uygulamalarının önemini bir kez daha teyit etmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

5.1. Sonuç

Bu çalışma, mikro ölçekli aile işletmelerinde kuşak çatışması ve buna bağlı yönetim sorunlarının işletme pratiklerinde nasıl ortaya çıktığını nitel bir yaklaşımla incelemiştir. Araştırma bulguları, aile işletmelerinde çatışmanın yalnızca bireyler arası bir sorun olmadığını; karar alma süreçleri, yetki devri, kurumsallaşma düzeyi ve haleflik belirsizliği gibi yapısal unsurlarla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, aile işletmelerinde kuşak çatışmasının çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, karar alma süreçlerinde birinci kuşağın belirleyici rolünü sürdürdüğünü, yönetimdeki kuşağa bakılmaksızın karar süreçlerine müdahil olmaya devam ettiği görülmüştür. Bu durum yetki devrinin gecikmesine ve ikinci kuşağın karar alma sürecinde kendisini sınırlı hissetmesine yol açmaktadır.

Çalışmanın dikkat çeken sonuçlarından biri, çok taraflı karar alma süreçlerinin her zaman çatışmayı azaltmadığıdır. Karar süreçlerine çok sayıda aktörün dâhil olduğu işletmelerde kafa karışıklığı ve tartışmalar yaşandığı buna karşılık kararın tek aktör tarafından verildiği işletmeler de çatışma düzeyinin düşük olduğu görülmüştür. Bu bulgu, aile işletmelerinde karar alma mekanizmasının netliğinin, çatışma düzeyi üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

Kuşaklar arası farklılıklara bakıldığında genç kuşağın teknoloji faktörüne daha duyarlı olduğu, kurumsallaşma ve değişim

taleplerinin de bu doğrultuda şekillendiği görülmektedir. Buna karşın bazı katılımcılar, kuşak çatışmasının ikinci kuşağın doyumsuz tutumlarından kaynaklandığını ifade etmektedir.

Kurumsallaşmaya ilişkin sonuçlar, aile anayasası ve aile konseyi gibi mekanizmaların tek başına çatışmaları ortadan kaldırmada yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Aile konseylerinin bulunduğu ya da aile anayasasına sahip olan işletmelerde de çatışmaların devam etmesi, kurumsallaşmanın biçimsel düzeyde kalmasının çatışmaları çözmede yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır.

Haleflik sürecine ilişkin sonuçlar, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından önemli bir zafiyete işaret etmektedir. Araştırma kapsamında incelenen işletmelerin büyük bir bölümünde halefin net olarak belirlenmediği ve sürecin plansız şekilde yürütüldüğü görülmüştür. Haleflik belirsizliği, yalnızca kuşak çatışmasını derinleştirmekle kalmamakta; aynı zamanda işletmenin geleceğine ilişkin uzun vadeli planlama yapılmasını da zorlaştırmaktadır.

Çatışmaların iş sürecine etkilerine ilişkin sonuçlar, çatışmanın etkisinin büyük ölçüde yönetim biçimine bağlı olduğunu göstermektedir. Çatışmayı etkin biçimde yönetebilen işletmelerde çatışmanın yıkıcı sonuçlar doğurmadığı; buna karşılık çatışmanın yönetilemediği durumlarda moral ve motivasyon kaybı yaşandığı, bunun da verimlilik düşüşüne yol açtığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gereken bir olgu değil, doğru yönetildiğinde kontrol altına alınması gereken bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Son olarak işletmenin geleceğine ilişkin algılar incelendiğinde, geleceği öngörmenin zor olduğunu düşünen katılımcıların büyük bölümünde uzun vadeli planlamanın yapılmadığı görülmüştür. Bu durum, aile işletmelerinde kısa vadeli

bakış açısının hâkim olduğunu ve stratejik planlamanın yeterince önemsenmediğini göstermektedir.

Genel olarak bu çalışma, mikro ölçekli aile işletmelerinde kuşak çatışmasının karar alma, kurumsallaşma, haleflik ve işletmenin geleceğine ilişkin algılar üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2. Öneriler

- Kurumsallaşma araçlarının etkinliği arttırılmalıdır: Aile konseyi düzenli toplanmalı, kararlar yazılı hâle getirilmeli, görev tanımları ve yetkiler açıkça belirlenmelidir.
- Haleflik planı belirlenmeli yazılı hâle getirilmelidir: Birinci kuşak devri geciktirmemeli, genç kuşağın yetkinlikleri göz önünde bulundurularak bir takvim oluşturulmalıdır.
- Kuşaklar arası iletişim geliştirilmelidir: Düzenli iç toplantılar yapılmalı; işletme kararlarında farklı kuşakların görüşleri dikkate alınmalıdır.
- Profesyonelleşme desteklenmelidir: Profesyonel yönetime geçilmesi işletmedeki tartışmaları ve gerilimi azaltabilir.
- Çatışma yönetimi stratejik bir araç olarak görülmelidir: Çatışmalar tamamen bastırılmamalı; yapıcı tartışmaların farkındalık ve gelişim için bir fırsat olarak değerlendirilmesi önerilmektedir

Kaynakça

Alp, A., & Karabacak, H. (2021). Aile işletmeleri için bir çatışma yönetim aracı: Aile anayasası. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*.

Anderson, J. (2012). *Small business management*. In *Small business management*. Saylor Academy. (20/12/2025 tarihinde <https://opentext.ku.edu/smallbusinessmanagement/chapter/chapter-3/> adresinden ulaşılmıştır).

Andrews, P. (2025). *The emotional ties that shape decision-making in family businesses*. (20/12/2025 tarihinde <https://www.familybusinessunited.com/post/the-emotional-ties-that-shape-decision-making-in-family-businesses> adresinden ulaşılmıştır).

Annosi, M., Hughes, M., de Gennaro, D., Oppedisano, R., & Buonocore, F. (2025). Families Can Overcome Generational Conflicts Over Technology. *Entrepreneur and Innovation Exchange*.

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897–2920.

Baron, Josh., & Lachenauer, Rob. (2021). *Do most family businesses really fail by the third generation?*. (20/12/2025 tarihinde <https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation> adresinden ulaşılmıştır).

Borelidis, D. (2024). *Transformation in family businesses: What does it take for the shift?*. (20/12/2025 tarihinde <https://blog.enomyc.com/en/transformation-in-family-businesses-what-does-it-take-for-the-shift-recommendations-and-insights-from-dr-tim-bauer> adresinden ulaşılmıştır).

Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*,

Cellek, E. (2022). Aile İşletmelerinde İnovasyon Yönetimi ve Dijitalleşmeye Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Social Mentality And Researcher Thinkers Journal*, 66(66), 2324–2332.

Consultancy.uk. (2019). *Family businesses must balance short-term and long-term goals*. (20/12/2025 tarihinde <https://www.consultancy.uk/news/22440/family-businesses-must-balance-short-term-and-long-term-goals> adresinden ulaşılmıştır).

Dinnen, J. (2025). *Study finds family businesses winning on trust*. (20/12/2025 tarihinde <https://www.quirks.com/articles/study-finds-family-businesses-winning-on-trust> adresinden ulaşılmıştır).

Elalmış, Ö. Süreyya. (2011). *Aile işletmelerinde kuşak çatışmalarından kaynaklanan yönetim sorunları: Bursa ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi.

Ernest & Young, & University of St. Gallen. (2025). *Global 500 family business index: How the world's largest family enterprises rank*. (20/12/2025 tarihinde https://www.ey.com/en_qa/insights/family-enterprise/family-business-index adresinden ulaşılmıştır).

Family Business Association. (2024). *Family business sustainability and generational transition report*. (20/12/2025 tarihinde <https://familybusinessassociation.org/article/successfully-transitioning-a-family-business-between-generations> adresinden ulaşılmıştır).

John, Neff. E. (2015). Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good . *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3).

Kislik, Liz. (2022). *How to prepare the next generation to run the family business*. (20/12/2025 tarihinde [How to Prepare the Next Generation to Run the Family Business](#) alınmıştır).

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3).

Novotná, K., Lušňáková, Z., & Hanová, M. (2022). Aspects affecting growth of family businesses. *Economies*, 10(10), 256.

Ondřej, M., & Votavová, P. (2015). Advantages and disadvantages of family entrepreneurship and how to prevent distress: evidence from the czech republic. *Mathematical Models and Computational Methods*.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.

PwC. (2025). *PwC's 12th family business survey: reclaiming advantage*. (20/12/2025 tarihinde <https://www.pwc.com/gx/en/issues/business-model-reinvention/family-business-survey.html> adresinden alınmıştır).

Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., & Chang, E. P. C. (2020). *Governance in the Family Businesses*.

Sağlam, N. (n.d.). Aile şirketlerinde sorunlar ve çözüm önerileri. 2. *Aile İşletmeleri Kongresi*. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Saral, K. K. Esra., & Aşkun, Y. O. Bige. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 12(46), 97.

Selimoğlu, S., & Çalışkan, A. (2018). Başarılı ve uzun ömürlü aile şirketlerinin yol haritası: Aile Anayasası. *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*.

Stryckova, L. (2023). The Impact of Family Ownership on Capital Structure and Business Performance. *International Journal of Financial Studies*, 11(4), 121.

Tavakol, M., & Sandars, J. (2025). Twelve tips for using phenomenology as a qualitative research approach in health professions education. *Medical Teacher*, 47(9), 1441–1446.

Yılmaz, Y., Raetze, S., de Groote, J., & Kammerlander, N. (2024). Research applied: An FBR precis on family firms and resilience. *Family Firm Institute*.

BÖLÜM 5

İKTİSADİ BİR KAVRAM OLAK REKABET VE REKABET HUKUKU VE POLİTİKASI

ŞABAN ESEN¹

Giriş

Bu çalışmada rekabet kavramının piyasalar ve farklı iktisat okulları tarafından nasıl yorumlandığı ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

İkinci olarak Rekabet Hukuku ve Rekabet Hukuku'nun gerekliliği, Rekabet Hukuku'ndan beklenen faydalar ve ülke uygulamaları incelenecektir. İktisat biliminin babası kabul edilen A. Smith piyasaların devlet eliyle düzenlenmesinin gerekli olmadığını, piyasaların da tıpkı doğal hayattaki süreç gibi kendisini düzenleyebileceğini ifade etmiştir. Ancak piyasaların işleyişi Smith'in öngörüsü doğrultusunda gelişmemiştir.

Bu bölümün amacı, rekabet kavramının farklı değerlendirilme nedenlerini ortaya koymak, rekabet politikası ve hukukunun gerekliliklerini sorgulamak ve başlıca rekabet hukuk sistemleri hakkında bilgi vermektir.

¹ Prof. Dr. Bartın Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-000—1261-5788; sabanesen@bartin.edu.tr

Rekabetin Tanımı ve Rekabet Piyasaları

Türkkan'a (2001:69) göre, rekabet kavramının tanımlanmasında dört hareket noktası gözlenmektedir. Bunlardan birisi, rekabetin yapısal veya davranışsal koşullarına ağırlık veren tanımdır. Burada tanımlanan aslında rekabet ortamını yaratan özellikler ve sınırlamalarla ifade edilen rekabet koşullarıdır. Bu yaklaşım, rekabetin nasıl ve hangi koşullarda oluşacağı veya rekabet ortamının nasıl oluşturulacağı ve rekabet baskısının nasıl sağlanacağı sorusu çerçevesinde anlam kazanır. Rekabet kavramının tanımlanmasında ikinci hareket noktası, rekabetin fonksiyonları veya işlevleridir. Burada rekabetin etkileri ve istenirliği ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşım, toplumsal düzeyde rekabetin performansının değerlendirilmesi açısından önem kazanır. Rekabetin tanımlanmasında üçüncü yaklaşım ise, rekabetin niteliğini ve farklı şekillerini hareket noktası olarak ele alır. Bu yaklaşım da rekabet sürecine ilişkin sorunların tespitinde, yapılacak dış müdahalelerin ve rekabet stratejilerinin belirlenmesi ve teşhisinde ön plana çıkar. Nihayet rekabetin algılanmasında bir diğer hareket noktası, rekabet gücü kavramıdır. Rekabet gücü kavramı stratejik yaklaşım açısından önem kazanmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere, rekabet kavramının çok çeşitli alanlarda ve özellikle günlük hayatta yaygın olarak kullanılması, bu kavramın anlamında farklılaşmaya sebep olmuştur. Bu bağlamda inceleme konumuz iktisadi ve hukuki anlamdaki rekabet olduğundan, “sosyal”, “siyasal” veya “sportif” anlamdaki rekabet konumuz dışıdır.

Günümüzde demokrasiyle idare edilen ülkelerin büyük bir bölümü, kaynak dağılımını piyasa mekanizması vasıtası ile gerçekleştirmektedirler. Temelini “rekabet” kavramının oluşturduğu piyasa mekanizmasının tercih edilme sebebi ve ilerleyen bölümlere bir altyapı hazırlamak için rekabet kavramının teorisinin bilinmesi önem arz etmektedir.

Aşağıda rekabetin iktisadi ve hukuki tanımlarına yer verilmiş; daha sonra ise, bu kavram iktisat okulları ve piyasalar açısından ele alınarak incelenmiştir.

Rekabet Nedir?

İktisat biliminde rekabet kavramı üzerinde pek durulmamış günlük hayattaki kullanımına paralel olarak; iktisadi amaçlar için mücadele eden birimler arasındaki karşıtlık veya rakiplik durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Lipsey ve diğ., 1989:213).

Seyidoğlu ise, rekabeti; “mal ve faktör piyasalarında çok sayıda alıcının ve çok sayıda satıcının kendi aralarında görülen yarışma, çekişme” şeklinde tanımlamıştır (Seyidoğlu, 1992: 89).

Sözlük anlamında rekabet; “iki firmayı kapsayan, her firmanın, insanların rakip firmaların değil de kendi ürünlerini satın alması için çabalaması uğraşısı” olarak tanımlanmıştır.

Demsetz, (1989: 226) rekabetin, “önceden beri satıcılar arasında müşteri kazanmak için yapılan yarış; alıcılar açısından da satıcılar tarafından sunulan malları almak için yapılan mücadeleyi” karşıladığını ifade etmektedir.

Türkkan, rekabeti “nispeten adil bir yarışma ortamında, birden çok benzer konumdaki katılımcının, yarışma kurallarına bağlı kalarak, eş anlı olarak kıt bir şeyi veya istenilir bir konumu kazanma amacıyla, yaptıkları çabalar” olarak tanımlamaktadır (Türkkan, 2001: 69).

Hukuki anlamdaki rekabet kavramı da, iktisadi anlamda kullanılan rekabet kavramını destekler niteliktedir. Rekabet Kanunu’nun² üçüncü maddesinde, rekabet; “mal ve hizmet

² Rekabet Kanunu’yla ifade edilmek istenen 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’dur.

piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce kararlar verilmesini sağlayan yarış” şeklinde tanımlanmıştır.

1968 Yılında Alman Federal Mahkemesi’nin bir kararında rekabet, “bir işletmenin pazar gücünü genişletmek amacıyla, diğer işletmelere göre kaliteli ve daha hesaplı mal ve hizmet üretme gayret ve mücadelesi” şeklinde tanımlanmıştır (Oberdorfer ve diğ., 1971:14). Gerçekten rekabet; üreticileri, mal ve hizmetlerin maliyetini mümkün olduğunca düşük maliyetlerde tutmaya kamçılar. Bu anlamda üretimin daha seri hale getirilmesi, daha gelişmiş teknoloji kullanılması, masrafların azaltılması ya da yeni ürünlerin ortaya konulması rekabetin sonucudur (Smith, 1963:186). Rekabet anlayışı bunlarla da sınırlı kalmaz. Tercih edilmeyi uman, rağbet görmek isteyen rakip firmalar, üretimin kalitesini artırmak, çok daha çekici tarzda sunmak veya paketlemek aynı zamanda da servis hizmetleri yönünden farklılıklara sahip olmak için kıyasıya yarışır. Böylece rekabet, en kaliteli ve faydalanma kabiliyeti en yüksek mal ve hizmeti, yine en makul fiyatla tüketiciye arz etmek amaç ve gayretini formüle eder (Petersmann, 1997:9).

Yukarıda yapmış olduğumuz iktisadi ve hukuki rekabet tanımlarına yenilerini eklemek olasıdır. Ancak rekabet kavramını çalışmamızın konusunu da oluşturan iktisat okulları ve piyasa yapısına göre açıklamak daha yararlı olacaktır.

İktisat Okullarına Göre Rekabet

Rekabet kavramı, rekabet olgusuna farklı anlamlar yükledikleri için, iktisat okulları tarafından farklı şekillerde değerlendirilmiştir. Aşağıda genel kabul görmüş iktisat okullarının tanımlarına yer verilmiştir.

Klasik İktisatçılara Göre Rekabet

Klasik ekonomi teorisinde rekabet kavramı üzerinde durulmamış; ancak varlığı sezgi yolu ile algılanan bir kavram olarak

kalmıştır (Stigler, 1987:234). Klasik iktisatçılar, Neo-klasikler gibi rekabeti bir piyasa yapısı olarak özdeştirmemiş olsalar da rekabetin sadece piyasa içinde yer aldığına inanmışlardır (DPT, 2000:34).

Klasik iktisatçılardan Adam Smith; rekabeti, üretilebilecek mal miktarının sınırlı olmasından dolayı hasımlar arasındaki yarışma gibi görmüştür. Dolayısıyla, Smith tarafından rekabet, firmaların piyasadaki değişikliklere uyum sağlarken, kazanç elde etmek için, rakiplerinin işlerini zorlaştırma olarak ifade edilmektedir (Vickers, 1995:5).

Klasik iktisatçılar rekabeti tam anlamıyla dinamik bir kavram olarak algılamaktan uzaktır. Klasikler, rekabeti sadece üretim faktörlerinin düşük getiri alanlarından yüksek getiri alanlarına yönelmesi durumunda dinamik bir süreç olarak algılamışlardır. Bunun dışında, Klasik yaklaşımda rekabet dar piyasa olgusu dışına çıkmamıştır. Bu anlayış, Klasiklerin rekabet kuramlarını geliştirmelerini engellemiştir.

Aktan ve Vural’a göre (2004:20), Klasik anlamda rekabet, alıcı ve satıcıların değişen tercihlerinin birbirlerine daima uyumlu olmasını sağlayan bir süreci içerir. Dışardan herhangi bir müdahale olmazsa ekonomi sürekli olarak dengeye kavuşan dinamik bir yapı olarak varlığını sürdürür. Otomatik olarak işleyen bu sistemin varlığı doğal olarak piyasaya giriş ve çıkışın bütün taraflar açısından serbest olmasını gerektirir. Bu anlamda monopol durumu olmuşsa bile bu geçicidir. Zira bir müddet sonra tekel karı, tekelin oluşturduğu piyasaya yeni girişimcileri çekeceğinden rekabet süreci işlemeye devam edecektir.

Neo-Klasik İktisatçılara Göre Rekabet

Klasikler tarafından “piyasa süreci” olarak algılanan rekabet, neo-klasikler tarafından “piyasa yapısı” olarak algılanmıştır (Çapoğlu, 1991:33). Piyasa yapısı olarak algılanan rekabet, neo-

klasikler tarafından “tam rekabet piyasası” şeklinde tanımlanmıştır.

Bilindiği üzere, tam rekabet piyasası, çok sayıda alıcının ve satıcının bulunduğu, ilgili herkesin piyasa hakkında bilgi sahibi olduğu, piyasaya giriş ve çıkışların serbestçe yapılabildiği, bölünebilen ve homojen bir malın yer aldığı piyasa olarak tanımlanmaktadır.

Neo-klasik anlayışta piyasadaki firma sayısı, rekabeti belirleyen bir unsur olarak görülür. Eğer mevcut piyasada tek bir firma varsa rekabetten söz edilemez. Bu durumda tekelci bir piyasa yapısı söz konusudur. Eğer piyasadaki firma sayısı sınırlı ise, aksak rekabetin dolayısıyla da oligopolistik bir yapının var olduğu kabul edilir. Ancak piyasa, üzerinde etkisi olmayacak kadar çok miktarda küçük firmadan oluşuyorsa, burada tam rekabetten söz edilebilir. Bu anlayışa göre, firmaların talep eğrilerinin esnekliği de piyasaların rekabet bakımından farklılığını gösteren bir unsurdur. Eğer firmalar sonsuz esneklikte bir talep eğrisi ile karşı karşıya ise,ler, tam rekabetin varlığı söz konusudur. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, rekabetin analitik işlevinin fiyatları marjinal maliyetler düzeyine indirmesidir. Ancak, maliyetlerin düzeyi hiçbir zaman açıklanmamaktadır (Aktaş, 2003:6).

Rekabetin, klasik iktisattaki fiyatı belirleme işlevi, Neo-klasik iktisatta kaybolmuştur. Neo-klasikçi anlayışta firmalar piyasa fiyatını etkileyememekle birlikte, piyasa fiyatını veri olarak aldıklarından Neo-klasikçi tam rekabet piyasasında kuramsal olarak rekabetin bulunmadığı söylenebilir (Barca, 2003). Klasik ekonomide, en iyiyi belirleme ve fazla stoklardan kurtulmak için firmaların fiyat düşürme faaliyeti olarak kavranan rekabet, Neo-klasiklerin "Tam Rekabet" anlayışında ortadan kalkar. Klasiklere göre, rekabet sürecinin tek işlevi olan piyasa fiyatını belirleme, “tam rekabet” anlayışında açıklanmayan ve anlatılmayan bir kavram haline gelir (Auerbach, 1998:13).

Yatırım ve teknolojik değişme rekabetin en önemli unsurlarından biridir. Neo-klasiklerin üretim maliyetlerini veri olarak alması, bu unsurların gözardı edilmesine neden olmuştur. Ancak, firmaların sürekli olarak yaptıkları yatırımlarla teknolojilerini yenileme, verimliliklerini artırma ve maliyetlerini düşürme çabası içinde oldukları bilinmektedir. Önemli olan fiyat rekabeti değil, yatırım ve teknoloji rekabetinde başarılı olmaktır. Firmalar yatırım ve teknoloji rekabetinde başarılı olduğu sürece fiyatlarını düşürme olanağına sahip olacaklarından, piyasa paylarını artıracılabileceklerdir. Piyasada firma sayısı azalsa bile rekabetin varlığı sürekli hissedilecektir. Ancak, bu açıklama Neo-klasik anlayışa ters gelmektedir. Firma sayısının azalması yoğunlaşma oranını artıracığından, Neo-klasik düşünce, rekabetin azaldığını kabul edecektir.

Avusturya Okuluna Göre Rekabet

Avusturya Okulu, Neo-klasiklerin rekabeti durağan bir piyasa yapısı gibi ele almalarına karşı çıkan yaklaşımlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımı savunanlar arasında birtakım ayrılıklar olmasına rağmen, genelde bireycilik, insanların bilgilerinin tam olmayacağı, süreçlerin karmaşıklığı vurgulanmakta, ekonomide devlet müdahalesine karşı çıkarak serbest piyasanın üstünlüğü savunulmaktadır (Savaş, 2000a; Yay, 1993).

Avusturya Okulu'nun önde gelen isimlerinden biri olan Friedrich Hayek, piyasa hakkındaki bilgilenmenin rekabet süreci içinde olacağını belirterek, Neo-klasiklerin, herkesin piyasa hakkında tam bilgiye sahip olduğu varsayımını eleştirmektedir. Neo-klasikler, herkesin piyasa hakkında tam bilgiye sahip olduğunu varsayarken, bu bilgilenmenin nasıl olduğunu belirtmemektedir. Hayek, bu bilgilenmenin rekabet süreci içinde olacağını vurgulamaktadır (Cleg, 1990:59-60).

Rekabeti, bir piyasa yapısından ziyade, bir piyasa süreci olarak gören Avusturya Okulu, onu dinamik bir yaklaşımla ele almakta ve girişimcilere büyük önem vermektedir (Barca, 2003). Avusturya Okulu'nun önde gelen isimlerinden olan Joseph Schumpeter, rekabeti, yeni bir teknoloji, yeni bir süreç ya da yeni bir organizasyon tipi olarak algılamaktadır (Pickering, 1974:201). Rekabet, yenilik yapmak için bir süreçtir. Ve girişimcilik bunda önemli bir rol oynamaktadır. Girişimcilerin, bir icadı sonuna kadar kullanarak veya denenmemiş teknolojiler kullanarak ya da bir sanayii yeniden yapılandırarak üretim yöntemlerinde mevcut kalıpları kırıp, yeni çıkırlar açma gibi işlemlere sahip oldukları belirtilmektedir (Ekelund ve Hebert, 1990:567-570; Schumpeter, 1942).

Avusturya Okulu'nun tekellere karşı tutumu da Neo-klasiklerle farklılık arz etmektedir. Neo-klasikler rekabeti yok ettiği ve tüketiciyi sömürdüğü düşüncesiyle tekele karşı çıkmaktadırlar. Ancak Avusturya Okulu, sistemin dinamiğinin kazanç güdüsü olduğunu ileri sürerek, yüksek kazançların teknolojik yeniliği teşvik ettiğini belirtmektedir. Böylelikle piyasada tek bir firma olsa dahi rekabetin her zaman için tehdit edici bir unsur olacağını ileri sürmektedirler. Piyasanın yeterince karlı olduğunu gören diğer teşebbüslerse kısa bir süre içinde piyasaya girecekler ve tekelin aşırı karına son vereceklerdir. Piyasa bu şekilde kendi kendisini düzenleyecektir. Bu nedenle devletin piyasalara müdahalesini uygun bulmamaktadırlar (Hayek, 1997:111).

Post-Keynezyen Yaklaşıma Göre Rekabet

Rekabet, Post-Keynezyen yaklaşımda, hayatta kalma süreci olarak görülmektedir. Firmaların kazanç amacıyla kuruldukları ve kazanç elde etme yeteneklerini kaybettikleri an piyasada yok olacakları vurgulanmaktadır. Bu nedenle firmaların hayatta kalmak için maliyetlerini düşürmek zorunda kaldığı belirtilmektedir.

Post-Keynezyen yaklaşım, rekabeti bir süreç olarak düşündüğünden onun sadece fiyat boyutunu değil, üretim, yatırım ve kurumsal boyutlarını da ele almaktadır. Maliyetlerin yatırım ve teknolojik yeniliklerle düşeceğini belirten bu yaklaşım, yatırımların gerçekleşmesinin mali kaynakların varlığına bağlı olduğunu öne sürmektedir.

Kurumsal yapılar ve özellikle de mali sistem; mali kaynakların varlığını ve koşullarını belirlediği için Post-Keynezyen yaklaşımda üzerinde önemle durulan konular olmaktadır. Mali sistemin, bankalarla sahiplik ilişkisi olan firmaları, diğerlerine nazaran kayırmasının diğer firmaların yatırım olanaklarını kısıtlayacağı belirtilmektedir. Bu da rekabet açısından olumsuzluk arz etmektedir (Parasız, 1996).

Bunun yanında rekabeti kısıtlayan kurumsal yapılardan biri de dış ticaret politikaları olabilmektedir. Örneğin, bazı sektörlerin gümrük vergileri ile korunmasının rekabeti sınırlayacağı belirtilmektedir.

Post-Keynezyen yaklaşımda rekabet ölçütünün firmaların araştırma ve geliştirme harcamaları olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, sürekli teknolojik yenilik içinde olan bir firma hakim durumundan dolayı fiyatlarını yükseltebilme imkanına sahip olsa bile, o piyasada rekabetin mevcut olduğu ileri sürülmektedir

Chicago Okuluna Göre Rekabet

Aktan ve Vural'a göre (2004:22), Neo-klasik iktisadın bir uzantısı olarak ele alınabilecek olan Chicago İktisat Okulu, günümüzde anti-tröst hukuku büyük ölçüde etkileyen ve ölçek ekonomisinin topluma sağladığı verimlilik kazançları üzerinde önemle duran bir anlayışı yansıtır. George J.Stigler önderliğindeki Chicago Okulu, Clark tarafından ortaya konulan fonksiyonel rekabet yaklaşımını reddetmekle birlikte endüstriyel piyasaların yapısal özelliklerinden hareketle rekabet yoğunluğuna ilişkin sonuçlara

ulaşılabileceğini savunmaktadır. Stigler (1968), rekabeti; her bir alıcının sonsuz miktarda talep ile karşılaştığı piyasa şeklinde tanımlamıştır. Bu okul, yasal sınırlamaların bulunmadığı endüstriyel piyasalarda rekabetin iyi işlediğini vurgulamaktadır. Piyasalarda farklı sınai konsantrasyonun ortaya çıkmasının nedeni maliyet yapısıdır. Dolayısıyla artan konsantrasyona uygun ve ölçek ekonomilerinden yararlanan büyük işletmeler kurulmaktadır (Alchian ve Demsetz, 1972:62). Bu yaklaşıma göre, piyasada tüketicinin istismar edilmesinden korkmamak gerekir. Çünkü endüstride artan maliyet ve kar sonucunda yeni işletmeler piyasaya girecektir. Yeni işletmelerin piyasaya girmesi ise, arzı arttırarak fiyatların düşmesine neden olacaktır. Chicago Okulu İktisatçıları tekelleşmenin ve bunun yol açtığı karların rekabet karşıtı fiyatlardan değil, etkin kaynak tahsisi yoluyla maliyetin azalmasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Brozen, 1975). Dolayısıyla Chicago Okulu temsilcilerine göre tekelleşme (ya da pazar gücü) tek başına suçlanamaz. Şirketlerin tekelleri nasıl geliştirdikleri de anlaşılmaya çalışılmalıdır. Bu çerçevede her tekelleşme kaynak ve gelir dağılımının bozulmasını değil, tam tersine gelişmesine yol açacaktır. Diğer yandan fiyat ile marjinal maliyet arasındaki fark belli değildir. Bu nedenle rekabet yasasını uygulayacak kuruluşların yapacakları müdahaleler faydalı olmayacaktır. Ayrıca kısa vadede firmalar aşırı kar elde edebilirler; ancak uzun vadede bu karlar ortadan kalktığı için aşırı karların varlığı önemli değildir. Bu nedenle piyasadaki konsantrasyonlara karşı çıkılmaması ve devletin piyasaya müdahale etmemesi gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Bu yüzden tekelleşmeye karşı anti-tröst yönetmeliklerin yeniden ele alınması gerektiği gerçeğinin altını çizmektedirler. Burada piyasalarda yapay engeller yaratılmadığı sürece, piyasanın kendi düzenleyici gücünün rekabetin iyi işlemesini sağlayacağı belirtilmelidir. Yani rekabet sürecinin serbest bırakılarak kendi kendini düzenlemesi gerektiği ortaya konmaktadır.

Yukarıda rekabet kavramı iktisat okulları açısından incelendi. Klasikler, rekabeti piyasa yapısıyla özdeşleştirmemişler sadece piyasa içinde bir süreç olarak ele almışlardır. Neo-klasikler ise, rekabeti piyasa yapısı olarak algılamışlardır. Avusturya okulu da rekabeti piyasa süreci olarak ele almakta ve rekabetin serbest bir piyasada işlerliği olacağını, devlet müdahalelerinin rekabet sürecini baltalayacağını ileri sürmektedirler. Post Keynezyen yaklaşımda rekabet, bir hayatta kalma sürecidir. Bu nedenle firmaların ayakta kalabilmesi için maliyetlerini düşürmeleri gerekmektedir. Son olarak Chicago Okulu ise, piyasaların işleyişinde Avusturya Okulu gibi devletin mümkün olduğunca piyasalara karışmamasını, rekabeti piyasaların kendi kendine sağlayacağına inanmaktadırlar. Piyasadaki tekellerden korkmamak gerektiğini, büyük birleşmelerin üretimde etkinlik sağlayacağını, bundan da en fazla tüketicilerin yararlanacağını ifade etmektedir. Özellikle Klasik yaklaşım ve serbest piyasa düzenini savunan Chicago Okulları, ikinci bölümde inceleyeceğimiz, piyasaya giriş engelleri konusunda da fikir ayrılığına düşmüşlerdir. Bu okullar aynı zamanda ABD antitröst hukukun gelişmesine önemli katkı sağladıkları için mahkemeler tarafından da görüşlerine önem verilmektedir.

Piyasalar Açısından Rekabet

Berberoğlu (2000:127) piyasayı; “bir mal veya hizmeti satmak arzusu ile arz edenlerle, sözü edilen mal veya hizmeti satın almak için talep edenlerin tümü veya kısaca bir malın veya hizmetin arz ve talebinin karşılaştığı ortamdır” şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısıyla her ürünün ayrı bir piyasasının olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin; ticari araç piyasası, çocuk maması piyasası, alkollü içecek piyasası gibi.

İktisatçılar rekabete açık olup olmamalarına göre piyasaları farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Bu ayırımlardan birincisi, piyasayı üçe ayıran tanımdır. Buna göre; bir uçta tam rekabet, öteki

uçta ise, monopol vardır. Bu ikisinin arasında kalan piyasa ise, eksik rekabet piyasasıdır. Bu piyasa ise, oligopol ve monopol rekabetten oluşmaktadır (Begg ve diğ., 1994).

Bir diğerk ayırım ise, piyasaları ikiye ayıran tanımdır. Bunlardan biri, tam rekabet piyasası; ikincisi ise, eksik rekabet piyasalarıdır. Eksik rekabet piyasaları bu sınıflandırmada, monopol rekabet ve oligopolün yanında monopolü de içine almaktadır (Türkay, 1997:140).

Bu ikinci sınıflandırma bir bakıma daha iyi bir sınıflandırmadır. Çünkü tam rekabet ile tam rekabet dışında kalan bütün piyasa tiplerinin firma açısından son derece önemli bir farkını ayırma çizgisi olarak kullanmaktadır. Tam rekabette firmanın piyasa üzerindeki etkisi ihmal edilebilecek kadar küçüktür. Dolayısıyla tam rekabet piyasasında firmaların stratejik davranma veya stratejik düşünmeye gereksinimleri yoktur (Barca, 2003).

Tam Rekabet Piyasası

Tam rekabet piyasası; alıcık ve satıcıların çok sayıda olduğu, aynı tür malların üretildiği, piyasa hakkındaki bilgilendirmenin tam olduğu ve piyasaya giriş ve çıkışın engellenmediği bir piyasa yapısını ifade etmektedir (Lipsey ve diğ., 1989:224).

Tam rekabet piyasası; hem alıcıların; hem de satıcıların, kendi alış ve satış kararlarının pazarın fiyat yapısını etkilemeyeceklerini bildikleri bir piyasadır (Demirci, 1996:85). Tekel ise; o endüstride tek alıcık ya da potansiyel alıcısının kendisi olmasıdır, ya da o piyasadaki ürünün tek satıcık ya da potansiyel satıcısının kendisi olmasıdır (stnel, 1988:214).

Tam rekabet piyasasının şu karakteristiklere sahip olduğunu ileri sürülmektedir (Wonnacott ve Wonnacott, 1990:158; Bocutoğlu ve diğ., 2000:123; Stigler, 1957:7):

1- Piyasaya giriş ve çıkışlar serbesttir (mobilité koşulu): Alıcı ve satıcıların piyasaya giriş ve çıkışları serbesttir, hiçbir engelle karşılaşmazlar.

2- Ürünler standart ve homojendir (homojenlik koşulu): Piyasada satışa sunulan belli bir mal, kalite, renk, koku gibi tüm özellikleriyle diğer mallarla türdeşdir.

3- Piyasa hakkında herkes tam bilgiye sahiptir (açıklık koşulu): Piyasada faaliyetlerin herkesin gözünün önünde cereyan etmesi ve alıcı ve satıcıların piyasa konusunda tam ve sürekli bilgiye sahip olması gerekir.

4- Çok sayıda alıcı ve satıcı vardır (atomisite koşulu): Tam rekabet koşulları çok sayıda alıcı ve satıcının karşılaştığı bir piyasada söz konusu olabilir. Aksi takdirde, tek ya da sınırlı sayıdaki alıcı ya da satıcı, bağımsız kararlarıyla piyasada oluşan fiyatları etkileyebilirler.

Eksik Rekabet Piyasaları

Türkey; eksik rekabet piyasalarını monopol, oligopol ve monopollü rekabet piyasaları şeklinde bir ayrıma tabi tutarak incelemenin daha doğru bir yaklaşım olduğunu ifade eder (Türkey, 2001:107).

Monopol piyasası: Monopol kelimesi Yunanca'dan gelir. Monos (tek) ve polein (satmak) kelimelerinin bileşiminden oluşur. Monopol piyasası, fiyatları tek başına etkileyemeyecek kadar çok sayıda alıcı ve bunların karşısında tek bir satıcının olduğu piyasadır (Lipsey ve diğ., 1990:246). Tekel piyasasında tek bir firmanın faaliyet göstermesi sebebi ile piyasadaki mal miktarını belirlemede tekelci firma tek başına hareket eder (Mansfield, 1979:229-230). Bu durumda fiyatı belirleyen, tek firmanın arzı ile piyasa talebi ya da toplam taleptir.

Monopol piyasasında rakip olmadığından monopolcü, satış fiyatını belirlerken bağımsız hareket edebilir. Monopolcü firma için fiyat veri değildir (Bain, 1968:28). Ancak, firma malının fiyatını dilediğı gibi saptayamaz. Çünkü, her malın zayıf bile olsa ikamesi vardır. Yurt içinden ve yurt dışından potansiyel bir rekabet vardır. Bir diğerk neden ise, tüketicilerin satın alma güçleri sınırlıdır. Bir malın satıcısının tek olması ve hiçbir ikame malın olmaması yani ikame elastikiyetinin sıfır olması durumundaki monopolle ‘salt monopol’ veya ‘mkemmek monopol’ denir (Bocutoğlu ve diğ., 2000:141).

Oligopol Piyasası: Oligopol, birbirlerini etkileyebilecek kadar az sayıda satıcının, sonsuz denebilecek kadar çok sayıda alıcıyla karşı karşıya geldiğı piyasadır (Posner, 1976:39). Oligopol piyasası, az sayıda firmanın faaliyet gösterdiği piyasa olarak tanımlansa da daha doğıru ve amaca uygun tanım, piyasayı kontrol gücünün az sayıda teşebbüsün elinde toplandığı piyasa şeklidir. Örneğın; yüz teşebbüsün faaliyet gösterdiği bir piyasada, bunlardan dördünün piyasa paylarının yüzde doksanına eşit olması durumunda, rekabet piyasası yerine oligopol piyasasından söz etmek daha doğıru olur. Çünkü, dört firmanın her biri piyasadaki fiyat ve arz miktarını etkileyebilecek güce sahiptir. Diğerk yandan eşit büyüklükte eli firmadan oluşan bir piyasa, rekabet piyasası özelliklerini gösterir.

Tam rekabet ve tekel piyasalarının gerçek hayat modelleri olmaktan çok teorik modeller olması ve gerçek hayatta en yaygın piyasa tipinin oligopol olması sebebi ile oligopol piyasalarında firma davranışları, hukukçular kadar ekonomistlerin de ilgisini çekmiştir. Ancak, bu piyasadaki firma davranışlarını açıklamak tam rekabet ve tekel piyasalarında olduğı gibi kolay değildir ve belirli bir şekli yoktur (Mueller, 1997:8).

Bu çalışmanın da başlıca konularından biri eksik rekabet ortamında işletmelerin davranış tarzlarını incelemek olduğundan oligopol piyasası özellikle bu açıdan da önemlidir.

Oligopol piyasalarında az sayıda firma olduğu için, her firma özellikle fiyat belirleme gibi davranışlarında, diğerk firmaları dikkatle izlemeli ve bir strateji geliştirmelidir. Bu yönüyle oligopol satranç veya briç oyununa benzetilebilir. Hamle yaparken bir strateji belirlemeli veya rakibin hamlesine ne yapmak istediğini tahmin ederek karşı hamle yapmak gerekmektedir.

Monopollü Rekabet Piyasası: Monopollü rekabet piyasası bir yandan tam rekabetin öte yandan da monopolün bazı özelliklerini taşır (Türkay, 1997:178). Monopollü rekabet piyasalarında farklılaştırılmış mal ve hizmet satan bir çok firma vardır. Bu piyasalar tam rekabet ile monopol piyasalarının bir karışımıdır. Piyasanın rekabet özelliğı, çok sayıda firma ve piyasaya giriş kolaylığı olmasından kaynaklanır. Monopol özelliğı ise, piyasaya arz edilen farklılaştırılmış mal ve hizmetlerin sonucudur. Mal farklılaştırma genellikle reklamlar aracılığıyla yapılır. Bununla birlikte, mal ve hizmetlerin birbirleri ile yakın ikame edebilme özelliğı, firmaların tekelci güçlerini sınırlandırır (Bocutoğlu ve diğ., 2000:159).

Monopollü rekabet piyasa yapısına baktığımızda bir birinden bir parça farklı mal satan bir çok küçük firmadan oluştuğunu görürüz. Monopollü rekabet ekonomimizde özellikle perakende ticaret sektöründe geçerlidir. Ayakkabıcılar, kuaförler, lokantalar ve benzin istasyonları vb. monopolcü rekabet piyasasının en güzel örnekleridir.

Uzun yıllar bir çok ekonomist tam rekabet ve monopol piyasaları üzerinde araştırmalarını sürdürmüşlerdir. Aradaki boşluğu Harvard Üniversitesi profesörlerinden Edward Chamberlin ve Cambridge Üniversitesi'nden Joan Robinson doldurmuşlardır. Böylece monopollü rekabet piyasası analizleri başlamıştır (Parasız, 1996:148).

Bir piyasanın monopollü rekabet piyasası olabilmesi için üçü tam rekabet piyasası koşullarını içeren dört koşulun bir araya gelmesi gerekir. Şöyle ki;

-Küçük boyutlu çok sayıda alıcı ve satıcı olmalıdır.

-Mallar heterojen olmalıdır. Satıcılar birbirinden biraz farklı mal satmalıdır.

-Piyasaya giriş ve çıkışlar serbest olmalıdır.

-Piyasalarda bilgilendirme tam olmalıdır.

Teorik açıdan monopollü ve tam rekabet arasındaki en büyük fark homojen ve farklılaştırılmış mal varsayımdır. Monopolcü rekabette firmalar farklılaştırılmış mal satarlar. Pratik açıdan firmaların sattıkları mallar grubu bir ürün denecek kadar birbirine benzer; ancak her bir firmanın kendi fiyatı üzerinde belli bir güce sahip olması için yeterli bir farklılığı vardır.

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız rekabet kavramları, iktisatçılar tarafından uzun zamandan beri kullanılan rekabet tanımları ve kavramlarıdır ve hemen hemen bütün mikro iktisat veya iktisada giriş kitaplarında mevcut olan tanımlardır.

İktisatçılar özellikle tam rekabet teorisinin bir varsayım olduğundan hareketle, bu kavramın yerine geçebilecek veya işletme davranışlarına bir açıklama getirebilecek yeni rekabet kavramları geliştirme uğraşısı içinde olmuşlardır. Bunun neticesinde de bazı yeni rekabet kavramları geliştirmişlerdir. Aşağıda bu rekabet tanımlarını inceleyeceğiz.

Diğer Rekabet Piyasası Tanımları

Yukarıdaki tanımlamalar piyasa yapısıyla ilgilidir. Ancak özellikle son yıllarda yeni sayılabilecek rekabet tanımları da kullanılmaktadır. Aşağıda kısaca bu tanımlara da yer verilmiştir.

Potansiyel Rekabet

Potansiyel rekabet, bir işletme için halihazırda bir piyasada ticari faaliyete girmemiş; fakat yakın gelecekte aynı ürün piyasasına veya coğrafi piyasaya girebilecek teşebbüslerin varlığını ifade eder (Ritter ve diğ., 1991:77). Prensip olarak bir piyasaya giriş ve çıkış engelleri yok ise, ve o piyasada karlılık oranları ortalama kar oranının üzerinde ise, mutlaka o piyasaya girmek isteyen girişimciler olacaktır. Bu tür piyasalara “contestable markets” (çekişmeli piyasalar) denilmektedir. Mevcut firma (monopol konumundaki firma) veya firmalar bu durumu göz önünde tutma zorunluluğu hissedeceklerdir. Bu çerçevede potansiyel rekabet, bazen fiili rekabetin yarattığı rekabet baskısını yaratabilecektir.

Potansiyel rekabette rakip, ne satıcı; ne de alıcı konumunda bulunmadığından, söz konusu piyasada herhangi bir paya da sahip değildir. Belirli bir mal veya hizmet piyasasına yeni yatırımlar yapılması ya da yeni girişler olması mevcut rakipler açısından rekabeti etkileyebilecek önemli bir başlangıç sayılır. Giriş engelleri bulunmayan piyasalarda potansiyel rekabet korkusu; hesaplı, kaliteli mal ve hizmet üretimi açısından tahrik edici bir unsurdur. (Massey, 1997:206-207).

İşleyebilir Rekabet

Tam rekabet sisteminin gerçek ekonomik sistemde uygulanabilirlik şansı yoktur. Bu nedenle daha gerçekçi ve uygulanabilme imkanı daha yüksek olan bir kavram olan “İşleyebilir Rekabet” (Workable Competition), sisteminin gelişmesine vesile olmuştur.

Böylece tam rekabet, sürekli tüketicinin beğenisini kazanmaya çabalayan işleyebilir rekabet modeliyle yer değiştirmiştir. Üreticilerin rakipler karşısında daha üstün bir konuma yükselebilmeleri tutkusuyla çalışmaları ve zamanla bu üstünlüğü sağlayarak tekel haline gelebilmeleri doğal bir durumdur. Piyasada

kendi emek ve gayretiyle, mal ve hizmetlerinin kalitesini artırarak lider konuma yükselmek, iktisadi anlamda da arzulanan bir durumdur (Auerbach, 1998: 21-22).

İşleyebilir rekabet kavramı, rekabet olgusunun algılanmasında tam rekabet kavramının getirdiği sınırlamaları aşmak amacıyla ilk kez Clark tarafından ortaya atılmıştır (Türkkan, 2000: 126). Clark 1940’larda işleyebilir rekabeti, rekabetin gerçekleştirilebilirliği ve istenirliği olan şekilleri olarak tanımlamıştır (Davies, 1992: 304).

İşleyebilir rekabeti çeşitli açılardan irdelemek mümkündür. Birinci olarak işleyebilir rekabet; tüketici egemenliğinin sağlanmasını, kaynak tahsisinde etkinliğin sağlanmasını, seçme özgürlüğünün sağlanmasını, bireysel ve toplumsal çıkarların bağdaştırılmasını, yeniliklerin teşvik edilmesini, gelir dağılımının daha adil hale getirilmesini, ekonomide demokrasinin sağlanmasını, düzenlemelerin etkinleştirilmesini, başarılı olanların ödüllendirilmesini, başarısızların piyasadan elenmesini içermektedir. İkinci olarak işleyebilir rekabet; gerçekleştirilebilirliği ve istenirliği kanıtlanabilen yapısal ve davranışsal koşullar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda potansiyel rekabette, sağlayıcı giriş ve çıkışların olması, alıcı ve satıcı rakipler arasında anlaşmaların olmaması, mal farklılaştırması yoluyla kalite rekabetinin olması vb. koşullar ön plana çıkmaktadır (Parasız, 2001:2).

İkinci En İyi Teorisi

İşleyebilir rekabet teorisine yakın bir teori ise, Lipsey ve Lanchaster (1956:11-32) tarafından ortaya atılan “ikinci en iyi” teorisidir. Bu teoriye göre; şayet bazı piyasalarda rekabetten sapmalar çok yüksekse, ancak bu alanlarda bir iyileştirme yapılamıyorsa, rekabetten sapmaların nispeten düşük olduğu bazı alanlarda da ilave iyileştirmeler yapma imkanı varsa, bu

iyileştirmelerin yapılması istenilir bir şey midir? Yani bazı sektörlerde rekabetten sapmalar çok yüksek iken, rekabetten sapmaların daha düşük olduğu alanlarda bu sapmaları azaltacak ek önlemler alınmasının toplumsal açıdan zararlı sonuçlar vermesi olasılığı vardır (Türkkan, 2001a:141). Bu çıkmazın aşılabilmesi için ikini en iyi teorisinin önerileri şunlardır.

Bu önerilerden birincisi, rekabetten herhangi bir sapmayı düzeltmek yerine en büyük sapmaları düzeltmenin ikinci en iyiye ulaşma şansını artıracaktır. Bu çerçevede toplumsal düzeyde rekabetten en büyük sapmaların hangi alanlarda ve hangi firmalar için söz konusu olduğu önem kazanmaktadır.

İkinci öneri ise, bir toplumda rekabetten herhangi bir sapmayı düzeltmek veya önemli görülen sapmaları düzeltmek yerine “stratejik sapmaların” düzeltilmesine ağırlık verilmelidir. Burada da stratejik sapma ön plana çıkmaktadır. Stratejik sapma; kendi yarattığı sapmanın dışında başka sapmaların yaratılmasına neden olan, dolayısıyla düzeltilmesi halinde başka sapmaların da kendiliğinden ortadan kalkmasına yol açan sapmalar olarak tanımlanabilir.

İkinci en iyi teorisinin pratikte politika dizaynı açısından yol gösterici olabilecek üçüncü önerisi ise, “izole sapmaların” düzeltilmesinin bir sakınca yaratmayacağı şeklindedir. İzole sapma kavramı, başka sektörler üzerinde yansıması veya etkisi olamayan sapmalar olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2001b:95).

Yarışmacı Rekabet

Bu tür piyasalara, giriş/çıkışı kolay piyasalar da denilmektedir. Bir piyasada mal ya da hizmetler tekel tarafından sağlanıyor olsa dahi piyasaya girme potansiyeli olan diğer firmaların tehdidi ile belli şartlarda rekabetçi çözümler sağlanabileceği savunulmaktadır (Çakal, 1996:34). Bu teori, Princeton Üniversitesi’nden Profesör William Baumol ve Robert Willig ve

Northwestern Üniversitesi'nden John Panzer, tarafından geliştirilmiştir (Baumol ve diğ., 1982). Yarışmacı rekabet sistemi, kaynakların en verimli tahsisinin yarışmacı piyasalarda faaliyet gösteren firmalarca sağlanabileceğini iddia eder. Yarışmacı piyasayı karakterize eden özellik, giriş ve çıkış özgürlüğünün varlığıdır. Bir piyasaya yeni firmalar, giriş engeline maruz kalmadan girip çıkabiliyorsa, bu piyasaya yarışmacı piyasa denir (Davies, 1989:308).

Yarışmacı piyasanın temeli, giriş maliyetlerinin bulunmayışı değil, aksine yeni teşebbüsler açısından piyasanın serbest veya hareketli olmasıdır (Douglas, 1989:105). Giriş ve çıkışlar serbest olduğundan, piyasada tek teşebbüs dahi olsa, potansiyel rekabet baskısı altındaki teşebbüslerin fiyatları maliyetlerden koparma gücü yoktur. Çünkü fiyat-maliyet ilişkisinden uzak, aşırı derecede yüksek tespit edilen fiyatlar, giriş ve çıkış serbestisinin doğal bir sonucu olarak piyasaya yeni teşebbüsler çekecek ve dolayısıyla aşırı fiyatlar törpülenecektir (Wish, 1993:12). Ancak yarışmacı piyasa, tam rekabet piyasası olarak algılanmamalıdır. Yarışmacı rekabet sistemi önemli bir model olmasına karşılık, bünyesinde devlet müdahalesini barındıran piyasalarda gelişme ve yerleşebilmesi zor bir model olarak görülmektedir. Zira, yarışması piyasa modelinin dayanağını teşkil eden giriş ve çıkışların, düzenlemeler yoluyla engellenmesi; yahut denetim altında tutulması, firmaları disipline eden potansiyel rekabet baskısını ortadan kaldıracaktır .

Rekabetin tanımıyla ilgili bu genel açıklamaları yaptıktan sonra, Rekabet Hukuku'nu da içine alan rekabet politikalarının oluşturulmasının önemine değinmekte fayda gözükmektedir. Çünkü genellikle rekabet politikasından anlaşılan 'Rekabet Hukuku' kavramıdır. Ancak bir ülkenin rekabet politikası sadece Rekabet Hukuku'ndan oluşmamaktadır. Fakat burada konumuzu, Rekabet Hukuku'nun neden gerekli olduğunu açıklamakla sınırlandıracağız.

Rekabet Hukuku'nun dışındaki diğer rekabet politikaları, farklı çalışmaların konusunu oluşturacak kadar geniştir.

Rekabet Politikası ve Rekabet Hukuku

Rekabet politikası ve Rekabet Hukuku'nun gerekliliğini sorgulayacağımız bu başlık altında öncelikle rekabet politikası nedir ve neleri kapsamaktadır sorularına cevap aranacak daha sonra ise, Rekabet Hukuku'nun gerekli olup olmadığı sorgulanacaktır.

Rekabet Politikası ve Rekabet Politikasının Kapsamı

Piyasa ekonomisinde fonksiyonel işlerliğin merkezi unsuru olarak etkin bir rekabet sürecinin varlığı ön koşul olarak görülmektedir. Ancak rekabet sürecinin çeşitli nedenlerle bozulması, engellenmesi ve sınırlanması söz konusu ekonomide kaynak dağılımının, gelir dağılımının ve bunlara bağlı olarak politik güç dağılımının bozulmasına neden olmaktadır. İşte böyle bir durumda ekonomideki rekabet sürecini yeniden oluşturmak için ekonomik politikadan sorumlu hükümetlerin yasal ve ekonomik olmak üzere bir takım önlemler almaları gerekmektedir. Bu alınan önlemler bütünü ülkenin rekabet politikasını oluşturmaktadır.

Sözlük anlamıyla politika, “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için bir çok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” veya “genel amaçlar veya kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu yönetimi anlamında ise, politika; “halka ait bir işi gözeterek, belirli yol ve usule göre yürütme anlamında kullanılmaktadır” (Doğan, 1982:700).

Ulusal rekabet politikası ise; hükümetler tarafından oluşturulan ve uygulanan, firmaların kendi aralarında yaptıkları rekabeti sınırlayan veya hakim gücün kötüye kullanımını amaçlayan anlaşmalarla ilgili kurallar ve disiplinler olarak tanımlanmaktadır. Rekabet politikasının temel amacı; açık ve rekabetçi bir yapı

sağlanması yoluyla mevcut kaynakların dengeli ve etkin bir şekilde dağıtımını ve kullanımını sağlamak ve bu şekilde ulusal refahı en üst düzeye çıkarmaktır (Demir,1998:1).

Rekabet politikalarının genel hatlarıyla amacı; rekabetçi bir piyasa yapısına ulaşmak, bunu da sağlamak için rekabetin olduğu piyasaları korumak; rekabetin olmadığı piyasalarda da rekabet koşullarını yaratmaktır. Rekabetçi piyasalar, belirli koşullar altında kaynakların etkin biçimde dağıtımını sağlar. Etkin kaynak dağılımı, bir başka deyişle kıt/sınırlı olan kaynakların maksimum etkinlikte kullanılması ise, toplumsal refahı maksimize edecektir (Ege, 2000:67; Esen, 2003:44).

Ancak rekabetçi piyasaların oluşumu kendiliğinden olmamaktadır. Örneğin; daha gelişmenin başlangıç aşamalarında olan ekonomilerde piyasaların etkin çalışması bir tarafa bazı piyasalar henüz tam anlamıyla oluşmamaktadır. Ekonomik gelişmenin daha ileri bir devresinde olsa bile çeşitli nedenlerden ötürü piyasalar kendi iç dinamikleriyle baş başa bırakıldıklarında etkin bir biçimde çalışmamaktadır.

Bu durumda, hükümetlerin rekabetçi olmayan dolayısıyla da etkin çalışmayan piyasalara müdahale ettiklerini görüyoruz. Bu müdahaleler, kural koymaktan devletleştirmeye kadar uzanabilmektedir. Bazen de rekabetçi bir piyasa yapısını sağlamanın ötesinde, başka iktisadi nedenlerle ya da iktisat politikası dışı nedenlerle de bu tür müdahalelerin yapıldığını görmekteyiz. Bu nedenlerin en sık öne çıkanlarından bazılarını şöyle sıralayabiliriz: Ulusal güvenlik, halkın tasarruflarını korumak, yeni sanayileri korumak, belirli hizmetlerin herkese ulaşmasını sağlamak.

Bu tür müdahalelerin hepsi kamu çıkarını gözetmeyi, toplumsal refahı artırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla geçmişte bazı ekonomilerde müdahalenin en uç noktaya gittiğini ve bazı sanayi kolları ile hizmet sektörlerinin devletleştğini görüyoruz. Bunun en

tipik örneği 1945-1950 yıllarında İngiltere’de İşçi Partisi hükümetinin yaptığı devletleştirmelerdir. Söz konusu dönemde elektrik, gaz, kömür, demir ve çelik sanayilerinin yanı sıra sivil havacılık, yurt içi taşımacılık sektörleri devletleştirilmiştir.

Bugün ise,, İngiltere’de yine yönetimde bulunan İşçi Partisi, aynı gerekçe ile yani toplumsal refahı artırmak amacıyla özelleştirmeler yapıyor. Bugün dünyanın önemli bir bölümünde toplumsal refahı artırmanın yolunun geçmiştekinin tam tersi bir istikametten geçtiğine inanılmaktadır (Ege, 2000:68).

Aktan ve Vural (2004:103) rekabet politikasını, globalleşme ve teknolojik gelişmeler sonucunda artan global rekabet ortamında kamunun piyasa ekonomisine müdahalede bulunmasını temin için bir gerekçe veya piyasa aksaklıklarının düzeltilmesinde bir araç olarak görmektedir. Dolayısıyla rekabet politikası sadece rekabeti bozan piyasa kaynaklı zarar verici eylemleri engelleyen bir rekabet ortamının sürdürülmesini sağlayan bir araç değil, aynı zamanda ekonomiyi gelişen koşullara yeniden uyarlama ve firma ve ulusal ekonominin rekabet güçlerini teşvik etmeyi sağlama yollarından birisidir. Rekabet politikası, Rekabet Hukuku’nun uygulanmasını ve rekabetin desteklenmesini içerir.

Rekabet politikası, genellikle antitröst politikası ile eşanlamlı kullanılmakla birlikte, dünya daki antitröst rejimindeki farklılıklar nedeniyle bu yaklaşım yeterince net değildir. Ayrıca antitröst yasalarında yer almamakla birlikte rekabet alanı içinde düşünülebilecek firma, hükümet ve özel davranış dizisi bulunmaktadır.

Rekabet politikasının rolüyle ilgili olarak Medalla (2002:8), gerçek hayatta tam rekabet modelinin bir çok endüstride gerçekleşmesinin olanaksızlığı nedeniyle, rekabet politikasının amacın tam rekabeti gerçekleştirme yerine etkin rekabet gerçekleştirmek olması gerektiğini belirtir. Buna göre, rekabet

politikasının iki amacı olmalıdır: (1) Herhangi bir işletmenin istismar edebileceği büyüklük ve koşullarda bir piyasa gücüne sahip olmamasını sağlamak ve (2) rekabet sürecinin etkin bir şekilde işlenmesini ve rekabetin, kendisinden beklenen olumlu fonksiyonları yerine getirilebilmesini sağlayacak, piyasa başarısızlıklarını asgariye indirebilme yeteneğine sahip rekabet kurallarını oluşturup uygulamak. Rekabet politikası, potansiyel/yeni firmaların piyasaya girişi önündeki doğal olmayan engelleri ortadan kaldırmak suretiyle piyasaları daha fazla yarışabilir bir hale getiren bir enstrümandır. Firmaların rakipleri karşısında haksız rekabet oluşturarak mevcut koşullardan ve sahip oldukları olanaklardan daha fazla yararlanmalarına yol açan ticari kısıtlama ve engeller söz konusu ise, bu engelleri ortadan kaldırmak ve firmaların hakim durumlarını istismar etmelerini önlemek yoluyla onları disipline etmek de rekabet politikalarının bir diğer rolüdür. Nihayet rekabet politikası, piyasada yer alan bazı yapısal sorunlar nedeniyle bazı firmaların sahip oldukları gücü istismar etmeleri söz konusu ise, rekabeti bozan firma davranışlarını cezalandıracak ve piyasaya yön verecek rekabet kurallarını oluşturmak suretiyle rekabetten elde edilecek azami yararın açığa çıkmasına imkan sağlar.

Rekabet politikası, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı üzere genellikle Rekabet Hukuku'yla ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. Oysa Rekabet Hukuku rekabet politikasının sadece hukuki yönünü oluşturmaktadır. Rekabet politikasını geniş anlamda düşündüğümüzde, rekabet ortamının korunması ve geliştirilmesine yönelik tedbirleri (Rekabet Hukuku, kamu iktisadi teşebbüsleri ve özelleştirme, ticarete teknik engeller anlaşmaları, makro ekonomik istikrar ve yabancı sermaye gibi), haksız rekabetin önlenmesine yönelik tedbirleri (tüketicinin korunması yasası, fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunması yasası, anti-damping anti-sübvansiyon anlaşmalar, haksız rekabet yaratıcı teşviklerle ilgili düzenlemeler, gümrük mevzuatı, çevre mevzuatı, kalite ve

standardizasyon ve vergi politikaları) ve uluslararası rekabet gücünün artırılmasına yönelik tedbirleri (eğitim ve insan sermayesi, teknoloji politikası, rekabet gücünü artırıcı teşvikler) kapsadığını söylemek mümkündür (Sarica, 1998:231).

Rekabet Hukuku’nun Gerekliliği

Rekabet Politikalarına (hukukuna) gerek olup olmadığıyla ilgili iki yaklaşım ağırlık kazanmıştır. Birincisi, rekabet politikalarının gerekli olduğu, çünkü piyasaların kendiliğinden rekabeti tesis edemeyeceği varsayımına dayanmaktadır (Samuelson ve Nordhaus, 1992:340). Bu görüşü savunanların temel tezleri şunlardır:

- a. Rekabet ortamının kendiliğinden yaratılamayacağı ve rekabetin kendi kendisini yıkıcı bir etkisi olduğu tezidir. Dolayısıyla devlet müdahalesi gereklidir.
- b. Büyük firmaların egemen olduğu monopolistik ve oligopolistik piyasalarda yüksek performansın elde edilmesi, monopolcü gücün kötüye kullanımı sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla büyük firmaların daha etkin olduğu iddiası yerleşiktir ve müdahale edilmelidir. Birleşmeler ve anlaşmalar münhasıran monopolcü gücün oluşturulmasına yöneliktir.
- c. Tam rekabetçi olmayan piyasalarda monopolcü ve oligopolcü piyasalarda kaynak tahsisinin etkin bir şekilde oluşması mümkün değildir. Ayrıca bu piyasaların egemen olduğu ülkelerde de gelir dağılımında ciddi bozulmalar olacaktır.

Yukarıdaki teze göre rekabet, kendiliğinden oluşmayan mekanizmalara bağlanmakta, bir anlamda yapıcı rasyonalist ve işlevsel yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Yapısalcı rasyonalistler doğal dinamikten yoksun yani rasyonel bir takım temel değer yargılarından ortaya çıkan durumu ifade etmektedir. İşlevsel yaklaşımda ise, ekonomideki yapıların ortaya çıkması belli

fonksiyonlara bağlanmıştır. Dolayısıyla bu fonksiyonların varlığı yapıyı oluşturacaktır.

Rekabet politikalarının gerekli olmadığını savunanların temel tezleri ise, şunlardır (Bork, 1978):

- a. Belli koşullar yerine getirildiğinde rekabet ortamı kendiliğinden oluşur.
- b. Büyük firmaların egemen olduğu piyasalardaki yüksek performans, monopolcü gücün kötüye kullanılması değil, etkin bir firma yapısı oluşturulmasından kaynaklanmaktadır.
- c. Tam rekabet modeli, esasen uygulanabilirliği olan bir model değildir. Monopolcü piyasalarda dahi belli koşullar altında etkin kaynak tahsisinin sağlanması mümkündür. Ayrıca eksik rekabet piyasalarının olduğu piyasalar da tüketicinin lehine sonuçlar verebilir.

İkinci görüşte rekabet spontane (kendiliğinden oluşan) bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu aynı zamanda genetik görüş olarak da ifade edilmektedir (Türkkan, 1996).

Yukarıda yer verdiğimiz iki farklı görüşe Endüstriyel Organizasyon açısından baktığımızda birinci görüşün Harvard Okulu, ikinci görüşün de Chicago Okulu yaklaşımlarına daha uygun olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz.

Her ne kadar Chicago Okulu, piyasaların kendi kendini regüle edebileceğini (düzenleyebileceğini) öne sürmekte ise de bunun pratikte mümkün olmadığı görülmüştür. Bugün demokratik ülkelerin neredeyse tümünde rekabet kurumları ve hukuku uygulanmaktadır. Çalışmamızın konusunu da Rekabet Hukuku oluşturduğu için sonraki alt başlıklarda Rekabet Hukuku sistemleri ve farklı ülkelerdeki uygulamalarıyla ilgili daha ayrıntılı bilgilerin verilmesi, ikinci ve üçüncü bölümlerin de bu bölümde verilen

bilgiler doğrultusunda işleneceği göz önüne alındığında bir gerekliliktir.

Sonuç

Bu bölümde, rekabet kavramı farklı yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır. Piyasa yapısını ifade etmesi bakımından rekabet, tam rekabet ve eksik rekabet piyasaları şeklinde bir ayrıma tabi tutulmuş ve eksik rekabet piyasalarına neden olan unsurlar açıklanmıştır. Rekabeti, piyasa süreci olarak ele alan Klasik iktisatçılar; rekabeti, hasımlar arasındaki bir yarış olarak nitelendirmişlerdir. Neo-Klasikler ise; rekabeti, piyasa yapısı olarak kabul etmişler ve tam rekabet piyasası şeklinde algılamışlardır. Avusturya ve Chicago Okulları rekabetten serbest piyasa yapısının anlaşılması gerektiğini, Post-Keynezyen yaklaşım ise, rekabeti hayatta kalma mücadelesi şeklinde algılamaktadır. İktisat okullarının rekabet yaklaşımları aynı zamanda onların rekabet politikasını da ortaya koymaktadır. Bu yönüyle olaylara yaklaşıldığında rekabet politikası, antitröst politikası anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla klasiklerin rekabet sürecine yaklaşımları daha tutucudur ve piyasalarda firmaların birleşmeleri, yoğunlaşmaları, hakim pozisyonda olmaları, istenilen bir durum değildir ve devletin bu gibi oluşumlara rekabet politikalarıyla müdahale etmesi gerekir. Avusturya Okulu ise; yenilik, icat ve serbest piyasa argümanını savunmaktadır. Chicago Okulu da piyasalara her türlü müdahaleyi hoş görmeyen bir tutum içindedir. Onlara göre; eğer piyasaya girişler yasaklanmamışsa yani serbestse, piyasadaki tekellerin varlığından veya aşırı karlılıktan korkmamak gerekir. Çünkü piyasadaki aşırı karlılığı gören diğer firmalar da bu alana girerek kısa sürede aşırı karlılığı sona erdirerek normal şekline çevirir.

İkinci olarak, Rekabet Hukuku ve politikalarının gerekli olup olmadığı hususu tartışılmıştır. Bugün demokrasiyle idare edilen tüm ülkelerde Rekabet Hukuku uygulamaları mevcuttur. Sorgulanan

husus, ülkelerin gelişmişlik düzeyine göre bir Rekabet Hukuku uygulamasının daha iyi sonuç verip vermeyeceğidir. Ayrıca, rekabet politikalarının sadece Rekabet Hukuku uygulamasını kapsamadığını, genel olarak ülkenin rekabet gücünü artırmaya yönelik politikaları da kapsadığını belirtmek gerekmektedir. Bu anlamda ülkelerin yaptıkları tercihler ülke ekonomisini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Örneğin; ülkemizin AB'ye tam üye olmadan gümrük anlaşması imzalaması her ne kadar yerli sanayiye bir rekabet sürecine dahil etmişse de bu ülkelerle yapılan ticaret hacminin Türkiye'nin aleyhine işlediği iddia edilmektedir. İkinci bir konu ise,, tam üye olmadan gümrük birliğini kabul etmenin, AB ile müzakere sürecinde büyük bir kozu yeterince iyi kullanamadığımız şeklindedir.

Kaynakça

Aktan, C. C., & Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet gücü ve rekabet stratejileri*. TİSK Rekabet Dizisi, No: 2.

Aktaş, C. (2003). *Gelişmekte olan ülkelerde rekabet politikası: Bir çerçeve çalışması* [Yayınlanmamış uzmanlık tezi]. Rekabet Kurumu.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, *62*(5), 58–67.

Areeda, P., & Kaplow, L. (1997). *Antitrust analysis: Problems, text, cases* (5th ed.). Aspen Publishers.

Auerbach, P. (1998). *Competition: The economics of industrial change*. Basil Blackwell.

Bain, J. S. (1968). *Industrial organization* (2nd ed.). University of California Press.

Barca, M. (2003). *Economic foundations of strategic management*. Ashgate Publishing.

Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1982). *Contestable markets and the theory of industry structure*. Harcourt Brace Jovanovich.

Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R. (1994). *Economics* (4th ed.). McGraw-Hill.

Berberoğlu, N. (2000). İktisat teorisi. In N. Oktay (Ed.), *İktisat teorisi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bocutoğlu, E., Berber, M., & Çelik, K. (2000). *İktisada giriş*. Akademi Yayınevi.

Bork, R. H. (1978). *The antitrust paradox: A policy at war with itself*. Basic Books.

Brozen, Y. (1975). Concentration and profits: Does concentration matter? *Antitrust Bulletin*, *20*(2), 381–399.

Çakal, Ç. (1996). *Doğal tekellerde özelleştirme ve regülasyon* [Uzmanlık tezi]. Devlet Planlama Teşkilatı.

Çapoğlu, G. (1991). *Prices, profits and financial structures: A post-Keynesian approach to competition*. Edward Elgar Publishing.

Clegg, S. R. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. Sage Publications.

Davies, H. (1989). *Managerial economics*. Pitman Publishing.

Demsetz, H. (1989). Efficiency, competition, and policy. In *The organization of economic activity* (Vol. 2, pp. 91–111). Basil Blackwell.

Doğan, D. M. (1982). *Büyük Türkçe sözlük*. Birlik Yayınları.

Douglas, G. W. (1989). The importance of entry conditions: Texas Air's acquisition of Eastern Airlines. In J. E. Kwoka & L. J.

White (Eds.), *The antitrust revolution* (pp. 99–119). Scott, Foresman and Company.

DPT. (2000). *Sekizinci beş yıllık kalkınma planı, rekabet hukuku ve politikaları özel ihtisas komisyonu raporu*. Devlet Planlama Teşkilatı.

Ege, Y. (2000). Dünyadaki uygulamalar ışığında rekabet politikası ve özelleştirme. *Hazine Dergisi*, *13*, 1–15.

Ekelund, R. B., & Hebert, R. F. (1990). *A history of economic theory and method* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Esen, Ş. (2003). Türk rekabet politikası ve rekabet politikasından beklentiler. *Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Dergisi*, *17*(4), 36–45.

Hayek, F. A. (1997). *Hukuk, yasama ve özgürlük: Özgür bir toplumun siyasi düzeni* (Cilt 3, M. Erdoğan, Çev.). İş Bankası Kültür Yayınları.

Lipsey, R. G., & Lancaster, K. (1956). The general theory of second best. *The Review of Economic Studies*, *24*(63), 11–32.

Lipsey, R. G., Steiner, O. P., & Purvis, D. D. (1989). *Economics* (8th ed.). Harper & Row.

Mansfield, E. (1979). *Microeconomics: Theory and applications*. W. W. Norton.

Massey, P. (1997). Reform of EC competition law: Substance, procedure and institutions. In B. E. Hawk (Ed.), *International antitrust law & policy* (pp. 91–123). London.

Medalla, E. M. (2002). *Philippine competition policy in perspective* (Discussion Paper Series No. 2002-25). Philippine Institute for Development Studies.

Mueller, C. E. (1997). Elements of an antitrust case: Structure, conduct and performance. *Antitrust Law & Economics Review*, *26*(4), 45–67.

Oberdorfer, Gleiss, & Hirsch. (1971). *Common Market cartel law*. American Bar Association.

Parasız, İ. (1996). *İktisada giriş, prensipler ve politika* (4. baskı). Ezgi Kitabevi.

Petersmann, E. (1997). *The need for integrating trade and competition rules in the WTO world trade and legal system*. WTO Symposium on Competition Policy, Economic Development and International Trade.

Pickering, J. F. (1974). *The firm and its market: Industrial structure and market conduct*. Martin Robertson.

Posner, R. A. (1976). *Antitrust law: An economic perspective*. University of Chicago Press.

Ritter, L., Braun, W. D., & Rawlingson, F. (1991). *EEC competition law: A practitioner's guide*. Kluwer Law International.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1992). *Economics* (14th ed.). McGraw-Hill.

Sarica, S. (1998). *Rekabet teorilerinin politika etkileri ve rekabet hukuku* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Savaş, V. (2000). *İktisadın tarihi* (4. baskı). Siyaset Kitabevi.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy* (3rd ed.). Harper & Row.

Seyidoğlu, H. (1992). *Ekonomik terimler ansiklopedik sözlük*. Güzem Yayınları.

Stigler, G. J. (1968). *The organization of industry*. Richard D. Irwin.

Stigler, G. J. (1987). *Essay in the history of economics*. University of Chicago Press.

Türkay, O. (1997). *Mikroiktisat teorisine giriş: Mikroiktisat* (12. baskı). Ankara.

Türkkan, E. (1996). *Ekonomi ve demokrasi*. Turhan Kitabevi.

Türkkan, E. (2000). Rekabet hukuku uygulamalarında işleyebilir rekabet olgusu ve kavramı. *Rekabet Kurumu Perşembe Konferansları*, *11*, 123–159.

Türkkan, E. (2001a). *İkinci en iyi: Ekonomik, siyasal ve sosyal sapmalarla mücadele ve erdemli sapmalar kuramı* (1. baskı). Liberte Yayınları.

Türkkan, E. (2001b). *Rekabet teorisi ve endüstri iktisadı*. Turhan Kitabevi.

Üstünel, B. (1988). *Ekonominin temelleri*. Ankara.

Vickers, J. (1995). Concepts of competition. *Oxford Economic Papers*, *47*(1), 1–23.

Wish, R. (1993). *Competition law* (3rd ed.). Butterworths.

Wonnacott, P., & Wonnacott, R. (1990). *Microeconomics* (4th ed.). John Wiley & Sons.

BÖLÜM 6

SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERSPEKTİFİNDE ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK: KAVRAMSAL BİR İNCELEME

IRMAK AKSOY¹

Giriş

Sürdürülebilirlik kavramı, ilk ortaya çıktığı dönemden itibaren çevresel sınırlara ve doğal kaynakların korunmasına odaklanmış olsa da günümüzde ekonomik ve sosyal boyutlarıyla birlikte ele alınan çok katmanlı bir olguya dönüşmüştür. Brundtland Raporu’nda sürdürülebilir kalkınma, “bugünün ihtiyaçlarını karşılarken gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını tehlikeye atmayan kalkınma” olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987). Bu tanım, yalnızca çevresel sürekliliği değil; toplumsal adalet, eşitlik ve refahın kuşaklar arası devamlılığını da içermektedir.

Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu daha görünür kılmış ve “kimseyi geride bırakmama” ilkesini küresel kalkınma anlayışının merkezine yerleştirmiştir (UNGA, 2015).

¹ Araş. Gör. Dr., Doğu Üniversitesi, İİBF, İşletme (İng.), Orcid: 0000-0001-7583-4163

Yoksulluğun azaltılması, toplumsal cinsiyet eşitliği, nitelikli istihdam ve eşitsizliklerin azaltılması gibi hedefler; sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil, aynı zamanda güçlü bir sosyal dönüşüm projesi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılık, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu kurumsal ve toplumsal düzeyde somutlaştıran temel kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Çeşitlilik; örgütlerde ve toplumda farklı kimliklerin, deneyimlerin ve bakış açılarının bir arada bulunmasını ifade ederken, kapsayıcılık bu farklılıkların değer gördüğü, katılımın ve adil süreçlerin güvence altına alındığı bir sosyal ve örgütsel iklimi tanımlamaktadır (Shore & ark., 2011). Bu iki kavram birlikte ele alınmadığında, sürdürülebilirlik uygulamalarının sembolik düzeyde kalma ve eşitsizlikleri yeniden üretme riski ortaya çıkmaktadır.

Bu kitap bölümünün amacı; sürdürülebilirlik ile çeşitlilik ve kapsayıcılık arasındaki ilişkiyi kavramsal ve analitik bir çerçevede incelemek, literatürdeki ampirik bulgular ışığında bu ilişkinin örgütsel ve toplumsal sonuçlarını tartışmak ve hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için yol gösterici öneriler sunmaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, tarihsel olarak çevresel bozulma ve kalkınma arasındaki gerilimi yönetme çabasıyla kurumsallaşmıştır (WCED, 1987). Zaman içinde kurumsal sürdürülebilirlik; kaynak verimliliği, emisyon yönetimi, tedarik zinciri, iş etiği, insan hakları, toplumsal etki ve yönetim başlıklarını kapsayan çok boyutlu bir çerçeveye evrilmiştir (UNGA, 2015). Sosyal sürdürülebilirlik ise; eşit fırsatlar, güvenli çalışma, insan onuru, katılım, toplumsal uyum ve sosyal sermaye gibi unsurlarla ilgilidir. Bu bağlamda sosyal sürdürülebilirlik, örgütlerin hem iç (çalışan) hem dış (toplum, tedarik

zinciri, müşteri) paydaşlar düzeyinde “adil ve kapsayıcı” düzenlemeler yapmasını gerektirmektedir.

Sürdürülebilirlik, uzun yıllar boyunca çevresel etkilerin azaltılması ve kaynak verimliliği ekseninde ele alınmış, ancak bu yaklaşım zamanla yetersiz bulunmuştur. Çünkü çevresel sürdürülebilirlik, toplumsal eşitsizlikler ve adaletsizlikler göz ardı edildiğinde kalıcı bir dönüşüm yaratamamaktadır (Agyeman, 2005).

Sosyal sürdürülebilirlik; bireylerin temel haklara erişimi, eşit fırsatlar, sosyal bütünleşme, güvenli çalışma koşulları ve toplumsal katılım gibi unsurları kapsamaktadır. Bu boyut, sürdürülebilirliğin “insan merkezli” yönünü temsil etmekte ve ekonomik ya da çevresel kazanımların toplumsal maliyetler yaratmadan elde edilmesini hedeflemektedir (Dempsey & ark., 2011).

Kurumsal bağlamda sosyal sürdürülebilirlik; adil ücretlendirme, fırsat eşitliği, çalışan refahı, ayrımcılığın önlenmesi ve kapsayıcı yönetim mekanizmaları aracılığıyla hayata geçirilmektedir.

1.2. Çeşitlilik Kavramı

Çeşitlilik; yaş, cinsiyet, etnik köken, engellilik, kültürel arka plan, eğitim, düşünme biçimi, sosyoekonomik geçmiş gibi farklılıkların örgüt içinde bir arada bulunmasını ifade etmektedir (Williams & O'Reilly, 1998; Shore & ark., 2011). Çeşitlilik literatürü, farklılıkların yalnızca demografik bir dağılım değil; örgüt içinde deneyimlenen fırsatlar, güç ilişkileri ve sosyal bütünleşme süreçleri üzerinden anlam kazandığını vurgulamaktadır (Thomas ve Ely, 1996). Bu nedenle “temsil” (representation) göstergeleri önemlidir; ancak tek başına yeterli değildir.

Çeşitlilik, örgütlerde ve toplumda bireyler arasındaki farklılıkların varlığına işaret etmektedir (Shore & ark., 2011). Bu farklılıklar yalnızca demografik (cinsiyet, yaş, etnik köken) değil;

aynı zamanda bilişsel, kültürel, sosyoekonomik ve deneyimsel boyutları da içermektedir (Williams & O'Reilly, 1998).

Erken dönem çeşitlilik literatürü, farklılıkların grup performansı üzerindeki etkilerini çelişkili bulgularla ortaya koymuştur Bazı çalışmalar çeşitliliğin yaratıcılığı ve problem çözme kapasitesini artırdığını savunurken, bazıları çatışma ve uyum sorunlarına dikkat çekmiştir (Williams & O'Reilly, 1998). Thomas ve Ely (1996), bu çelişkinin yönetim yaklaşımından kaynaklandığını ileri sürerek, çeşitliliğin ancak örgütsel öğrenme ve dönüşümle bütünleştğinde değer yaratacağını belirtmiştir.

1.3. Eşitlik ve Hakkaniyet

Uygulamada “eşitlik” (equality) ile “hakkaniyet” (equity) sıklıkla karıştırılmaktadır. Eşitlik, herkese aynı kaynağı/standart uygulamayı sunma yaklaşımına karşılık gelirken (Colquitt & ark., 2001); hakkaniyet, farklı başlangıç noktalarını dikkate alarak adil sonuca götüren destek ve düzenlemeleri içermektedir (Rawls, 1971; Colquitt & ark., 2001). “Kimseyi geride bırakmama” ilkesi, pratikte çoğu zaman eşitlikten çok hakkaniyeti gerektirir (UNGA, 2015).

Eşitlik, herkese aynı kaynakların ve fırsatların sunulmasını ifade ederken; hakkaniyet, bireylerin farklı başlangıç noktalarını dikkate alarak adil sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik bağlamında hakkaniyet, dezavantajlı grupların yapısal engellerle karşılaşmasını azaltmayı hedefleyen politikalarla ilişkilidir (Rawls, 1971).

Örgütsel adalet literatürü, dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç temel boyut tanımlamaktadır. Bu adalet algıları, çalışan bağlılığı, güven ve performans gibi sonuçlar üzerinde belirleyici rol oynamaktadır (Colquitt & ark., 2001).

1.4. Kapsayıcılık ve Kapsayıcı İklim

Kapsayıcılık, çalışanların kimlikleri nedeniyle dışlanmadığı; aksine farklılıkların değer gördüğü, katılımın ve psikolojik güvenliğin desteklendiği, adil süreçlerin işlediği örgütsel iklimi ifade etmektedir (Shore & ark., 2011). Kapsayıcı iklim yaklaşımı, sadece ayrımcılık yapmamakla sınırlı değildir; ilişki temelli önyargıların azaltıldığı, çalışan sesi (voice) kanallarının güvenli olduğu, farklı grupların eşit biçimde gelişim fırsatlarına erişebildiği bir ortamı gerektirmektedir (Nishii, 2013). Bu noktada “çeşitlilik iklimi” nin fırsat eşitliği algılarıyla yakından ilişkili olduğu belirtilmektedir (Hofhuis, van der Rijt & Vlug, 2016).

Kapsayıcılık, çeşitliliğin ötesine geçerek bireylerin örgüt içinde değer gördüğü, seslerinin duyulduğu ve karar süreçlerine katılabildiği bir iklimi işaret etmektedir (Nishii, 2013). Shore ve arkadaşları (2011), kapsayıcılığı hem aidiyet duygusu hem de benzersizliğin tanınması üzerinden kavramsallaştırmıştır.

Kapsayıcı iklim, psikolojik güvenliği destekleyerek çalışanların fikirlerini ifade etmesini ve yenilikçi davranışlar sergilemesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirlik dönüşümlerinin başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

1.5. Paydaş Teorisi ve Sürdürülebilirlik Yönetişi

Paydaş teorisi, örgütlerin yalnızca hissedarlarına değil; kararlarından etkilenen tüm paydaşlara karşı sorumlulukları olduğunu savunmaktadır (Freeman, 1984). Sürdürülebilirlik yönetişi, paydaşların sesinin duyulması ve karar süreçlerine anlamlı katılımı ile güçlenmektedir. Bu anlamda kapsayıcılık, sürdürülebilirliğin yönetim boyutunu besleyen bir ilke ve uygulama setidir.

Paydaş teorisine dayanan ampirik çalışmalar, paydaş katılımının kurumsal sürdürülebilirlik performansını olumlu

etkilediğini ortaya koymaktadır (Freeman & ark., 2010). Kapsayıcı yönetim mekanizmaları, sürdürülebilirlik stratejilerinin meşruiyetini artırmaktadır.

1.6. Kesişimsellik Yaklaşımı

Kesişimsellik, bireylerin tek bir kimlik boyutuyla değil; birden fazla kimliğin kesişimi üzerinden deneyimler yaşadığını savunmaktadır (Crenshaw, 1989). Bu yaklaşım, sürdürülebilirlik politikalarının farklı gruplar üzerindeki etkilerini daha bütüncül biçimde analiz etmeye olanak tanımaktadır.

2. Kavramlara Analitik Bir Bakış: Sürdürülebilirlik–Çeşitlilik–Kapsayıcılık İlişkisi

2.1. Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Sürdürülebilirlik Performansı

Ampirik çalışmalar, kapsayıcı iklimin sürdürülebilirlik performansı üzerinde dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir. Nishii (2013), kapsayıcı iklime sahip birimlerde çalışan bağlılığının ve iş tatmininin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, sürdürülebilirlik girişimlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Hofhuis ve arkadaşları (2016), çeşitlilik ikliminin güven ve açık iletişim aracılığıyla iş sonuçlarını iyileştirdiğini belirtmiştir. Bu mekanizma, sürdürülebilirlik hedeflerinin örgüt geneline yayılması açısından önemlidir.

2.2. Normatif Gerekçe: Adalet ve “Kimseyi Geride Bırakmama”

Sürdürülebilirlik, değer yüklü bir kavramdır; eşitlik ve adalet iddiası taşımaktadır (WCED, 1987). 2030 Gündemi’nin “leave no one behind” ilkesi, sürdürülebilir kalkınmanın etik yönünü açıkça ortaya koymaktadır (UNGA, 2015). Kurumsal düzeyde bu ilke; işe alım, terfi, ücret, gelişim olanakları, ayrımcılık mekanizmaları,

esneklik ve bakım emeği düzenlemeleri gibi alanlarda dışlanmayı azaltacak politikalarla somutlaşır. Kapsayıcılık burada “iyi niyet” değil, sürdürülebilirliğin sosyal sözleşmesidir.

Kesişimsellik yaklaşımı, sürdürülebilirlik uygulamalarının “herkese aynı şekilde fayda” üretmeyebileceğini hatırlatmaktadır (Crenshaw, 1989). Örneğin “yeşil dönüşüm” istihdam yaratırken bazı grupları iş kaybı riskine daha açık hale getirebilmekte; bu nedenle hakkaniyet temelli geçiş politikaları (adil geçiş) ve kapsayıcı beceri geliştirme programları kritik hale gelmektedir.

2.3. Kurumsal/Stratejik Gerekçe: İnsan Sermayesi, Yenilik ve Risk

Çeşitlik ve kapsayıcılık, örgüt performansıyla ilişkilendirildiğinde genellikle “yenilikçilik”, “pazar erişimi” ve “yetenek çekimi” gibi faydalar vurgulanmaktadır. Ancak Thomas ve Ely (1996), çeşitlilik yönetiminde yalnızca “eşitlik/uyum” paradigmasının örgütleri dönüştürmediğini; farklılıkların işin içine entegre edildiği “öğrenme ve etkililik” paradigmasının daha dönüştürücü olduğunu savunmaktadır. Bu bakış açısı, sürdürülebilirlik stratejilerinde de benzer bir ayrımı gündeme getirmektedir. Bu açıdan, çeşitlilik, sadece raporda görünen bir oran değil; sürdürülebilirlik inovasyonunu besleyen bir öğrenme kapasitesi haline gelmelidir.

Diğer taraftan, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) programlarının etkisiz veya ters tepkili olabileceğini gösteren eleştirel bulgular da bulunmaktadır. Özellikle zorunlu eğitimler, kontrol odaklı şikâyet sistemleri veya “kutucuk işaretleme” temelli uygulamalar, yönetsel direnç üretebilir ve beklenen temsil artışını sağlamayabilir (Dobbin & Kalev, 2016). Bu nedenle sürdürülebilirlikte kapsayıcılık, “kampanya” değil, süreç tasarımı ve kurumsal mimari meselesidir.

2.4. Yenilikçilik ve Öğrenme Perspektifi

Çeşitli ekiplerin yenilik potansiyeli üzerine yapılan araştırmalar, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenliğin bu ilişkinin kilit unsurları olduğunu göstermektedir (Edmondson, 1999). Sürdürülebilir inovasyon, farklı bakış açılarının güvenli biçimde ifade edilebildiği ortamlarda gelişmektedir.

2.5. Örgütsel Mekanizmalar: Kapsayıcı İklim, Psikolojik Güvenlik ve Çalışan Sesi

Kapsayıcı iklim, farklı gruplar arasında çatışmayı azaltabilmekte ve birimdeki tatmin gibi çıktıları iyileştirebilmektedir (Nishii, 2013). Çeşitlilik iklimi algısının güven ve bağlılık gibi araçlar üzerinden iş sonuçlarını etkilediği belirlenmiştir (Hofhuis, van der Rijt & Vlug, 2016). Bu ilişkiler sürdürülebilirlik açısından önemlidir; çünkü sürdürülebilirlik dönüşümü çoğu zaman örgüt içi direnç, belirsizlik ve davranış değişimi gerektirmektedir. Çalışanların fikirlerini güvenle paylaşabildiği diğer bir ifade ile çalışan sesi (voice) ve hata/öğrenme kültürünün olduğu ortamlar, sürdürülebilirlik hedeflerinin “kâğıt üzerinden” çıkıp günlük uygulamaya dönüşmesini kolaylaştırmaktadır.

Bu çerçevede kapsayıcılık, sürdürülebilirlik yönetişiminin iç paydaş ayağını güçlendirmekte ve çalışan temsil mekanizmaları, geri bildirim kanalları, katılımcı karar süreçleri ve adil performans kriterleri, sürdürülebilirlik stratejisinin içselleştirilmesine katkı vermektedir.

2.6. Paydaş Kapsayıcılığı: Tedarik Zinciri ve Toplumsal Etki

Sürdürülebilirlik, örgüt sınırlarını aşan bir olgudur. Paydaş teorisi, değer yaratımının paydaş ilişkileri içinde oluştuğunu vurgulamaktadır (Freeman, 1984). Bu nedenle kapsayıcılık yalnızca “içeride” değil, tedarik zinciri ve topluluk ilişkilerinde de işletilmelidir. Kapsayıcı tedarik (ör. kadın girişimciler, dezavantajlı

gruplar, yerel üreticiler), insan hakları denetimleri, erişilebilir ürün/hizmet tasarımı gibi uygulamalar, sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu güçlendirmektedir.

2.7. Adalet Perspektifi: Çevresel Adalet ve Dağıtım Sorunu

Sürdürülebilirlik politikaları çevresel fayda üretirken, maliyetlerin kimlere yüklendiği sorusu kritik hale gelmektedir. Çevresel adalet literatürü, çevresel risklerin ve yüklerin toplumsal gruplar arasında adaletsiz dağıtılabilirdiğini; bu nedenle tanınma (recognition), katılım (participation) ve dağıtım (distribution) boyutlarının birlikte düşünülmesi gerektiğini savunmaktadır (Schlosberg, 2007). Bu bakış, sürdürülebilirlikte kapsayıcılığı sadece “temsil” meselesi olmaktan çıkarmakta; karar süreçlerine katılım ve adil dağıtım ilkeleriyle bütünleştirmektedir.

Çevresel adalet literatürü, çevresel risklerin toplumsal gruplar arasında eşitsiz dağıldığını göstermektedir (Schlosberg, 2007). Sürdürülebilirlik politikalarının kapsayıcı biçimde tasarlanmaması durumunda, mevcut eşitsizliklerin derinleşebileceği vurgulanmaktadır.

3. Sonuç ve Değerlendirme

Sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel bir hedef değil, aynı zamanda derin bir sosyal dönüşüm süreci olduğu açıktır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, bu dönüşümün etik ve işlevsel temelini oluşturmaktadır.

Sürdürülebilirlikte çeşitlilik ve kapsayıcılık, birbirini besleyen iki zorunluluğu aynı anda taşımaktadır. Birincisi, sürdürülebilirliğin etik iddiası gereği adalet ve hakkaniyet perspektifi olmadan sürdürülebilir kalkınma söylemi eksik kalmaktadır (WCED, 1987; UNGA, 2015). İkincisi, sürdürülebilirlik dönüşümü karmaşık bir değişim sürecidir; bu değişimin kurumsal düzeyde karşılık bulabilmesi için kapsayıcı iklim, çalışan sesi ve paydaş katılımı gibi

mekanizmalar kritik rol oynamaktadır (Nishii, 2013; Shore & ark., 2011).

Bununla birlikte, DEI'nin sürdürülebilirlik içinde “simgesel bir alt başlık” haline gelmesi riski göz ardı edilmemelidir. Literatür, bazı standart DEI araçlarının (özellikle zorunlu eğitim gibi) beklenen sonuçları üretmeyebileceğini, hatta geri tepki yaratabileceğini göstermektedir (Dobbin & Kalev, 2016). Dolayısıyla kapsayıcılık, sürdürülebilirlik stratejisinde “etiket” değil; örgütsel tasarım, süreç adaleti ve yönetim meselesidir.

Sonuç olarak sürdürülebilirlik; çevresel hedeflerin, sosyal adaletin ve iyi yönetişimin birlikte ilerlediği bir dönüşümdür. Çeşitlilik ve kapsayıcılık bu dönüşümün sosyal altyapısını kurmaktadır. Böylece, kimlerin görünür olduğunu, kimlerin karar süreçlerine dahil edildiğini ve değer yaratımının kimler için nasıl gerçekleştiğini belirlemektedir.

4. Öneriler

4.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

Kapsayıcılığı yalnızca bağımlı değişken olarak ele almak yerine, süreçleri açıklayan bir mekanizma olarak da konumlandırmak yerinde olacaktır; örneğin kapsayıcı iklimin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki aracılık rolü özellikle tartışmaya açıktır (Nishii, 2013; Hofhuis, van der Rijt & Vlug, 2016). Bununla birlikte, temsil ile deneyim ayrımını netleştirmek gerekmektedir; çünkü çeşitlilik çoğu zaman oranlar ve demografik metriklerle ölçülürken, kapsayıcılık daha çok iklim, aidiyet ve adalet gibi yaşantısal boyutlarda ortaya çıkmakta ve bu ikisi aynı şey değildir (Shore & ark., 2011). Ayrıca, tek eksenli analizlerin dışlanmanın özgül biçimlerini görünmez kılabildiği dikkate alınarak kesişimsellik temelli bir model kurulması önem taşımaktadır (Crenshaw, 1989). Benzer şekilde, kapsayıcılığı paydaş düzlemine genişletmek için çalışan, tedarikçi, topluluk ve müşteri düzeyindeki

etkileri birlikte ele alan çok düzeyli tasarımlar önerilmektedir (Freeman, 1984). Öte yandan, DEI uygulamalarının yalnızca “ne zaman işe yaradığı” değil, hangi koşullarda işe yaramadığı da araştırılmalıdır; zira bağlam (ülke kültürü, sektör, sendikalaşma, düzenleyici çerçeve) kadar uygulama tasarımı (gönüllülük, hesap verebilirlik, lider sahiplenmesi) da sonuçları belirleyen kritik koşullardır (Dobbin & Kalev, 2016). Son olarak, sürdürülebilirlik raporlarının içerik analiziyle DEI boyutunda çözümleme; sosyal sürdürülebilirlik boyutunda hangi grupların görünür kılındığını, hangi göstergelerin tercih edildiğini ve yaklaşımın sembolik mi yoksa yapısal mı olduğunu anlamaya yardımcı olabilmektedir.

4.2. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Kapsayıcılığı yalnızca bir “İK projesi” olarak çerçevelemek yerine, sürdürülebilirlik yönetişiminin ayrılmaz bir bileşeni hâline getirmek gerekir; bu nedenle yönetim kurulu düzeyinde açık bir sahiplik tanımlanmalı ve izlenebilir, ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Bununla birlikte, zorunlu ya da tek seferlik eğitimlere aşırı anlam yüklemek yerine, kalıcı etkinin çoğu zaman süreç tasarımıyla geçtiği unutulmamalıdır; nitekim kanıtlar, eğitimlerin tek başına sürdürülebilir sonuç üretmeyebileceğini, buna karşılık seçme-yerleştirme, terfi, ücret ve performans kriterleri gibi temel İK süreçlerinin yeniden kurgulanmasının daha belirleyici olabildiğini göstermektedir (Dobbin & Kalev, 2016). Ayrıca, kapsayıcılığı günlük işleyişe taşımanın önemli koşullarından biri güvenli “çalışan sesi” kanallarıdır; geri bildirim hatları, ombudsman mekanizmaları, psikolojik güvenliği güçlendiren uygulamalar ve misilleme karşıtı korumalar birlikte çalıştığında kapsayıcı iklimin güçlenmesi daha olası hâle gelmektedir (Nishii, 2013).

Buna ek olarak, eşit muamele varsayımının her zaman adil sonuç üretmediği kabul edilerek hakkaniyet odaklı uygulamalar

tasarlanmalı; esneklik, bakım sorumlulukları, erişilebilirlik düzenlemeleri ve gelişim fırsatları gibi alanlarda farklı ihtiyaçlara yanıt veren düzenlemeler yapılmalıdır. Aynı yaklaşımın örgüt sınırlarını aşacak biçimde tedarik zincirine genişletilmesi de önem taşır; insan hakları, ayrımcılık karşıtlığı ve kapsayıcı tedarik hedefleri belirlemek, sürdürülebilirlik performansını paydaşlar arasında bütüncül bir zemine oturtabilir (Freeman, 1984). Öte yandan, çevresel adalet boyutunu entegre ederek çevresel yüklerin ve faydaların kimler arasında nasıl dağıldığını izlemek; buna paralel olarak etkilenen grupları karar süreçlerine dahil etmek kapsayıcılığı yalnızca örgüt içi bir gündem olmaktan çıkarıp toplumsal etki düzeyine taşımaktadır (Schlosberg, 2007). Son olarak, raporlamada “gösterge enflasyonu”na kaçmadan anlamlı ve dengeli bir metrik seti kurmak gerekir; temsil oranlarıyla birlikte kapsayıcılık iklimi, ücret adaleti ve terfi oranları gibi göstergeleri birlikte izlemek hem görünürlüğü hem de deneyimi aynı anda değerlendirmeyi mümkün kılabilir.

Kaynakça

Agyeman, J. (2005). *Sustainable communities and the challenge of environmental justice*. New York, NY: New York University Press.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1, 139–167.

Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300.

Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why Diversity Programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7), 52–60.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford, England: Capstone.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. *SpringerPlus*, 5(1), 714.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schlosberg, D. (2007). *Defining environmental justice: Theories, movements, and nature*. Oxford, England: Oxford University Press.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

United Nations General Assembly. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press.

BÖLÜM 7

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN TERSİNE LOJİSTİK, E-LOJİSTİK VE YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME¹

Güven KARAMAN²

Giriş

Günümüzde sanayileşmenin artması, kaynakları elde tutma ve çok kazanma hırsı, israfa dayalı tüketim vb. nedenlere bağlı doğal kaynakların tükenme noktasına gelmesi, motorlu araçların artmasıyla birlikte oluşan hava kirliliği, gürültü kirliliği, karbondioksit (CO₂) emisyonlarına bağlı artan çevre kirliliği gibi faktörler kamuoyunun dikkatini çekmiş ve ciddi önlemlerin alınması gerekliliğini ortaya koymuştur. Küresel bu sorunlar Birleşmiş Milletler (BM), Avrupa Birliği (AB), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) vb. uluslararası kuruluşların öncelikli gündemini oluşturmuştur. Çevre dostu uygulamaların hayata geçirilmesi için birçok toplantılar yapılmış ve antlaşmalar (Rio

¹ Bu çalışma, 15-16 Nisan 2025 tarihlerinde İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi tarafından düzenlenen 10. Bilim Günleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özet metni Bildiri Özet Kitabı'nda yayımlanmıştır.

² Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi Bulancak Kadir Karabaş Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Lojistik Yönetimi, Orcid: 0000-0002-1019-0368.

Konferansı, Paris İklim Antlaşması, Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi vb.) yürürlüğe konulmuştur (Korucuk ve Mert, 2017: 867-868). Bu doğrultuda devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları sürdürülebilir kalkınma için çeşitli yeşil stratejiler benimseyerek çevre dostu uygulamalara daha fazla yönelmişlerdir. Artan çevresel sorunlara çözüm arayışı tek yönlü bir ekonomi yerine malzeme döngüleri fikrini desteklemektedir (Karaçay, 2005: 319). İşletmeler açısından kullanılmış ürünlerin geri kazanılması o ürünü elden çıkarmaktan ekonomik olarak daha caziptir. Ekolojik ve ekonomik konuların sıklıkla iç içe geçtiği günümüzde atık azaltımı ve bertarafı vb. konular giderek daha ekonomik hale gelmektedir. Sürdürülebilir ekonomi kavramı hem ekolojik hem de ekonomik avantajları birleştirmektedir (Akbal, 2022: 16). Ayrıca tüketicilerde oluşan çevre duyarlılığının artmasıyla birlikte çevre dostu ürünlere yönelim giderek artmakta böylece çevre bilincine sahip müşteriler işletmelere yeni pazar fırsatları, prestij ve rekabet gücü kazanma fırsatı sunmaktadır. Çevresel duyarlılığın artması, işletmeler üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiş buna bağlı sorumlu ve yeşil iş faaliyetlerine yönelim, gönüllüğün ötesinde hem yasal bir zorunluluk hem de etik bir sorumluluk halini almıştır (Mücevher, 2021: 49).

Bu çalışma kurumsal sürdürülebilirlik, tersine lojistik, e-lojistik ve yeşil lojistik kavramlarına odaklanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amacı, bu kavramlar arası ilişkileri ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında tersine lojistik, e-lojistik, yeşil lojistik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlar arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişki kurumsal sürdürülebilirliği nasıl etkilemektedir? Sorularına yanıt aranmaktadır. Araştırma, farklı konuların incelenmesine dayanmakta olup farklı temaların incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konulabilmesi için farklı kaynaklara ve ikinci verilere ihtiyaç duyulmuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2013: 159). Araştırmada nitel

yöntemlerden biri olan doküman inceleme metodu benimsenmiştir. Doküman inceleme, veri banka oluşturmada oldukça etkili yöntemdir (Kıral, 2020: 181).

Kurumsal Sürdürülebilirlik

Çoğu hükümet ulusal hedef olarak sürdürülebilirliği ulusal bir politika olarak benimsemiştir. Bu kapsamda ortaya çıkan bir tartışma konusu ise işletmelerin sürdürülebilirlik boyutlarına (ekonomik, toplumsal ve çevresel) nasıl katkıda bulunduğu. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin sürdürülebilir olup olmadığını belirlemek ve sürdürülebilirlik boyutlarına katkı sunmaya doğru ilerlemeyi izlemek için bir kılavuz sunmaktadır (Atkinson, 2000: 235).

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin birçok alanda sorumluluklarının olduğunu ve varlığını sürdürebilmek için bu sorumlulukları yerine getirmesi gerektiği vurgulamaktadır (Tokgöz ve Önce, 2009: 251). Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik, iş yapmanın etik, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik boyutlarına odaklanan bir iş stratejisinin uygulanması yoluyla uzun vadeli paydaş değeri yaratmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Oluşturulan stratejiler, işletme organizasyonlarında uzun ömürlülüğü, şeffaflığı ve uygun çalışan gelişimini teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Young ve Thyil, 2008: 95). Kurumsal sürdürülebilirlik, bir işletmenin mal ve hizmetlerini hem çevresel olarak sürdürülebilir hem de ekonomik büyümesini destekleyecek şekilde sunma stratejisi olarak tanımlanabilir. Dyllick ve Hockerts'e (2002) göre kurumsal sürdürülebilirlik, bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler vb.) ihtiyaçlarını karşılamak ve gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermemek ve bunun için ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarda koruma ve geliştirme çabalarında bulunmaktır. Buna göre iş

faaliyetleri sürdürülebilirlik boyutları ve nesiller arasında dengeyi gözetmelidir.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim işletmelere erişimi kolaylaştırmış sorumlu iş faaliyetlerinin incelenebilmesini ve hesap sorulabilmesini sağlamıştır. Buna ilaveten çevresel duyarlılığın giderek artmasıyla birlikte müşterilerin daha seçici, dikkatli ve çevre dostu ürünlere yönelmesi işletmeleri çevre ve toplum lehine farklılaşmaya zorlamaktadır. Wilson (2003), kurumsal sürdürülebilirliği yeni bir yönetim paradigması olduğunu ve paydaş teorisi, hesap verilebilirlik, sorumluluk ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarından yararlandığını savunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ekonomik, çevresel, sosyal boyutlar ile stratejik, ahlaki ve hukuki temellere dayanmaktadır. Signitzer ve Prexl (2008) yaptığı araştırmada kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde kurumsal vatandaşlık, kurumsal iletişim, kurumsal performans ile beşeri ve çevresel fayda unsurların etkili olduğunu belirlemiştir.

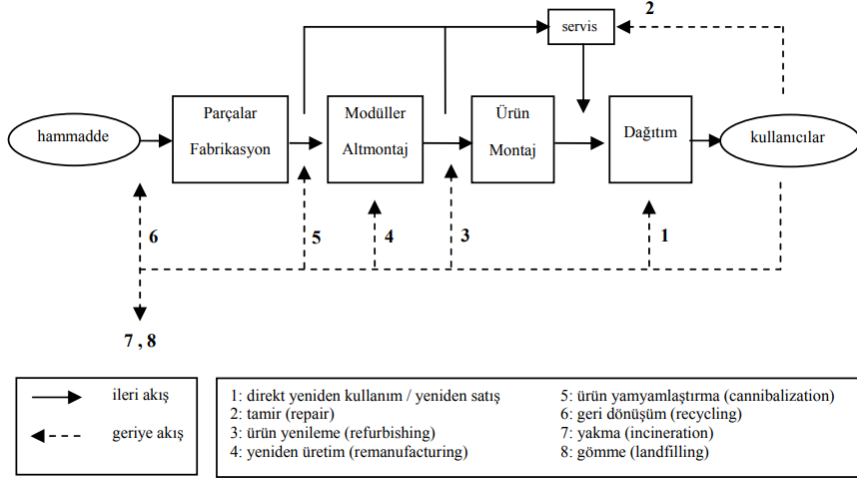
Lojistik ve Tersine Lojistik

Küreselleşme ve dijitalleşme işletmeler için ağ rekabetini zorunlu kılmıştır. İşletmeler iş faaliyetlerini tedarik zincirine bağlı kalarak gerçekleştirmektedir. Tedarik zinciri, malzemenin aktığı kuruluşların oluşturduğu ağı ifade etmektedir. Bu ağda kuruluşlar arasında tedarikçiler, taşıyıcılar, üretim tesisleri, dağıtım merkezleri, perakendeciler ve müşteriler bulunur. Tedarik zinciri, malzemenin hammadde halinden son kullanıcıya kadarki tüm aşamalarında ilgili aktiviteleri kapsamaktadır (Bilginer ve Kayabaşı, 2007: 630). Bu aktiviteler ihtiyaçların belirlenmesi, piyasa araştırması ve tedarik, üretim ve montaj, sipariş işleme, stok yönetimi, nakliye, depolama ve müşteri hizmeti olarak sıralanabilir. Tedarik zinciri yönetimi, tüm bu faaliyetleri sorunsuz bir şekilde koordine eder ve zincirdeki tüm ortakları, departmanlar da dâhil olmak üzere birbirine bağlar (Lummus ve Vokurka, 1999: 11).

Çevresel faktörlerde meydana gelen değişimler üretim ve tüketim şeklini değiştirmiştir. Bununla birlikte kalite, hız ve verimlilik önem kazanmıştır. Kelime olarak lojistik, Yunanca "logistikos" sözcüğünden türetilmiş ve hesaplama becerisi anlamına gelmektedir. Köken olarak "logic" (mantık) ve "statistics" (istatistik) kelimelerinin birleşmesiyle lojistik kavramı oluşmuş ve Türkçe istatistiksel mantık karşılığını bulmaktadır (Yolcu, 2023: 142). Lojistik kavramı başlangıçta sadece askeri alanda kullanılırken işletme ile müşteriler arasında etkileşimi sağlamak ve böylece rekabet gücü kazanmak üzere iş hayatında da kullanılmaya başlanmıştır (Korucuk ve Yaşar, 2013: 2). Talep yaratma ile fiziksel tedarik faaliyetleri arasındaki ilişkiler, karşılıklı bağımlılık ve denge ilkesinin varlığını göstermektedir. Tarafların birinde meydana gelecek aşırılık veya yetersizlik dengeyi bozacak ve başarısızlığa neden olacaktır. Bu kapsamda lojistik, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için malzeme ve bilginin etkili akışını sağlar. Genel olarak lojistik, malzeme, parça ve bitmiş envanterin (ilgili bilgi akışlarının) tedarikini, hareketini ve depolanmasını, organizasyon ve pazarlama kanalları aracılığıyla stratejik olarak yönetme sürecidir. Bu süreç işletilmesi durumunda mevcut ve gelecekteki karlılık, siparişlerin düşük maliyet ile etkin bir şekilde yerine getirilmesiyle en üst düzeye çıkarılabilir (Christopher, 2016: 2-3). Ters lojistik, kullanıcı tarafından artık ihtiyaç duyulmayan kullanılmış ürünlerden bir pazarda tekrar kullanılabilir ürünlere kadar tüm lojistik faaliyetlerini kapsar. Diğer bir ifade ile kullanılmış ürünlerin son kullanıcıdan üreticiye fiziksel olarak taşınması böylece üretici tarafından iade edilen ürünlerin tekrar kullanılabilir ürünlere dönüştürülmesidir. Küresel Tedarik Zinciri Formu'na (Global Supply Chain Forum) göre tedarik zinciri süreçleri: müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleri yönetimi, talep, sipariş, üretim akışı yönetimi, tedarik, ürün geliştirme ve ticarileştirme, dönüşler olarak belirtilmektedir (Cooper, vd., 1997: 1). Lojistik belirli bir başlangıç noktasından birçok dağıtım noktasına doğru akışı ifade ederken

tersine lojistikte bu akışın tersi geçerlidir. Diğer bir ifade ile tedarik zincirinde yer alan dönüşler tersine lojistiği ifade etmektedir (Karaçay, 2005: 325). Lojistik ve tersine lojistik aktivitelerini içeren süreçler Şekil 1’de belirtilmiştir.

Şekil 1 Lojistik ve Tersine Lojistik Süreçleri



Kaynak: Karaçay, 2005: 322.

Geri kazanım süreçlerinde yer alan aktiviteler, ürünlerin toplanması, yeniden işlenmesi ve yeniden dağıtılması aşamalarını kapsamaktadır (Mücevher, 2021: 45). Lojistik ve tersine lojistik arasındaki farklılık yeniden işleme aşamasında daha belirginleşmektedir.

E-Lojistik

Bilgi ve iletişim araçları pazarı yerel ve ulusal boyuttan uluslararası boyuta genişletmiştir. Küreselleşme, dijitalleşme ve yoğun rekabet ortamı, işletmeleri yalnızca ürün ve fiyat temelinde değil, aynı zamanda süreç ve hizmet kalitesi üzerinden de rekabet etmeye zorlamaktadır (Barcik ve Jakubiec, 2012: 5). Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte lojistik faaliyetler, geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek bilgi ve iletişim teknolojileriyle bütünleşmiş bir

yapıya dönüşmüştür. Bu dönüşüm sonucunda ortaya çıkan e-lojistik, lojistik süreçlerin elektronik sistemler aracılığıyla planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini ifade etmektedir (Kanagavalli ve Azeez, 2019: 12807). Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, lojistik aktivitelerini destek faaliyet olmaktan çıkarmış ve stratejik bir hal almasını sağlamıştır (Ay Türkmen ve Sarıcan, 2017: 279). E-lojistik, sipariş yönetimi, depolama, taşıma, stok kontrolü ve dağıtım gibi lojistik faaliyetlerin dijital sistemler aracılığıyla bütünleşik ve gerçek zamanlı olarak yönetilmesini ifade etmektedir. E-lojistik uygulamaları maliyetleri azaltma, hız ve esneklik sağlama, müşteri memnuniyetini artırma ve tedarik zinciri entegrasyonu sağlama açısından işletmelere rekabet avantajı sunmaktadır (Cengiz, 2006: 33; Christopher, 2016: 13).

E-lojistik uygulamalarının başında Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning-ERP) sistemleri gelmektedir. ERP sistemleri, satın alma, üretim, stok, dağıtım ve finans gibi farklı işlevleri tek bir platformda entegre ederek bilgi akışını hızlandırmaktadır (Güngör, 2024: 189). Örneğin, bir üretim işletmesi ERP sistemi sayesinde hammadde stok seviyelerini anlık olarak izleyebilmekte ve talebe bağlı olarak otomatik sipariş oluşturabilmektedir. Bu uygulama, stok fazlası ya da stok yetersizliği riskini azaltarak lojistik süreçlerin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır (İbrahim vd., 2018: 3).

Depo Yönetim Sistemleri (Warehouse Management Systems-WMS), depolama faaliyetlerinin dijital ortamda planlanması ve kontrol edilmesine olanak tanır. Barkod ve RFID (radio frequency identification) teknolojileri ile entegre çalışan bu sistemler, ürünlerin depoya girişinden çıkışına kadar tüm hareketlerini izleyebilmektedir. Örneğin, büyük ölçekli e-ticaret firmaları (Amazon, Trendyol vb.) bu sistemi kullanarak sipariş toplama süreçlerini hızlandırmakta ve sevkiyat hatalarını minimum seviyeye indirmektedir. Bu durum, hem operasyonel verimliliği

artırmakta hem de müşteri memnuniyetine olumlu katkı sağlamaktadır (Yusof, vd., 2025: 337-338).

Taşıma Yönetim Sistemleri (Transportation Management Systems-TMS), taşıma rotalarının optimizasyonu, teslimat sürelerinin kısaltılması ve taşıma maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla kullanılmaktadır. Gerçek zamanlı takip imkânı sunan bu sistemler sayesinde hem işletmeler hem de müşteriler gönderilerin durumunu anlık olarak izleyebilmektedir (Bowersox, vd., 2020: 209).

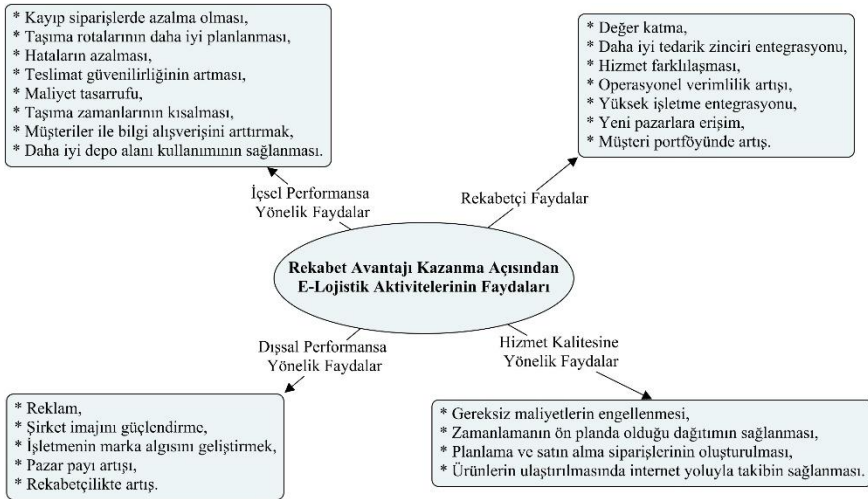
Elektronik Sipariş ve Dağıtım Sistemleri, e-lojistiğin önemli bileşenlerinden biridir. Bu uygulamalar, siparişlerin çevrim içi alınmasını, otomatik olarak işlenmesini ve dağıtım süreçlerine entegre edilmesini mümkün kılar. Böylece sipariş döngü süresi kısaltmakta ve müşteri memnuniyeti artmaktadır (Barcik ve Jakubiec, 2012: 8).

Radyo Frekans Kimliklendirme (Radio Frequency Identification-RFID) ve barkod teknolojileri de e-lojistik uygulamaları kapsamında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu teknolojiler, ürünlerin kimliklendirilmesini ve hareketlerinin dijital olarak izlenmesini sağlar. Özellikle büyük hacimli depolarda ve hızlı tüketim ürünlerinde operasyonel verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır (Kache ve Seuring, 2017: 16).

Nesnelerin İnterneti (Internet of Things-IoT), Büyük Veri Analitiği ve Bulut Tabanlı Lojistik Platformları, e-lojistik uygulamalarının gelişmiş örnekleri arasında yer almaktadır. Nesnelerin interneti sayesinde fiziksel nesnelerin sensörler, yazılımlar ve ağ bağlantıları aracılığıyla internete bağlanarak veri üretmesi ve bu verilerin gerçek zamanlı olarak paylaşılmasını ifade etmektedir (Ergün, 2024: 215). E-lojistik kapsamında IoT teknolojileri, tedarik zinciri boyunca bilgi akışını hızlandırmakta, operasyonel şeffaflığı artırmakta ve karar alma süreçlerini

iyileştirmektedir (Atzori, vd., 2010: 2787). Buna ilaveten talep tahmini yapılabilmekte, stok seviyeleri optimize edilmekte ve tedarik zinciri genelinde daha isabetli kararlar alınabilmektedir (Hazen et al., 2014: 72). Kısacası e-lojistik uygulamaları, lojistik süreçlerin dijitalleşmesini sağlayarak işletmelere rekabet avantajı kazandırmakta ve modern tedarik zincirlerinin vazgeçilmez bir unsuru haline gelmektedir. E-lojistik aktiviteleri, yerel ve küresel çaplı ortaya çıkan zorlayıcı sebep dönemleriyle (savaş, salgın, deprem vb.) birlikte daha da önem kazanmıştır. Rekabet avantajı kazanma açısından e-lojistik aktivitelerinin faydaları Şekil 2’de belirtilmiştir.

Rekabet Avantajı Kazanma Açısından E-Lojistik Aktivitelerinin Faydaları



Kaynak: Ay Türkmen ve Sarıcan, 2017: 286'dan uyarlanmıştır.

E-lojistiğin işletmelere sağladığı en önemli katkılardan biri maliyetlerin azaltılması ve operasyonel verimliliğin artırılmasıdır. Otomasyon sistemleri, elektronik veri değişimi, depo yönetim sistemleri ve taşıma yönetim sistemleri vb. uygulamalar sayesinde iş süreçleri hızlanmakta, insan kaynaklı hatalar azalmakta ve kaynak

kullanımı optimize edilmektedir. Bunun yanı sıra e-lojistik, hız ve esneklik boyutunda da işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Gerçek zamanlı veri akışı sayesinde siparişlerin hızlı işlenmesi, teslimat sürelerinin kısaltılması ve müşteri taleplerine anında yanıt verilmesi mümkün hale gelmektedir. Özellikle e-ticaret sektöründe teslimat hızı ve hizmet güvenilirliği, rekabet avantajının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Gunasekaran, vd., 2001: 74). E-lojistiğin bir diğer önemli katkısı, tedarik zinciri entegrasyonunu güçlendirmesidir. Tedarikçiler, üreticiler, dağıtıcılar ve müşteriler arasında bilgi paylaşımının artması; talep tahmini doğruluğunu yükseltmekte ve stok yönetiminde etkinlik sağlamaktadır. Bu bütünleşik yapı, işletmelerin belirsizlikleri azaltmasına ve tedarik zinciri performansını artırmasına olanak tanımaktadır. Böylece işletmeler, yalnızca kendi iç süreçlerinde değil, tüm değer zinciri boyunca rekabet avantajı elde edebilmektedir (Christopher, 2016: 13).

İşletmeler küresel rekabet ortamında pazarlama stratejilerini buna uygun dizayn etmeleri ve müşteri odaklı bir yaklaşım sergilemeleri gereklidir. E-lojistik uygulamaları müşteri memnuniyeti ve sadakatının artırılmasına önemli katkılar sunmaktadır (Memiş, 2024: 117). Sipariş takibi, şeffaf teslimat süreçleri, hızlı iade ve geri bildirim mekanizmaları, müşteri deneyimini olumlu yönde etkilemektedir (Güngör, 2024: 189). Müşteri memnuniyetinin artması ise işletmenin uzun vadeli rekabet gücünü destekleyen stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır

E-lojistik, veriye dayalı karar alma ve sürdürülebilirlik açısından da işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır. Büyük veri analitiği ve dijital izleme sistemleri sayesinde lojistik performans ölçümü yapılabilmekte, rota optimizasyonu ve çevresel etkilerin azaltılması mümkün olmaktadır (Ergün, 2024: 216). Bu durum hem ekonomik hem de çevresel sürdürülebilirliği destekleyerek işletmelere uzun vadeli ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı

kazandırmaktadır (Bowersox, vd., 2020: 21). Rekabet avantajı açısından e-lojistik aktiviteleri değerlendirildiğinde maliyet, hız, esneklik, entegrasyon, müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilirlik boyutlarında katkılar sağladığı söylenebilir. Teknolojik gelişmelere bağlı artan e-ticaret uygulamalarıyla birlikte e-lojistik, şirket faaliyetleri için ön koşul haline gelmiştir. İyi yönetilen e-lojistik süreçleri, üretim-tüketim hattında yenilik, verimlilik, hız, kalite ve maliyet avantajlarıyla şirkete rekabet gücü kazanma fırsatı sunmaktadır (Cengiz, 2006: 2). Bu kapsamda e-lojistik uygulamalarının şirketin hem kısa süreli ve hem de uzun vadeli performansını ve stratejik işbirliklerini arttırdığı söylenebilir.

Yeşil Lojistik

Daimi olma yeteneği anlamına gelen sürdürülebilirlik, mevcut kaynaklara gelecek nesillerinde ihtiyaç duyacağını esas alan duyarlılığı ve istikrarı içerir. 1993 yılında kurulan, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Komisyonu tarafından iklim değişikliği, kirlilik, ormansızlaşma, biyoçeşitlilik kaybı, atıklar vb. küresel sorunlara çözüm için eylem planı uygulamaya konulmuş ve paydaş katılımı teşvik edilmeye çabalanmıştır. Bu kapsamda şirketlerin ekonomik, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını artırmaları gerektiği ve yapılan çalışmaların raporlanarak kamuoyu ile paylaşılması gerektiği önerilmiştir (Bozlağan, 2010: 1024). Başlangıçta bu öneriler şirketlere maliyetli gelse de çevre dostu iş faaliyetlerine yönelmenin bir farklılaşma ve rekabet unsuru olduğu kısa sürede fark edilmiştir. Ayrıca kurum yöneticileri iç paydaşların çıkarlarını gözetmenin ötesinde toplumun çıkarlarının da gözetilmesi gerektiğinin ahlaki bir zorunluluk olduğunu kabul etmişlerdir (Turhan ve vd., 2018: 20). Yeşil kavramı bir dizi çevresel kaygı için bir kod kelime haline gelmiştir. Kavram genellikle olumlu olarak değerlendirilir ve çevreyle uyumluluğu ima etmek için kullanılır. Geleneksel lojistik, üreticiden tüketiciye doğru ileri dağıtımı, yani nakliye, depolamayı, paketlemeyi ve envanter

yönetimini organize etmeye çalışırken, çevresel kaygılar geri dönüşüm ve bertaraf için pazarlar açmış bu ters akış ve dağıtım, atıkların taşınmasını ve kullanılmış malzemelerin hareketini içermekte olup bu süreç çevre dostu uygulamaları içermesi yönüyle yeşil lojistik olarak ifade edilmiştir (Rodrigue, Slack ve Comtois, 2001: 2).

Çevreye duyarlı ve ekonomik açıdan etkili lojistik sistemleri yeşil lojistik olarak ifade edilmektedir. Yeşil lojistik, ulaştırma araçlarının etkin kullanımı, enerji verimliliği, karbon ayak izinin azaltılması ve atık yönetimi gibi uygulamaları içermekte ve bu şekilde sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemektedir (Özdemir, 2019: 184). İş faaliyetlerinde çevresel etkileri azaltma, doğal kaynakları verimli kullanma ve sosyal sorumlulukları yerine getirme çabaları yeşil lojistik ile uygulama alanı bulmaktadır (Yolcu, 2023: 138). Başka bir ifade ile yeşil lojistik, müşterilerin ihtiyacını karşılamak ve katma değer yaratmak için gerçekleştirilen malzeme ve yük taşımacılığı, paketleme, depolama, atık yönetimi faaliyetlerinin çevresel ve enerji izini minimuma indiren, çevre, sosyal ve ekonomik performansa olumlu etkisi olan, sürdürülebilirliği destekleyen bir dizi çevre dostu uygulamalardır (Akandere, 2021: 1982). Bu kapsamda yeşil satın alma, yeşil üretim, yeşil dağıtım, yeşil tersine lojistik, yeşil ambalajlama yeşil lojistiğin faaliyet alanlarıdır (Akbal, 2022: 19-20). Bu faaliyet alanlarının ortak noktası çevre dostu ürünlerin kullanılması ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunmasıdır.

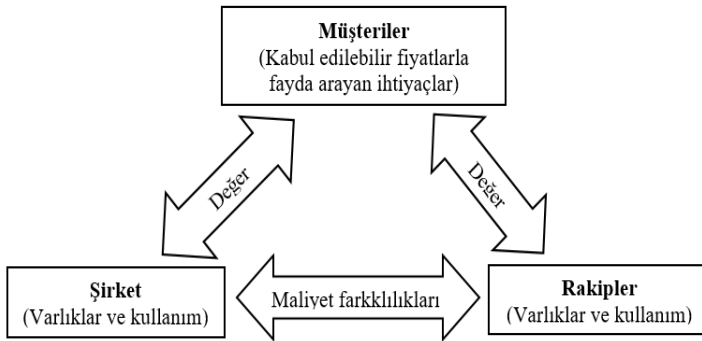
Tersine Lojistik, E-Lojistik, Yeşil Lojistik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Arası İlişkiler

Rekabet avantajının kaynağında, şirketin kendisini müşterinin gözünde rakiplerinden farklılaştırma yeteneği, daha düşük maliyetle ve daha fazla karla faaliyet göstermesi yer alır (Christopher, 2016: 14). Etkili bir lojistik ve tedarik zinciri yönetimi,

rekabet avantajı için önemli bir kaynak sağlar. Başka bir ifadeyle müşteri tercihi açısından rakiplere karşı kalıcı bir üstünlük kazanma yolunun lojistik ve tedarik zincirinin daha iyi yönetilmesiyle mümkün olabileceği söylenebilir. Rekabet avantajının temelinde stratejik konumlandırma ve operasyonel etkinlik yer alır. Bu kapsamda operasyonel etkinlik, değer zinciri boyunca en iyi uygulamaları benimsemeyi gerektirir. Stratejik konumlandırma ise operasyonel etkinliğin ötesine geçerek şirketin kendini özgün olarak tanımlayabilmesidir. Operasyonel etkinlik işleri iyi yapmakla ilgiliyken, stratejik konumlandırma ise işleri farklı yapmakla ilgilidir (Porter ve Heppelmann, 2015: 98).

İşletmelerin pazardaki başarısını yönetim ve strateji, sahip olunan varlıklar ve kaynaklar, yenilikçi ve kaliteli ürünler, satış yöntem ve teknikleri vb. unsurlar etkiler (Cavlak, 2021: 83). Buna ilaveten bir şirketin müşterileri ve rakipleri arasındaki bağlantısı da başarıyı etkilemektedir. Bu bağlantı Şekil 3'te belirtilmektedir.

Şekil 3 Kritik Başarı İçin Şirketin Müşterilerinin ve Rakiplerinin Karşılıklı Bağlantısı



Kaynak: Christopher: 2016: 4.

Başarılı şirketler rekabet avantajı için genellikle hem maliyet avantajına hem de değer avantajına dayalı bir pozisyon elde etmeye çabalar. Lojistik aktivitelerinde yenilik, tedarikçi ilişkilerinin ve tedarik sürecinin etkinliği, çevresel sorumluluk, değişimi yönetme,

ağ oluşturma, sipariş işleme, esneklik vb. faktörler işletmelerin rekabetçi konumlarına katkı sağlar (Bilginer ve Kayabaşı, 2007: 642). Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik açısından lojistik ve rekabet avantajı arasındaki ilişki matriksi Şekil 4’te belirtilmiştir.

Şekil 4 Lojistik ve Rekabet Avantajı Matriksi

Değer Avantajı ↑	Yüksek	Hizmet lideri	Maliyet ve hizmet lideri
	Düşük	Emtia piyasası	Maliyet lideri
		Düşük	Yüksek
		Maliyet Avantajı →	

Kaynak: Christopher: 2016: 7.

Şekil 4’te yer alan matrisin sol alt köşesinde yer alan şirketlerin rekabet avantajı düşüktür. Bu şirketlerin uzun süre yaşamını sürdürmesi güçtür. Bu şirketlerin ürünleri rakiplerin ürünlerinden ayırt edilemez ve hiçbir maliyet avantajı yoktur. Bu şirketler için gerekli strateji, matrisin sağına, yani maliyet liderliğine veya hizmet liderliğine doğru yukarı yönlü hareket etmektir. İnovasyon ve teknoloji maliyet düşürme için bir fırsat sunabilir. Maliyet avantajı elde etmenin yolu, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi aracılığından geçmektedir. Birçok sektörde, lojistik maliyetleri toplam maliyetlerin önemli bir oranını temsil etmektedir. Bu nedenle lojistik süreçlerini temelden yeniden tasarlayarak maliyetleri düşürmek mümkündür. Matrisin sol alt kısmından çıkmanın diğer yolu ise hizmet mükemmelliği yoluyla farklılaşma stratejisi aramaktır. Bu kapsamda müşterilerin tedarikçilerden daha fazla yanıt verme ve güvenilir olma beklentileri, daha kısa teslimat süreleri, tam zamanında teslimat ve müşterilere daha iyi hizmet etmeyi sağlayacak katma değerli hizmetlerin sunulması gibi beklentilerin şirket tarafından dikkate alınması gerekir. Matrisin sağ

üst kısmında yer alanlar ise rekabet avantajına sahip ve lider konumdaki şirketlerdir (Christopher, 2016: 7).

Lojistik faaliyetlerinde performans ölçümü, finansal ve finansal olmayan ölçütler ile yapılmaktadır. Finansal ölçütler, maliyete dayalı ölçütler (maliyetlerin minimizasyonu, satışların artırılması, kar maksimizasyonu, envanter yatırım minimizasyonu, yatırım geri dönüş maksimizasyonu) ve müşteri sorumluluğuna dayalı ölçütler (doluluk oranı maksimizasyonu, ürün gecikmelerinin minimizasyonu, müşteri teslim süresinin minimizasyonu, temin süresinin minimizasyonu) olmak üzere iki alt başlığa ayrılmaktadır. Finansal olmayan ölçütler ise müşteri memnuniyeti, esneklik, bilgi ve malzeme akış entegrasyonu, risk yönetimi ve tedarikçi performansı konularını kapsamaktadır (Cengiz, 2006: 58-59).

Sonuç

Günümüzde küreselleşmenin getirisi olan artan rekabet olgusu, tüketici bilinci ve tüm kesimlerdeki sosyal sorumluluk anlayışı gibi güdeleyici faktörlerden dolayı yeşil lojistik olgusu organizasyonel faaliyetlerde yer almaya başlamış ve önemini her geçen gün artırmaktadır. Genellikle yeşil lojistik uygulamaları çevresel performansın artmasına, israfların minimize edilmesine, maliyetlerin azalmasına, kalite, verimlilik ile etkinliğin iyileştirilmesine ve organizasyonun hem iç müşterilerle hem de dış müşteriler ile olan sinerjinin oluşmasına yardım eder. Ek olarak sosyal sorumluluk noktasında toplumsal ilişkilerin gelişmesi organizasyonların pazar payını artırarak daha fazla kar etmelerine yardımcı olur. Yeşil lojistik uygulamaları, devlet başta olmak üzere tüm kamu otoriteleri ve işletmeler tarafından çevreci bir yaklaşımla benimsenmeli, desteklenmeli ve yeşil lojistik uygulamaları faaliyetlerini teşvik edici sistemler geliştirilmesi gerekir. Bu kapsamda devletin teşvik edici, emredici ve denetleyici görevi bulunurken genel olarak toplumun ise çevre dostu iş faaliyetlerine

düyarlı olma görevi bulunmaktadır. Çevre dostu iş faaliyetlerine yönelik devlet eğitimli insan gücünü yeşil lojistik yetenekleri ile bütünleştirmeyi sağlayacak tedbirler alması gereklidir. Yeşil inovasyon uygulamaları, sektörel bazda yaygınlaştırılmasına yönelik teşvik paketleriyle enerji verimliliğinin sağlanması, geri dönüşüm oranının artırılması, su ve hava kirliliğinin azaltılması ve zararlı ve katı maddelerin imhası gibi çevreci faaliyetler daha az maliyetle ve daha verimli bir yöntemle yapılabilmesine imkân tanınması gerekir. Teşvik sistemleri, standartlar ve denetimler işletmeleri sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına yönelik strateji ve taktikler geliştirmesini sağlayacağı söylenebilir. Bu kapsamda tersine lojistik, e-lojistik ve yeşil lojistik işletmelere maliyet düşürme, hız, kalite, müşteri odaklılık, farklılaşma açısından sürdürülebilir stratejiler geliştirme ve uygulama için önemli fırsatlar sunmaktadır.

Sürdürülebilir bir gelecek için lojistik aktiviteleri gerçekleştirmede dijital uygulamalar önemli bir araçtır. Şirketler, dijital teknolojilerden yararlanarak tersine lojistik ve yeşil lojistik süreçleriyle iş faaliyetlerini çevre dostu ve daha ekonomik olarak gerçekleştirebilir. Böylece hem prestij kazanabilir hem de rekabet avantajı elde ederek daha uzun süre varlığını sürdürebilir.

Kaynakça

Akandere, G. (2021). Dijitalleşme düzeyi ve yeşil lojistik uygulamaların lojistik performansa etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 1979-2000. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1022778>.

Akbal, H. (2022). Sürdürülebilir lojistik kapsamında yeşil lojistik uygulamaları. *Kapadokya Akademik Bakış*, 6(1), 15-23.

Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and management*, 43(2), 235-252.

- Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer Networks*, 54(15), 2787–2805.
- Ay Türkmen, M. ve Sarıcan, M. A. (2016). E-lojistikte kritik faktörlerin belirlenmesi: Türkiye’deki e-lojistik uygulamaları. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 278-298.
- Barcik, R., & Jakubiec, M. (2012). E-logistics—aspects of functioning. *Acta Academica Karviniensia*, 12(1), 5-12. <https://doi.org/10.25142/aak.2012.001>
- Bilginer, N., ve Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin lojistik faaliyetlerinin rekabetçi bir perspektifle değerlendirilmesi: üreticiler üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 7(2), 629-644.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2020). *Supply chain logistics management* (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bozlağan, R. (2010). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *Journal of Social Policy Conferences*, (50), 1011-1028.
- Cavlak, H. (2021). Temel performans göstergeleri ile kritik başarı faktörleri ilişkisi: bir havayolu işletmesi uygulaması. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 43(1), 78-99. <https://doi.org/10.14780/muiibd.960283>.
- Cengiz, F. (2006). *Lojistik bilgi sistemlerinin işletme performansı üzerine etkisi ve bir uygulama* (yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.

- Cooper, M. C., Lambert, D. M., ve Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.
- Ergün, M. (2024). Lojistik modlara genel bir bakış. (Ed., S. Korucuk) *Temel Lojistik Bilgisi ve Uygulamaları* içinde. Ankara: Akademisyen Yayınevi, s.57-79.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1-2), 71-87. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>.
- Güngör, A. (2024). Lojistik bilgi sistemleri ve ileri teknoloji: yapay zekâ uygulamaları. (Ed., S. Korucuk) *Temel Lojistik Bilgisi ve Uygulamaları* içinde. Ankara: Akademisyen Yayınevi, s.189-212.
- Hazen, B. T., Boone, C. A., Ezell, J. D., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 154, 72-80.
- Ibrahim, I., Jamil, N. A., & Halin, I. A. (2018). Green enterprise resource planning and green logistics performance. *The SIJ*, 6(1), 1-6.
- Kache, F., & Seuring, S. (2017). Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics

- and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(1), 10–36.
- Kanagavalli, G., & Azeez, R. (2019). Logistics and e-logistics management: benefits and challenges. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(4), 12804-12809.
- Karaçay, G. (2005). Tersine lojistik: kavram ve işleyiş. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 317-332.
- Korucuk, S., ve Mert, F. (2017). Yeşil lojistik uygulamaları: PTT örneği. *ULAKBİLGE*, 5 (12), 865-879. [DOI: 10.7816/ulakbilge-05-12-07](https://hdl.handle.net/20.500.12440/376).
- Korucuk, S. ve Yaşar, F. (2013). E-lojistik uygulamalarının işletme performansına etkisi: lojistik sektöründe çalışanlar üzerine bir uygulama. *Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*. <https://hdl.handle.net/20.500.12440/376>.
- Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 170-189.
- Lumms, R. & Vokurka, R. (1999). Defining supply chain management: A Historical Perspective and Practical Guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, 99 (1), 11-17.
- Memiş, S. (2024). Lojistik hizmetleri pazarlaması. (Ed., S. Korucuk) *Temel Lojistik Bilgisi ve Uygulamaları* içinde. Ankara: Akademisyen Yayınevi, s.117-130.
- Mücevher, M. H. (2021). Sürdürülebilir lojistik için üç öncelikli strateji: yeşil lojistik, tersine lojistik ve yalın lojistik. *Enderun*, 5(1), 39-54.

- Özdemir, S. S. (2019). Lojistik Sektörünün Geleceği: Yeşil Lojistik ve C-Ayakızı. (Ed., G. Gürsoy ve M. Ş. Ensari) *IRDITECH 2019 Uluslararası AR-GE, İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde, İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları, s. 127-144.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96-114.
- Rodrigue, J. P., Slack, B., & Comtois, C. (2017). Green Logistics. In *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management* (Vol. 2, pp. 339-350). Emerald Group Publishing Limited.
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2008). Corporate sustainability communications: aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research*, 1-19.
- Tokgöz, N. ve Önce, S. (2009). Şirketin sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 249-275.
- Turhan, G. D., Özen, T. & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, stratejik önemi ve sürdürülebilirlik performansı ölçümü. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 17-37.
- Wilson, M. (2003, March/April). Corporate sustainability: What is it and where does it come from ? *Ivey Business Journal*, 1-5.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Genişletilmiş 9. Baskı, Ankara.

- Yolcu, M. B. (2023). Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Türkiye’deki yeşil lojistik uygulamaları. *Econder International Academic Journal*, 7(2), 136-151.
<https://doi.org/10.35342/econder.1399162>.
- Young, S., & Thyil, V. (2008). A holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 8(1), 94-108.
- Yusof, M. S., Rahman, S. N. M. S. A., Seman, S. A., & Zahari, F. M. (2025). The impact of warehouse management systems on supply chain resilience and business competitiveness in a rapidly changing global market. *International Journal of Business and Technology Management*, 7(2), 332-345.
<https://doi.org/10.55057/ijbtm.2025.7.2.30>

BÖLÜM 8

MODERN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA DÖNÜŞEN GERÇEKLER: TEKNOLOJİ, İNSAN VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇALIŞMA ÜZERİNE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Ertan DİNÇ¹

Giriş

Yirmi birinci yüzyılın örgütleri, tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar belirsizlik, karmaşıklık ve hızla değişen teknolojik koşullarla karşı karşıyadır. Bu dönüşüm yalnızca iş yapma biçimlerini değil, insanın örgüt içindeki varoluşunu da kökten değiştirmiştir. Örgütsel davranış disiplini, tam da bu nedenle, artık yalnızca bireysel tutumları veya liderlik stillerini inceleyen bir alan olmaktan çıkarak; teknolojik yenilikler, etik ikilemler, psikolojik süreçler ve sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu olguları kapsayan bir çerçeveye evrilmiştir.

Bu kitap, örgütsel davranışın modern yönelimlerini bir bütün olarak ele almayı amaçlamaktadır. Dijitalleşmenin tetiklediği yapay zekâ temelli karar süreçlerinden, psikolojik güvenliğin ve yansıtıcılığın takım düzeyindeki etkilerine; sürdürülebilir

¹ Öğr. Gör. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Proje Koordinasyon Uygulama ve Araştırma Merkezi, Orcid: 0000-0002-0345-7781

kariyerlerin, anlam arayışının ve etik farkındalığın yeni örgütsel kimlikleri nasıl biçimlendirdiğine kadar uzanan çok katmanlı bir dönüşüm haritası sunulmaktadır.

Günümüzde örgütlerde başarı, yalnızca rasyonel stratejiler veya ekonomik performans göstergeleriyle değil, insan teknoloji simbiyozunun (karşılıklı uyumlu etkileşimin) sağlıklı biçimde kurulmasıyla mümkündür. Bu nedenle çalışma, bireysel psikolojiden örgütsel kültüre, teknolojik yönetimden etik değerlere kadar uzanan bir yelpazede, modern örgütsel davranışın “insani ve dijital” dengesini anlamlandırmayı hedeflemektedir.

Bölümler, disiplinin evrimsel gelişimini izleyen bir sıralamayla ilerlemektedir: ilk bölümde örgütsel davranışın tarihsel kökleri ve paradigmatik dönüşümü ele alınırken, sonraki bölümler dijitalleşen çalışma yaşamı, mikro davranışsal süreçler, takım yansıtıcılığı, sürdürülebilir kariyerler ve nihayetinde disiplinin geleceğine ilişkin kavramsal değerlendirmelerle derinleşmektedir. Böylece, çalışma yalnızca bir derleme değil, aynı zamanda örgütsel davranışın geleceğine yönelik teorik bir yön haritası sunmayı amaçlamaktadır.

1. Örgütsel Davranışın Dönüşen Paradigması

Örgütsel davranış, yirminci yüzyılın başında sanayi toplumunun ihtiyaçlarına yanıt veren bir uygulamalı bilim dalı olarak doğdu. Disiplinin erken döneminde, odak noktası büyük ölçüde verimlilik, görev standardizasyonu ve bireysel performans ölçümüne dayanıyordu. Frederick W. Taylor’un bilimsel yönetim ilkeleri ve Weber’in bürokratik yapı anlayışı, insanı rasyonel bir üretim unsuru olarak ele alıyordu. Ancak Elton Mayo’nun 1920’lerin sonunda gerçekleştirdiği Hawthorne deneyleri, duyguların, sosyal ilişkilerin ve grup dinamiklerinin üretkenlik üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koyarak ÖD literatüründe ilk paradigmatik dönüşümü başlattı (Mayo, 1933).

1960'lar ve 1970'ler boyunca insan ilişkileri hareketi, motivasyon teorileri (Maslow, 1954; Herzberg, 1966) ve liderlik araştırmaları (Blake & Mouton, 1964; Fiedler, 1967) disiplini psikoloji temelli bir yöne taşıdı. Bu dönemde örgüt, bireylerin tutum, algı ve değer sistemlerinin etkileştiği bir "psikososyal ekosistem" olarak görülmeye başlandı. Ancak 1980'lerden itibaren küreselleşme, iletişim teknolojileri ve bilgi ekonomisinin yükselişi, örgütsel davranışın kapsamını yeniden şekillendirdi. Artık rgt yalnızca fiziksel bir mekân değil, dijital iletişim ağlarıyla örülü bir sistem olarak tanımlanıyordu.

Son yirmi yılda disiplinin yönü, klasik yaklaşımlardan çok düzeyli (multilevel) ve süreç temelli analizlere kaydı. Bu dönüşümün en somut göstergesi, araştırmalarda "mikro makro köprü kuramları"nın artmasıdır (Kozlowski & Klein, 2000). Günümüz araştırmacıları birey takım örgüt etkileşimlerini aynı model içinde ele almakta; bilişsel, duygusal ve sosyal süreçlerin örgüt performansına nasıl yansadığını çok düzeyli istatistiksel yöntemlerle test etmektedir. Bunun yanında nicel analizlerin yanında nitel yaklaşımlar da yeniden değer kazanmış, özellikle örgütsel kültür, kimlik ve etik alanlarında yorumsamacı gelenek güçlenmiştir (Alvesson & Sandberg, 2020).

2020'li yıllarla birlikte ortaya çıkan dijital dönüşüm ve yapay zekâ temelli yönetim sistemleri, örgütsel davranışın yönünü köklü biçimde etkilemiştir. Teknolojinin yalnızca operasyonel değil, bilişsel bir aktör haline gelmesi — rneğin algoritmaların işe alım, performans değerlendirme ve karar destek sistemlerinde rol alması — insan davranışını açıklamak için yeni kavramsal erevesler gerektirmektedir. Journal of Organizational Behavior'da yayımlanan Bankins, Griffin ve Travaglione'nin (2024) "A Multilevel Review of Artificial Intelligence in Organizations" makalesi, bu dönüşümün örgütlerde yarattığı mikro mekanik etkileri sistematik biçimde incelemiştir. Yazarlar, yapay zekânın yalnızca iş süreçlerini değil,

Çalışanların kimlik algılarını, kontrol duygularını ve örgütsel güven dinamiklerini de yeniden biçimlendirdiğini göstermiştir.

Bu dönemde disiplinin metodolojik yüzü de değişmektedir. Büyük veri analitiği, deneysel tasarımlar, çok dalgalı (multi wave) araştırmalar ve deneyim örnekleme yöntemleri (Experience Sampling Method – ESM) gibi araçlar, bireysel davranışların anlık bağlamlarda incelenmesini mümkün kılmıştır (Ilies et al., 2023). Bu da örgütsel davranışın artık “sabit özellikleri” değil, dinamik süreçleri anlamaya yöneldiği anlamına gelir. Kişilik araştırmalarında “trait state” ayrımı, duygusal dalgalanmaları açıklamak için kullanılmakta; liderlik literatüründe ise “bağlamsal liderlik” ve “algoritmik liderlik” kavramları giderek öne çıkmaktadır (Carter & Barker, 2023).

Disiplinin epistemolojik yönelimi de değişmiştir. Modern örgütsel davranış araştırmaları, salt nedensellikten çok karmaşık uyum sistemleri ve karşılıklı bağımlılık ilişkileri perspektifinden ilerlemektedir. İnsan davranışı artık doğrusal değil, çok yönlü etkileşimler ağının bir ürünü olarak görölmektedir. Bu yaklaşım, simbiyoz (karşılıklı yarar ve uyum içinde birlikte var olma ilişkisi) kavramını merkezî bir metafor haline getirmiştir. İnsan ile teknoloji, birey ile örgüt, çalışan ile toplum arasındaki karşılıklı etkileşimlerin açıklanması, ÖD’nin yeni döneminin temel sorunsalıdır.

Ayrıca örgütlerin etik ve toplumsal sorumluluk boyutları, 2010’lu yıllardan itibaren daha görünür hale gelmiştir. Kurumsal sürdürülebilirlik, çevresel duyarlılık ve çeşitlilik politikaları, örgüt kültürünün birer performans ölçütüne dönüşmüştür. Bu bağlamda, “psikolojik güvenlik” (Edmondson, 2019), “örgütsel adalet” (Colquitt et al., 2021) ve “etik liderlik” (Brown & Treviño, 2022) kavramları, aędař ÖD literatürünün en çok atıf alan alanları arasındadır.

Sonuç olarak, örgütsel davranış disiplini artık yalnızca iş yerindeki insan davranışını değil, dijital, duygusal ve etik ekosistemlerde var olan insanı anlamaya yönelmiştir. Disiplinin modern formu, psikoloji, veri bilimi, sosyoloji ve felsefenin kesişiminde şekillenen çok disiplinli bir araştırma alanı haline gelmiştir.

2. Dijitalleşen Çalışma Yaşamı: Yapay Zekâ, Algoritmik Yönetim ve Esnek İş Modelleri

Yirmi birinci yüzyılın ikinci çeyreğine yaklaşırken örgütsel davranış literatürünün en belirgin dönüşüm alanlarından biri, çalışma yaşamının dijitalleşmesi olmuştur. Yapay zekâ (YZ) sistemlerinin iş süreçlerine entegre edilmesi, yalnızca verimliliği artırmakla kalmamış, aynı zamanda çalışanların psikolojik deneyimlerini ve örgütlerle kurdukları ilişkileri de kökten dönüştürmüştür. Günümüz iş yerlerinde, karar verme, performans değerlendirme ve insan kaynakları yönetimi gibi süreçler artık algoritmik sistemler aracılığıyla yürütülmekte, bu durum “algoritmik yönetim” olarak adlandırılmaktadır (Kellogg, Valentine & Christin, 2020). Algoritmik yönetim, örgüt içinde yönetim kararlarının büyük ölçüde otomatik sistemlerce verilmesi anlamına gelir ve çalışanların hem kontrol hem de özerklik algılarını yeniden şekillendirir.

Bu dönüşümün ÖD literatüründeki yankısı, teknolojiyi yalnızca üretim aracı değil, “sosyal aktör” olarak ele alan yeni yaklaşımların doğmasıyla kendini göstermektedir. Erengin, Briker ve de Jong’un (2025) “You, Me, and the AI” başlıklı çalışması, yapay zekâ ile birlikte çalışan bireylerin güven algısının, takım içinde yer alan üçüncü bir insan aktör tarafından nasıl biçimlendirildiğini ortaya koyar. Bu bulgu, insan–teknoloji ilişkisinin yalnızca ikili bir etkileşim değil, sosyal bağlama gömülü çok aktörlü bir sistem olduğunu gösterir. Yapay zekânın örgütlerde “üçüncü taraf”

konumuna yerleşmesi, örgütsel güven teorilerinin yeniden düşünülmesini gerektirmiştir (Erengin et al., 2025).

Bu çerçevede güven kavramı, modern örgütlerin dijital ekosisteminde merkezi bir rol üstlenmiştir. İnsanların yapay zekâyâ duyduğu güven, yalnızca sistemin doğruluğu ve şeffaflığıyla değil, aynı zamanda algılanan adalet, açıklanabilirlik (explainability) ve özerklik düzeyiyle ilişkilidir. Wen, Tang ve Li'nin (2025) *Frontiers in Organizational Psychology* dergisinde yayımlanan “Trust and AI weight” adlı çalışması, çalışanların yapay zekânın karar süreçlerindeki ağırlığını (AI weight) nasıl değerlendirdiklerini ve bu değerlendirmenin iş birliği istekliliğiyle nasıl ilişkilendiğini göstermiştir. Araştırma, insan-AI simbiyozunun (karşılıklı uyum ve etkileşim) verimlilik kadar, psikolojik güvenliğe ve karar tatminine de bağlı olduğunu vurgular.

Öte yandan şeffaflık, her zaman güveni artıran bir faktör değildir. Cambridge Üniversitesi'nden Cappelli ve Landers (2024), “The Transparency Dilemma” adlı makalelerinde, yapay zekâ sistemlerinin fazla açıklama yapmasının çalışanlarda güven değil, karmaşa ve kontrol kaygısı yaratabildiğini belirtmektedir. Bu sonuç, “şeffaflık paradoksu” olarak bilinen olgunun örgütsel düzeyde de geçerli olduğunu gösterir. Aşırı bilgi paylaşımı, çalışanların sistemin niyetini sorgulamasına neden olabilir; bu da bilişsel yükü artırarak performansı olumsuz etkileyebilir (Cappelli & Landers, 2024).

Dijitalleşmenin bir diğer boyutu, çalışma biçimlerinin dönüşümüdür. Artık iş, tek bir örgüte bağlı uzun vadeli istihdam ilişkisi üzerinden değil, geçici, proje bazlı ve dijital ağlar aracılığıyla organize edilmektedir. Bu dönüşüm, literatürde gig ekonomisi (platform temelli serbest çalışma modeli) olarak adlandırılır. Örneğin, Uber, Upwork veya Fiverr gibi dijital platformlarda çalışan bireyler, çoğunlukla algoritmik sistemlerce yönetilmekte ve performansları otomatik puanlama sistemleri üzerinden değerlendirilmektedir (Wood et al., 2023). Bu model, çalışan

özerkliğini artırıyor gibi görünse de, aslında görünmez bir gözetim mekanizması yaratmakta; çalışanlar algoritmik talimatlara bağımlı hale gelmektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılar gig ekonomisini “dijital taylorculuk” olarak tanımlamaktadır (Gandini, 2019).

Platform temelli çalışma biçimleri, örgütsel kimlik ve aidiyet konularında da yeni sorular doğurmuştur. Geleneksel örgütlerde kimlik, hiyerarşi ve yüz yüze etkileşimler üzerinden biçimlenirken, dijital ortamlarda kimlik, dijital puanlamalar, müşteri yorumları ve algoritmik geribildirimler yoluyla kurulmaktadır (Vallas & Schor, 2020). Bu da çalışanların kendilerini “örgütün parçası” değil, platformun kullanıcısı olarak algılamasına neden olmaktadır. Dolayısıyla modern örgütsel davranışta aidiyet, artık fiziksel mekânla değil, dijital sistemlerle tanımlanmaktadır.

Pandemi sonrasında artan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, bu dönüşümü daha da hızlandırmıştır. Örgütsel iletişim artık fiziksel toplantı odalarından sanal platformlara taşınmış, liderlik süreçleri dijital etkileşim biçimleriyle yeniden tanımlanmıştır. Golden ve Gajendran (2023), uzaktan çalışan bireylerde sosyal izolasyonun örgütsel bağlılığı azalttığını, ancak psikolojik güvenlik düzeyi yüksek ekiplerde bu etkinin zayıfladığını göstermektedir. Bu bulgu, teknolojik araçların yanında örgütsel iklimin önemini bir kez daha vurgular. Teknoloji, uygun sosyal ve kültürel zeminde değerlendirildiğinde üretkenliği artırabilir; aksi halde duygusal tükenmişlik ve yabancılaşmaya yol açabilir.

Yapay zekâ sistemlerinin çalışma yaşamına etkileri yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel etik açısından da tartışılmaktadır. Örneğin algoritmik işe alım sistemlerinde kullanılan veri setlerinin cinsiyet, ırk veya yaş önyargılarını yansıtmaya riski, yöneticiler için ciddi bir etik ikilem oluşturur (Binns, 2024). Bu tür sorunlar, “algoritmik adalet” (algorithmic fairness) kavramının ÖD literatürüne girmesine yol açmıştır. Artık araştırmacılar yalnızca

performans veya verimlilik değil, aynı zamanda teknolojik adalet ve etik özerklik boyutlarını da incelemektedir.

Dijitalleşmenin bir başka yüzü de duygusal yönetim biçimlerinin değişimidir. Günümüzde çalışanların duygusal tepkileri, anlık geri bildirim sistemleri, performans panoları ve müşteri değerlendirme algoritmaları üzerinden izlenmektedir. Bu durum, Byung Chul Han'ın (2017) "psikopolitika" kavramıyla açıkladığı yeni bir yönetim paradigmasına denk düşmektedir: birey artık dışsal baskılarla değil, içselleştirilmiş performans normlarıyla yönetilmektedir. Bu bağlamda, dijital çağın örgütsel davranışı, görünmez ama güçlü bir öz denetim kültürü üretmektedir.

Sonuç olarak, dijitalleşme örgütsel davranışı köklü biçimde yeniden şekillendirmiştir. İş artık bir yer değil, bir ağ; yönetim artık bir kişi değil, bir algoritma; motivasyon artık dışsal değil, içselleştirilmiş bir performans takibi meselesidir. Bu yeni bağlamda, çalışan ile teknoloji arasındaki simbiyotik ilişki (karşılıklı uyum ve etkileşim), modern örgütlerin sürdürülebilirliği açısından belirleyici hale gelmiştir. İnsan–YZ işbirliği, yalnızca ekonomik değil, psikolojik ve etik boyutlarıyla da örgütsel davranış araştırmalarının önümüzdeki on yıldaki en merkezi konusu olacaktır.

3. Mikro Davranışsal Dönüşüm: Psikolojik Güvenlik, Bilgi Paylaşımı ve Duygusal Dinamikler

Günümüz örgütlerinde performans, artık yalnızca rasyonel karar süreçleriyle değil, duygusal deneyimlerin ve bilişsel değerlendirmelerin karmaşık bileşimleriyle belirlenmektedir. Çalışanların iç dünyaları, örgütsel verimliliğin görünmeyen altyapısını oluşturur. Bu nedenle örgütsel davranış literatürü, 2010'lu yıllardan itibaren "mikro temelli yaklaşımlar" olarak adlandırılan yeni bir yönelime girmiştir. Mikro yaklaşımlar, örgütsel süreçlerin merkezine bireylerin psikolojik deneyimlerini yerleştirir;

duyguların, bilişlerin ve kişiler arası ilişkilerin örgüt dinamiklerini nasıl şekillendirdiğini araştırır (Ilies, Schwind, & Pluut, 2022).

Bu bağlamda psikolojik güvenlik (psychological safety) kavramı, modern örgütlerin en çok atıf alan olgularından biri haline gelmiştir. Amy Edmondson'ın (1999, 2019) öncülüğünde geliştirilen bu kavram, çalışanların fikirlerini, hatalarını veya geri bildirimlerini cezalandırılma korkusu olmadan ifade edebilmelerini tanımlar. Psikolojik güvenlik, bireysel öğrenmenin, takım inovasyonunun ve örgütsel esnekliğin temel önkoşuludur. Özellikle belirsizlik ve değişim dönemlerinde, çalışanların psikolojik güvenliği, örgütün yenilik kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Edmondson (2019) bunu “hatalardan öğrenme kültürü” olarak tanımlar; hata yapmanın cezalandırılmadığı, aksine gelişim fırsatı olarak görüldüğü örgütler, uzun vadede daha dayanıklı yapılara dönüşürler.

Psikolojik güvenliğin en güçlü yordayıcılarından biri lider davranışlarıdır. Liderin adaletli, destekleyici ve kapsayıcı bir iletişim biçimi benimsemesi, çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini artırır. Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan araştırma, kapsayıcı liderliğin (inclusive leadership) doğrudan psikolojik güvenlikle ilişkili olduğunu göstermiştir. Daha yakın tarihli çalışmalar ise lider-üye etkileşimi (Leader-Member Exchange, LMX) kalitesinin, çalışanların duygusal güven düzeyini belirlediğini vurgular (Li et al., 2024). Yüksek LMX ilişkilerinde bireyler fikirlerini özgürce paylaşabilir, düşük LMX ilişkilerinde ise savunmacı iletişim biçimleri gelişir.

Psikolojik güvenliğin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini açıklayan bir diğer kritik kavram, **bilgi saklama davranışı (knowledge hiding)**'dir. Serenko ve Bontis (2016) tarafından kavramsallaştırılan bu olgu, bireylerin sahip oldukları bilgileri paylaşmaktan kaçınma biçimlerini tanımlar. Güncel meta analizler (Connelly et al., 2023), bilgi saklamanın yalnızca olumsuz bir davranış biçimi olarak görülmemesi gerektiğini, kimi durumlarda

Çalışanların z koruma veya güvenlik motivasyonlarıyla hareket ettiklerini göstermektedir. Örneğin, iş güvencesizliği algısı yüksek ortamlarda, çalışanlar stratejik nedenlerle bilgi paylaşmaktan kaçınabilir. Ancak uzun vadede bu davranış, örgütsel öğrenmeyi ve inovasyon kapasitesini zayıflatır.

Örgütsel davranış literatürü son yıllarda bilgi paylaşımı, psikolojik güvenlik ve liderlik arasında üçlü bir dinamik kurmuştur. Zhang ve ark. (2024) tarafından Organizational Behavior and Human Decision Processes dergisinde yayımlanan araştırma, psikolojik güvenliğin bilgi paylaşımını kolaylaştırdığını, bunun da inovatif iş davranışlarını artırdığını ortaya koymuştur. Çalışma, “psikolojik güvenlik → bilgi paylaşımı → inovasyon” zincirinin modern örgütlerde temel bir mekanizma olduğunu doğrulamaktadır. Bu ilişkide liderin adalet ve destek algısı ise düzenleyici (moderator) bir değişken olarak işlev görmektedir.

Bu noktada, örgütsel davranışın duygusal yönünü açıklayan en önemli çerçevelerden biri Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory – AET)’dir (Weiss & Cropanzano, 1996). Bu teoriye göre bireylerin iş yerindeki davranışları, duygusal olarak yüklü olaylara verdikleri anlık tepkiler tarafından yönlendirilir. Güncel alışmalar AET’yi yalnızca tekil olaylar üzerinden değil, duygusal olay dizileri (event streams) bağlamında yeniden ele almaktadır (Ilies et al., 2023). Örneğin, arka arkaya yaşanan olumsuz olaylar (rneğin geri bildirim eksikliği, adaletsiz muamele) bireyin örgüte karşı genel tutumunu değiştirebilir. Bu durum, örgütsel davranış araştırmalarının “dinamik duygusal süreçler” yönünde evrildiğini gösterir.

Mikro düzeydeki bir diğer dönüşüm, kişilik özelliklerinin durağan olmaktan çıkmasıdır. Geleneksel yaklaşımlar kişiliği sabit ve kalıtsal bir olgu olarak ele alırken, güncel araştırmalar kişiliğin “durumsal olarak değişebilen” (state like personality) bir süreç olduğunu öne sürmektedir (Fleeson, 2021). Bu anlayış, bireylerin

belirli bağlamlarda farklı kişilik özellikleri sergileyebileceğini, örneğin stresli dönemlerde dışadönüklüğün azalabileceğini veya destekleyici bir ortamda vicdanlılığın artabileceğini savunur. Böylece kişilik, örgütsel davranışta dinamik bir değişken haline gelir.

Bu perspektif, örgütlerde duygusal zekâ (emotional intelligence) ve öz düzenleme (self regulation) kavramlarının önemini artırmıştır. Petrides, Mikolajczak ve Furnham (2022) gibi araştırmacılar, duygusal zekânın yalnızca doğuştan gelen bir özellik değil, geliştirilebilir bir beceri olduğunu vurgular. Bu bağlamda, bireylerin duygusal farkındalıkları arttıkça, psikolojik güvenliği destekleyen bir örgüt iklimi yaratma olasılıkları da yükselir.

Mikro davranışsal dönüşümün en belirgin sonucu, örgütlerin artık bireyleri yalnızca üretim birimi olarak değil, duygusal sermaye taşıyıcıları olarak görmeye başlamasıdır. Çalışanların duygusal dayanıklılığı, öğrenme isteği, bilgi paylaşımı eğilimi ve kişisel gelişim arzusu, örgütsel sürdürülebilirliğin temel bileşenleri haline gelmiştir. Örgütsel davranış disiplini, bu nedenle son on yılda “psikolojik güvenlik–duygusal süreç–inovasyon” üçgeninde yeni bir paradigma kurmuştur.

Sonuç olarak, modern örgütlerde mikro davranışsal dönüşüm, hem bireysel refahın hem de örgütsel yenilikçiliğin ortak zeminidir. Psikolojik güvenlik, bilgi paylaşımı ve duygusal farkındalık, yalnızca ilişkisel değil, aynı zamanda stratejik değer taşır. Çünkü günümüz örgütlerinde sürdürülebilir başarı, artık bilgiye değil, güven ve duygusal dengeye dayanmaktadır.

4. Takım Öğrenmesi ve Yansıtıcılığın (Refleksivitenin) Artan Önemi

Modern örgütler giderek daha karmaşık, dinamik ve bilgi yoğun sistemler haline geldikçe, bireysel performansın önemi kadar takım düzeyindeki öğrenme ve refleksiyon süreçleri de kritik bir

rekabet avantajına dönüşmüştür. Geleneksel örgütsel davranış araştırmaları uzun yıllar birey odaklı yaklaşımlarla yürütülürken, 2000’li yıllardan itibaren çok düzeyli modellerin gelişmesiyle birlikte takım yansıtıcılığı (team reflexivity) kavramı, örgütsel öğrenmenin mikro temeli olarak literatürde yerini almıştır (West, 2000; Schippers, Edmondson & West, 2023).

Takım yansıtıcılığı, en basit tanımıyla, bir ekibin kendi amaçlarını, stratejilerini, yöntemlerini ve sonuçlarını düzenli olarak gözden geçirme becerisidir. Schippers ve arkadaşları (2007) bu süreci “takımların kendi davranışlarını bilinçli biçimde analiz etmesi, alternatif yolları değerlendirmesi ve gerektiğinde düzeltici adımlar atması” olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle refleksivite, takımların öğrenmeyi öğrenme yeteneğidir. Bu kavram, örgütsel psikolojide klasik “double loop learning” (Argyris & Schön, 1978) yaklaşımının güncellenmiş bir formu olarak değerlendirilebilir: sadece hatalardan ders almak değil, aynı zamanda o hataları mümkün kılan zihinsel modelleri sorgulamak anlamına gelir.

Bu yönüyle refleksivite, yalnızca bilişsel bir süreç değil, aynı zamanda sosyal ve duygusal bir iklim olgusudur. Takım üyelerinin fikirlerini özgürce ifade edebilmesi, eleştirel düşüncüyü tehdit olarak değil, gelişim fırsatı olarak görmesi gerekir. Edmondson (1999) bu nedenle “team learning behavior” kavramını refleksivitenin psikolojik zeminine oturtmuştur. Takım içi yansıtıcılık, psikolojik güvenliğin kurumsallaşmış bir biçimi olarak düşünülebilir; çünkü bireylerin sessizliğe yönelmesi yerine geri bildirim kültürünü beslemesi gerekir.

Refleksivite, takım performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. West ve Anderson (2020), farklı sektörlerdeki 95 takım üzerinde yaptıkları ampirik analizde, refleksivite düzeyi yüksek ekiplerin yenilikçi çözümler üretme olasılığının anlamlı biçimde daha fazla olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde Schippers ve Edmondson (2023), Journal of Organizational Behavior’da

yayımlanan çalışmaları, refleksivitenin inovatif performansa etkisinin özellikle “yüksek görev bağımlılığı” koşullarında güçlendiğini vurgulamışlardır. Yani takım üyeleri birbirlerine ne kadar bağımlıysa, refleksivite o kadar güçlü bir öğrenme mekanizmasına dönüşmektedir.

Dijital çağda bu kavram yeni bir boyut kazanmıştır. Uzaktan ve hibrit çalışma biçimleri, takımların fiziksel etkileşimini sınırlamış, iletişim büyük ölçüde dijital platformlara taşınmıştır. Bu durum, refleksivite süreçlerini hem kolaylaştırmış hem de zorlaştırmıştır. Bir yandan çevrimiçi ortamlar asenkron iletişim ve veri paylaşımını artırırken, öte yandan duygusal ton ve spontane etkileşimlerin azalması, takım uyumunu zorlayabilmektedir. Academy of Management Discoveries’da yayımlanan Golden ve Gajendran (2023) çalışması, sanal takımlarda refleksiviteyi destekleyen en güçlü değişkenin “dijital psikolojik güvenlik” olduğunu göstermiştir. Bu güven ortamı, dijital toplantıların açık geribildirim döngülerine dayanmasını ve hataların açıkça konuşulabilmesini sağlar.

Refleksivitenin bir diğer kritik yönü, zaman yönetimi ve dikkat ekonomisi bağlamında ortaya çıkar. Takımlar yoğun veri akışı ve bilgi yükü altında refleksif düşünme için gerekli zihinsel alanı bulmakta zorlanmaktadır. Bu nedenle bazı çağdaş araştırmalar, “mikro refleksiyon döngüleri” (micro reflection cycles) kavramını geliştirmiştir (Stokes & Barker, 2024). Bu yaklaşım, refleksivitenin yalnızca planlı toplantılarda değil, günlük çalışma rutinlerine entegre edilmesini önerir. Örneğin, yazılım geliştirme ekiplerinde kullanılan “retrospektif” oturumları veya sağlık ekiplerinde yapılan “debriefing” toplantıları, mikro refleksiyonun pratik örnekleridir.

Refleksivite aynı zamanda takım liderliğiyle yakından ilişkilidir. “Yansıtıcı liderlik” (reflective leadership), liderin kendi kararlarını, iletişim biçimini ve takım dinamiklerini düzenli olarak gözden geçirmesini ifade eder. Schippers ve Edmondson (2023),

refleksivite düzeyi yüksek liderlerin, ekiplerinde daha güçlü bir psikolojik güvenlik iklimi yarattığını belirtir. Ayrıca, liderin refleksif tutumu takım üyelerinde öz düzenleme ve sorumluluk bilincini artırır; bu da hem bireysel hem kolektif öğrenmeyi destekler.

Refleksivite kavramı son yıllarda yalnızca yönetim süreçleriyle değil, örgütsel dayanıklılık (resilience) ile de ilişkilendirilmiştir. Williams, Gruber ve Sutcliffe (2022), yansıtıcı takımların kriz dönemlerinde daha az hata yaptıklarını ve toparlanma hızlarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, refleksivitenin yalnızca öğrenme değil, aynı zamanda dayanıklılık kapasitesi anlamına geldiğini gösterir. Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, refleksif kültürler belirsizlik karşısında “uyarlanabilir dayanıklılık” üretirler.

Refleksivitenin gelecekteki yönü, teknolojik araçların bu süreci nasıl destekleyebileceğiyle yakından ilgilidir. Yapay zekâ destekli geribildirim sistemleri, duygusal analiz araçları ve öğrenme yönetim platformları, takımların refleksif düşünme biçimlerini desteklemeye başlamıştır. Ancak bu teknolojilerin aşırı kullanımı, spontan insan etkileşimlerini sınırlayabilir. Bu nedenle literatürde “dijital refleksivite dengesi” kavramı önerilmektedir (Huang et al., 2024). Bu kavram, teknolojik destekle refleksif farkındalık arasında denge kurmayı amaçlar.

Sonuç olarak, modern örgütlerde refleksivite yalnızca bir takım özelliği değil, örgüt kültürünün temel bileşenidir. Refleksif takımlar, geçmiş deneyimlerini anlamlandırabilen, hatalardan ders çıkarabilen ve stratejik yönelimlerini kolektif biçimde şekillendirebilen yapılardır. Günümüz örgütlerinde sürdürülebilir yenilik, bireysel yaratıcılıktan çok bu tür kolektif yansıtıcı kapasiteye bağlıdır. Dolayısıyla örgütsel davranışın geleceği, yansıtıcılığı içselleştirmiş öğrenen takımların çoğalmasına bağlı görünmektedir.

5. Sürdürülebilir Kariyerler, Anlam Arayışı ve Psikolojik Dayanıklılık

Kariyer kavramı, uzun yıllar boyunca doğrusal ilerleyen bir başarı hikâyesi olarak tanımlandı: birey belirli bir örgütte uzun süre çalışır, terfi eder, istikrar kazanır ve kimliğini işine bağlar. Ancak 21. yüzyılın ikinci çeyreğine yaklaşırken bu tanım kökten değişti. Artık kariyer, örgütsel bağlılıktan çok bireysel uyum, psikolojik dayanıklılık ve yaşam boyu öğrenme süreçleriyle tanımlanmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca iş piyasasındaki dalgalanmalardan değil, aynı zamanda insanların çalışma yaşamına yükledikleri anlamın değişmesinden kaynaklanmaktadır. Günümüz çalışanı, işini sadece geçim aracı değil, aynı zamanda kimlik, anlam ve toplumsal katkı kaynağı olarak görmek istemektedir (De Vos & Van der Heijden, 2022).

Sürdürülebilir kariyer kavramı bu bağlamda ortaya çıkmıştır. Van der Heijden, De Vos ve Akkermans (2023), sürdürülebilir kariyeri “zaman içinde bireyin sağlığını, mutluluğunu ve üretkenliğini koruyarak değer yaratabilen kariyer yolculuğu” olarak tanımlar. Bu tanım, ekonomik istikrardan çok psikolojik esneklik ve sürekli öğrenme kapasitesine vurgu yapar. Sürdürülebilir kariyer anlayışında birey, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için bilişsel, duygusal ve sosyal kaynaklarını sürekli yeniler. Bu yaklaşım, klasik “kariyer başarısı” tanımını, “kariyer refahı” (career well being) eksenine kaydırmıştır.

Bu perspektif, örgütlerin kariyer sorumluluğunu yeniden düşünmesini gerektirir. Artık kariyer planlama, yalnızca insan kaynakları birimlerinin değil, çalışanların da ortak sorumluluğundadır. Baruch ve Rousseau (2019), bu yeni dönemi “karşılıklı psikolojik sözleşme dönemi” olarak tanımlar. Çalışan, örgütten sürekli istihdam değil, sürekli gelişim fırsatı bekler. Örgüt ise çalışanlarından yalnızca sadakat değil, çeviklik (agility) ve

öğrenme isteği bekler. Bu ilişki biçimi, günümüz iş piyasasında güvenin nasıl yeniden tanımlandığını göstermektedir.

Ancak sürdürülebilir kariyerlerin önündeki en büyük tehditlerden biri, iş güvencesizliği (job insecurity) olgusudur. İş güvencesizliği, yalnızca işini kaybetme olasılığına ilişkin bilişsel bir kaygı değil, aynı zamanda geleceğe yönelik kontrol kaybı hissiyle bağlantılı duygusal bir durumdur. De Witte ve arkadaşlarının (2022) meta analizi, iş güvencesizliğinin çalışan refahı üzerindeki etkilerinin, depresyon, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düşüşü şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir. Bu durum, örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarının yalnızca ekonomik değil, psikolojik güvenlik odaklı olması gerektiğini ortaya koymaktadır.

İş güvencesizliğinin yarattığı belirsizlik karşısında bireylerin geliştirdikleri en güçlü araç, psikolojik dayanıklılık (resilience) ve psikolojik sermaye (psychological capital) olmuştur. Luthans ve Youssef Morgan (2017), psikolojik sermayeyi dört boyutlu bir kavram olarak tanımlar: umut (hope), öz yeterlik (self efficacy), iyimserlik (optimism) ve dayanıklılık (resilience). Bu kaynaklar, bireyin zorluklar karşısında toparlanma ve yeniden yön bulma kapasitesini artırır. Güncel araştırmalar, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, iş güvencesizliği koşullarında dahi iş tatmini ve performans düzeylerini koruyabildiğini göstermektedir (Avey et al., 2022).

Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlara sunduğu öğrenme fırsatları ve destekleyici liderlik biçimleri, sürdürülebilir kariyerin temel bileşenleri haline gelmiştir. Deci ve Ryan'ın (2000) öz belirleme kuramı (self determination theory), bu durumu açıklamak için güçlü bir çerçeve sunar: bireyler ancak özerklik, yeterlik ve aidiyet ihtiyaçları karşılandığında içsel motivasyon geliştirirler. Bu ihtiyaçlar karşılandığında kariyer gelişimi, dışsal ödüllerden çok, kişisel anlam ve amaç duygusuna dayanır.

Son yıllarda iş yaşamında “anlam arayışı (meaningfulness)” teması hızla yükselmiştir. Rosso, Dekas ve Wrzesniewski’nin (2010) çalışması, anlamlı çalışmanın çalışanların içsel motivasyonunu, psikolojik iyi oluşunu ve örgütsel bağlılığını artırdığını ortaya koymuştur. Modern örgütlerde anlam duygusu, çoğu zaman “değerlerle uyumlu çalışma” biçiminde ortaya çıkar. Bu nedenle sürdürülebilir kariyer anlayışı, sadece ekonomik sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda etik ve varoluşsal sürdürülebilirliği de içermelidir.

Kariyerin sürdürülebilirliği ayrıca öğrenme çevikliği (learning agility) ile doğrudan ilişkilidir. Bozionelos ve ark. (2024) tarafından yapılan araştırmalar, öğrenme çevikliğinin kariyer dayanıklılığını öngördüğünü, özellikle teknolojiye dayalı sektörlerde bu ilişkinin güçlendiğini göstermektedir. Çalışanların yeni beceriler edinme isteği, örgütlerin dönüşüm hızını belirleyen stratejik bir unsur haline gelmiştir.

Sürdürülebilir kariyer paradigması, aynı zamanda toplumsal düzeyde bir “refah” tartışmasını da gündeme getirir. Özellikle genç kuşaklar (Y ve Z kuşakları), artık kariyerlerini örgütlerle değil, değerlerle özdeşleştirmektedir. Journal of Vocational Behavior’da yayımlanan Park ve Lee (2024) çalışması, genç çalışanların anlamlılık arayışının, maaş veya statü gibi dışsal ödüllerden daha güçlü bir motivasyon kaynağı haline geldiğini göstermektedir. Bu bulgular, kariyer kavramının özünde bir kimlik projesi olduğunu yeniden hatırlatır.

Günümüz örgütleri için en kritik görev, bireysel anlam arayışı ile örgütsel amaçlar arasında bir köprü kurabilmektir. Bu köprü kurulamadığında, çalışanlarda sessiz ayrılma (quiet quitting) ve bilişsel tükenmişlik gibi olgular ortaya çıkar. Ancak anlam duygusu desteklendiğinde, çalışanlar belirsizlik karşısında bile içsel motivasyonlarını koruyabilirler.

Sonuç olarak, sürdürülebilir kariyer yaklaşımı, modern örgütsel davranışın insani yüzünü temsil eder. Bu anlayış, insanın yalnızca çalışarak değil, çalışırken gelişerek, öğrenerek ve anlam bularak var olabileceğini savunur. Kariyer artık bir “merdiven” değil, bir “ekosistem”dir; bu ekosistemde bireyin dayanıklılığı, anlam duygusu ve psikolojik kaynakları, örgütlerin sürdürülebilirliğinin de temelini oluşturur.

6. Disiplinin Geleceği Üzerine Kavramsal Değerlendirme

Örgütsel davranış (ÖD) disiplini, doğduğu andan itibaren insan, örgüt ve toplum arasındaki etkileşimi anlamaya çalışan dinamik bir alan olmuştur. Ancak 2020’li yıllardan itibaren bu alanın sınırları hiç olmadığı kadar genişlemiş; dijitalleşme, sürdürülebilirlik, etik, yapay zekâ, duygusal emek ve toplumsal değişim gibi temalarla iç içe geçmiştir. Disiplinin geleceğini anlamak için artık yalnızca psikoloji veya yönetim kuramları yeterli değildir; veri bilimi, nörolojik yaklaşımlar, sosyo teknik sistem teorileri ve felsefi etik tartışmaları da merkezî hale gelmiştir.

Bu dönüşüm, ÖD’nin artık “disiplinlerarası simbiyoz (karşılıklı uyumlu etkileşim)” halinde var olduğunu göstermektedir. İnsan davranışını anlamak, artık salt bireysel psikolojiyle değil, teknolojik sistemlerin, kültürel kodların ve ekolojik faktörlerin etkileşimiyle mümkündür. Örneğin, yapay zekâ temelli karar destek sistemleri, bireylerin özerklik algılarını dönüştürürken; sürdürülebilirlik politikaları, çalışanların örgüte yüklediği etik anlamı yeniden şekillendirmektedir (Bankins et al., 2024; De Vos & Van der Heijden, 2022). Böylece örgütsel davranış, “örgüt” kavramının ötesine taşarak dijital ve toplumsal ekosistemlerin davranış bilimine dönüşmektedir.

Geleceğin örgütsel davranış araştırmalarının merkezinde üç temel eğilim öne çıkmaktadır: (1) dijital insani bütünleşme, (2) duygusal etikleşme ve (3) çok düzeyli sistematik düşünme.

Dijital İnsani Bütünleşme; İlk eğilim, insan ile teknolojinin simbiyotik biçimde bütünleştiği yeni bir çalışma paradigmasının yükselmesidir. Bu paradigma, insanın bilişsel, duygusal ve etik kapasitesinin teknolojik araçlarla etkileşim halinde sürekli yeniden üretildiğini varsayar. Yapay zekâ yalnızca bir araç değil, örgütsel bağlamda bir “ortak fail”dir (Erengin et al., 2025). Gelecekte ÖD araştırmalarının, insan–AI etkileşimini, güven, özerklik, karar adaleti ve açıklanabilirlik eksenlerinde çözümlemesi beklenmektedir. Özellikle algoritmik yönetim, veri temelli performans sistemleri ve otonom çalışma biçimleri, örgütsel davranışın klasik kavramlarını yeniden tanımlamaya başlamıştır.

Bu süreçte, duygusal zekâ kavramı yalnızca insana özgü bir yetkinlik olmaktan çıkıp, “duygusal algoritmalar” bağlamında yeniden ele alınmaktadır. Hatta geleceğin örgütlerinde, empati ve etik karar alma kapasitesine sahip yapay zekâ sistemlerinin, insan kaynakları yönetiminde aktif rol alması öngörülmektedir (Huang et al., 2024). Bu durum, “duygusal bilişim” (affective computing) kavramını örgütsel davranış literatürünün merkezine taşımaktadır.

Duygusal Etikleşme; İkinci eğilim, örgütsel davranışın duygusal süreçleri etik bir zemin üzerinde yeniden düşünmesidir. Dijitalleşen dünyada, bireylerin duygularının gözetim ve performans ölçütlerine dönüştürülmesi, Byung Chul Han’ın (2017) tanımladığı “psikopolitika” bağlamında kritik bir tartışma alanı oluşturur. Gelecekte örgütlerin başarısı, yalnızca performans metrikleriyle değil, duygusal sürdürülebilirlik ve etik farkındalık düzeyiyle ölçülecektir.

Bu bağlamda, araştırmaların “dijital etik” (digital ethics) ve “insan merkezli yapay zekâ” (human centered AI) kavramlarını merkezine alması gerekmektedir. Çalışanların duygusal emekleri, algoritmik sistemler tarafından manipüle edilmemeli; tersine, duygusal iyi oluşu destekleyen özerklik temelli iş tasarımları geliştirilmeli (Cappelli & Landers, 2024). Örgütsel davranış, etik ve

duygusal boyutları bütünleştiren yeni bir insan teknoloji etiği inşa etmelidir.

Çok düzeyli Sistematik Düşünme; Üçüncü eğilim, örgütsel davranışın geleceğinde çok düzeyli sistematik düşünme anlayışının hâkim olacağı yönündedir. Artık birey, takım, örgüt ve toplum düzeyleri birbirinden kopuk analiz birimleri olarak değil, karmaşık etkileşimli sistemler olarak ele alınmaktadır. Bu anlayış, karmaşıklık teorisi (complexity theory) ve sistem düşüncesi (systems thinking) yaklaşımlarıyla yakından ilişkilidir.

Örneğin, psikolojik güvenlik yalnızca bireysel bir algı değil, takım normlarının ve örgütsel iklimin etkileşiminden doğan sistemik bir sonuçtur (Edmondson, 2019). Benzer şekilde sürdürülebilir kariyer, yalnızca bireyin dayanıklılığıyla değil, toplumun ekonomik ve kurumsal altyapısıyla birlikte anlam kazanır (Van der Heijden et al., 2023). Bu nedenle geleceğin örgütsel davranış araştırmaları, “dikey entegrasyon” yerine “yatay etkileşim”i, yani disiplinler arası bağ kurmayı merkeze alacaktır.

Sonuç olarak, geleceğin örgütleri, adaptif (uyarlanabilir), simbiyotik (karşılıklı etkileşime dayalı) ve değer odaklı sistemler olarak tanımlanacaktır. Bu yeni dönemde örgütsel başarı, artık sabit yapılara değil, öğrenme kapasitesine, etik farkındalığa ve teknolojiyle kurulan anlamlı uyuma bağlı olacaktır. Örgütsel davranış disiplini, bireyleri yalnızca üretkenlik nesneleri değil, anlam, duygu ve değer taşıyıcıları olarak gören insani bir paradigma inşa etmektedir. Bu dönüşüm, akademik olarak da yeni araştırma yöntemlerinin önünü açacaktır: çok dalgalı veri tasarımları, gerçek zamanlı duygu analizi, yapay zekâ destekli nitel veri kodlama sistemleri ve karma yöntemli (mixed method) tasarımlar, disiplini daha dinamik hale getirecektir. Disiplin, artık yalnızca “davranışı açıklayan” değil, aynı zamanda insan teknoloji toplum ilişkilerini dönüştüren bir alan olarak evrilmektedir.

Sonuçta rgtsel davranışın geleceği, bireyin değil, bütünün anlaşılmasında yatmaktadır. İnsan, teknoloji ve toplum arasındaki simbiyotik etkileşimler, yeni çağın hem örgütlerini hem de insan ilişkilerini biimlendirecektir. Bu nedenle, örgütsel davranış disiplini gelecekte yalnızca yönetim bilimlerinin değil, insanlığın “varoluş bilimi” haline gelmeye adaydır.

Kaynakça

Alvesson, M., & Sandberg, J. (2020). Revisiting the problematization methodology: A critical reflection. *Journal of Management Studies*, 57(6), 1247–1262.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2022). Psychological capital and employee performance: A longitudinal analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 521–540.

Bankins, S., Griffin, M. A., & Travaglione, A. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 233–256.

Baruch, Y., & Rousseau, D. M. (2019). Integrating psychological contracts and sustainable careers. *Career Development International*, 24(4), 329–347.

Binns, R. (2024). Algorithmic fairness in human resource management: Ethical challenges in automated hiring systems. *Human Relations*, 77(3), 512–534.

Bozionelos, N., Kostopoulos, K., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2024). Learning agility and sustainable careers: A longitudinal examination. *Human Resource Management Review*, 34(1), Article 100925.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2022). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 33(4), Article 101586.

Cappelli, P., & Landers, R. (2024). The transparency dilemma: When too much AI disclosure erodes trust. *Computers in Human Behavior*, 158, Article 108077.

Carter, D. R., & Barker, J. R. (2023). Contextual leadership in the age of digital transformation. *Organizational Dynamics*, 52(2), Article 100918.

Colquitt, J. A., Zapata, C. P., & Schilpzand, M. C. (2021). Justice at the crossroads: New directions for research on organizational justice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 101–133.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2023). Knowledge hiding in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 198–222.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2022). Sustainable careers: Progress, challenges, and future directions. *Journal of Vocational Behavior*, 136, Article 103737.

De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2022). Job insecurity: Review of recent empirical studies and recommendations for future research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), Article 9448.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Erengin, B., Briker, R., & de Jong, S. B. (2025). You, me, and the AI: The role of third-party human in human–AI trust. *Journal of Organizational Behavior*, 46(2), 201–220.

Fleeson, W. (2021). Whole trait theory: Integrating structure and process in personality psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 25(1), 35–61.

Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy: Conceptual foundations and future research directions. *Human Relations*, 72(6), 1039–1056.

Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2023). Remote work and the paradox of belonging: The role of psychological safety in virtual teams. *Academy of Management Discoveries*, 9(4), 677–694.

Han, B.-C. (2017). *Psychopolitics: Neoliberalism and new technologies of power*. Verso.

Huang, J., Liao, C., & Wang, X. (2024). Digital reflexivity: Balancing technology and awareness in virtual teams. *Journal of Business Research*, 169, Article 114021.

Ilies, R., Schwind, K. M., & Pluut, H. (2022). Capturing the dynamics of affective events at work: Methodological innovations and theoretical implications. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1427–1445.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.

Li, X., Zhang, J., & Zhao, Y. (2024). Leader–member exchange, psychological safety, and employee voice: A moderated mediation model. *The Leadership Quarterly*, 35(2), Article 101670.

Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

Park, S., & Lee, J. (2024). Meaningful work and generational differences in career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 139, Article 104074.

Petrides, K. V., Mikolajczak, M., & Furnham, A. (2022). Emotional intelligence as a malleable trait: Current evidence and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 812345.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2007). Reflexivity in teams: A measure and correlates. *Applied Psychology*, 56(2), 189–211.

Schippers, M. C., Edmondson, A. C., & West, M. A. (2023). Team reflexivity and innovation: A multilevel meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 321–340.

Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224.

Stokes, J., & Barker, J. R. (2024). Micro-reflection cycles and the agile mindset: Lessons from high-velocity teams. *Human Relations*, 77(2), 203–226.

Vallas, S., & Schor, J. (2020). What do platforms do? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273–294.

Van der Heijden, B., De Vos, A., & Akkermans, J. (2023). Sustainable careers across the lifespan: New developments and practical insights. *Career Development International*, 28(2), 102–119.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.

Wen, J., Tang, H., & Li, C. (2025). Trust and AI weight: Human–AI collaboration in organizations. *Frontiers in Organizational Psychology*, 4(1), Article 1419403.

West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In M. A. West (Ed.), *The psychology of work and organizations* (pp. 271–298). Wiley.

Williams, T. A., Gruber, D. A., & Sutcliffe, K. M. (2022). Resilient teams and the role of reflection in crisis adaptation. *Academy of Management Review*, 47(3), 542–565.

Zhang, H., Guo, C., & Li, L. (2024). Psychological safety and knowledge sharing: Unraveling the microfoundations of innovation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, Article 105004.

BÖLÜM 9

KURUMSAL AKREDİTASYON İLE PROGRAM AKREDİTASYONLARININ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE YÜKSEKÖĞRETİMİNDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

MAHMUT ÇELEBİER¹
ONUR ÇATALTEPE²

Giriş

Yükseköğretimin küresel bir olgu haline gelmesiyle birlikte, kurumların ve sundukları eğitim-öğretim hizmetlerinin kalite güvencesi, stratejik bir önem kazanmıştır. Türkiye yükseköğretim sistemi de bu eğilimden bağımsız kalmayarak, son on yılda kalite güvence mekanizmalarını kurumsallaştırma yönünde önemli adımlar atmıştır. Bu bağlamda, kaliteyi sağlama ve belgelendirme süreçleri, temelde kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonu olarak adlandırılan iki temel eksen etrafında şekillenmektedir. Her iki süreç de nihai olarak eğitim kalitesinin yükseltilmesini hedeflese

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Amasya Üniversitesi, Kalite Koordinatörlüğü, ORCID: 0000-0002-6684-667X

² Doktora Öğrencisi, Kayseri Üniversitesi, İşletme ABD, ORCID: 0000-0002-2138-1848

de kapsam, odak, değerlendirme metodolojisi ve beklenen sonuçlar bakımından belirgin farklılıklar taşımaktadır.

Kurumsal akreditasyon, bir yükseköğretim kurumunun bütününe yönetim yapısından finansal sürdürülebilirliğine, araştırma kapasitesinden topluma hizmet misyonuna kadar- stratejik ve bütüncül bir perspektifle ele alan bir değerlendirme modelidir. Program akreditasyonu ise, mühendislik, tıp, işletme gibi belirli bir akademik disiplin çerçevesinde, öğrenme çıktılarının, müfredatın uygunluğunun ve öğretim kadrosunun yeterliliğinin mesleki ve uluslararası standartlar ışığında incelenmesine odaklanır. Bu iki model arasındaki ilişki, tamamlayıcı mı yoksa aşamalı mı olduğu, birinin diğerine üstünlüğü ya da zorunluluğu gibi sorular, politika yapıcılar ve kurum yöneticileri için kritik bir tartışma alanı oluşturmaktadır.

Türkiye’de yükseköğretim kalite güvencesi sistemi, kurumsal ve program düzeyinde olmak üzere ikili bir yapı üzerine inşa edilmiştir. Sistemin merkezinde yer alan Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK), 2015 yılında faaliyete geçmiş ve görev süresi boyunca dış değerlendirme, izleme ve akreditasyon mekanizmalarını tesis etmenin yanı sıra, yükseköğretim kurumları bünyesinde sürdürülebilir bir kalite kültürünün yerleşmesini temel hedef olarak belirlemiştir. Bu çerçevede kurumsal akreditasyon, kurumsal dış değerlendirme programı, izleme süreçleri ve program akreditasyonuna yönelik yetkilendirmeler ulusal kalite güvencesi yapısının temel bileşenlerini oluşturmaktadır.

Türkiye’deki akreditasyon sisteminin bu çok katmanlı yapısı içerisinde program akreditasyonunun yaygınlaşmakta olduğu açıkça görülmektedir. 2024–2025 akademik dönemi sonunda 1776 programın akreditasyon statüsü kazanmış olması, program akreditasyonunun Türkiye yükseköğretim alanında kurumsal kalite politikalarıyla bütünleşmeye başladığını göstermektedir. Bu eğilim, program düzeyinde yürütülen kalite güvencesi uygulamalarının

kurumsal akreditasyon süreçleriyle daha yakın bir etkileşim içinde olduğunu ve kurumların kalite yönetimine ilişkin stratejik kapasitelerinin giderek güçlendiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle bu çalışma, söz konusu bütüncül çerçeveyi analiz ederek kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu arasındaki ilişkiyi Türkiye yükseköğretim sistemi bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel araştırma sorusu, üniversitelerin kurumsal akreditasyon statülerinin (tam veya koşullu), lisans ve önlisans düzeyindeki akredite program sayılarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğudur. Daha açık bir ifadeyle çalışma, kurumsal akreditasyon düzeyi arttıkça program akreditasyonlarının sayısal ve yapısal olarak artıp artmadığını; program akreditasyonlarının kurumun kalite yönetim kapasitesini ne ölçüde yansıttığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu kapsamda, Türkiye’de program akreditasyonu süreçlerinin kurumsal akreditasyon ile nasıl etkileşim içinde olduğu, kalite kültürünün kurum genelinde ne ölçüde yerleştiği ve akreditasyon kararlarının kurumların kalite olgunluk düzeylerine nasıl yansıdığı araştırılmaktadır. Bu çalışma ayrıca veriye dayalı bir analiz yaklaşımı benimseyerek Türkiye’deki akreditasyon uygulamalarını yalnızca normatif düzenlemeler üzerinden değil, kurumların fiilî performansları üzerinden değerlendirmektedir. Böylece, program akreditasyonlarının kurumsal akreditasyon süreçlerine nasıl katkı sağladığı ya da hangi yönleriyle sınırlı kaldığı konusunda bütüncül bir çerçeve sunulmaktadır. Bu yönüyle çalışma, Türkiye’de yükseköğretim kalite güvencesi sisteminin yapısal işleyişini ve akreditasyon kararlarının program düzeyindeki sonuçlarla nasıl ilişkilendiğini veri temelli bir yaklaşımla inceleyen nadir çalışmalardan biridir.

Bu çalışmanın ilgili kısmında, öncelikle yükseköğretimde akreditasyonun kavramsal temelleri ve literatürdeki yaklaşımlar ele alınmakta; ardından Türkiye’de YÖKAK tarafından yürütülen program ve kurumsal akreditasyon mekanizmalarının yapısal

çerçevesi açıklanmaktadır. Çalışmanın yöntem kısmında kullanılan veri kaynakları ve analiz yaklaşımı tanımlanmış, bulgular bölümünde üniversitelerin kurumsal akreditasyon statüleri ile lisans ve önlisans düzeyindeki program akreditasyonlarının karşılaştırmalı görünümü sunulmuştur. Son olarak, elde edilen sonuçlar kalite kültürü literatürü bağlamında tartışılarak Türkiye yükseköğretim sistemine yönelik değerlendirmeler ve öneriler sunulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve LİTERATÜR

Yükseköğretimde kalitenin kurumsal ve program bazlı iki farklı düzlemde değerlendirilmesi, akreditasyon süreçlerinin de ikili bir yapıda şekillenmesine yol açmıştır. Kurumsal değerlendirme, yükseköğretim kurumunu bütüncül bir organizma olarak ele alarak yönetimden araştırmaya, toplumsal katkıdan kaynaklara kadar geniş bir yelpazede misyonunu gerçekleştirme kapasitesini incelemektedir. Program akreditasyonu ise belirli bir öğretim alanına odaklanarak, müfredatın içeriğini, öğrenme çıktılarını, öğretim üyelerinin uzmanlığını ve sektörel uyumu merkeze alır. Türkiye'de bu iki model, farklı kurumlar tarafından ve çoğu zaman birbirinden bağımsız süreçlerle yürütülmektedir. Bu durum, kurumlar için hem bir yükümlülükler karmaşası hem de stratejik uyumlandırma fırsatı yaratmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, küresel eğilimlerin bu iki yaklaşımı birbirini tamamlayıcı ve bir üst kalite kültürüne hizmet edecek şekilde entegre etme yönünde olduğu görülür. Ancak Türkiye özelinde, bu entegrasyonun derecesi, karşılaşılan zorluklar ve ortaya çıkan modeller üzerine sistematik analizler sınırlı sayıdadır. Bu bölüm, bahsi geçen iki akreditasyon türünün kuramsal temellerini, dünyadaki uygulama örneklerini ve Türkiye'deki yansımalarını karşılaştırmalı bir bakış açısıyla inceleyerek, mevcut tartışmalara katkı sunmayı ve analitik bir zemin oluşturmayı amaçlamaktadır. Literatür incelendiğinde, yükseköğretimde kalite güvencesi, kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonları üzerine çeşitli

Çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Demirbilek, (2022), ğretmen yetiştirme süreçlerinin kalitesini artırmak ve uluslararası standartlarla uyumunu sağlamak amacıyla dünya genelinde ve Türkiye’de uygulanan akreditasyon modellerini kapsamlı bir doküman analiziyle incelemiştir. Çalışma, özellikle ğretmen niteliğinin eğitim sistemlerinin başarısındaki belirleyici rolüne odaklanarak, ABD, İngiltere, Avustralya, Avrupa lkeleri, in ve Pakistan gibi farklı coğrafyalardaki akreditasyon pratiklerini karşılaştırmalı bir perspektifle ele alması bakımından literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Araştırmada, akreditasyonun yalnızca bir kalite belgesi almakla sınırlı kalmayıp, program müfredatlarının geliştirilmesi, ğretmen adaylarının mesleki yeterliliklerinin güvence altına alınması ve hesap verebilirlik mekanizmalarının işletilmesi gibi çok boyutlu işlevleri olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, Türkiye’deki ğretmen eğitimi akreditasyonunun tarihsel gelişimi (YK/Dünya Bankası projesi, EPDAD süreci vb.) ve mevcut durumu detaylandırılarak, ulusal standartların uluslararası rneklerle (NCATE, CAEP, AITSL vb.) kıyaslanması sağlanmış; akreditasyonun eğitim fakültelerinin kurumsal gelişimine ve mezun başarısına olan potansiyel katkıları ortaya konmuştur.

Güzel & Sağ, (2025) ğretmen niteliğinin artırılmasında kritik bir araç olarak görülen akreditasyon uygulamalarının, eğitim fakültesi lisans programları üzerindeki somut yansımalarını ve paydaşlar nezdindeki etkilerini çoklu durum çalışması deseniyle irdelemiştir. EPDAD tarafından yürütülen değerlendirme süreçlerinin; ilköğretim matematik, İngilizce ve sınıf ğretmenliği programlarının eğitim niteliği, fiziksel altyapısı ve idari işleyişi üzerindeki dönüştürücü etkisini ortaya koymayı amaçlayan araştırma, kalite güvence çalışmalarının kâğıt üzerinde kalan bürokratik bir işlemden öteye geçip geçmediğini sorgulaması

bakımından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Öğretim elemanları ve öğrencilerden toplanan nicel ve nitel verilerin analizi sonucunda; akreditasyon sürecinin kurumsal farkındalık, dokümantasyon disiplini ve bazı fiziksel iyileştirmeler gibi olumlu çıktılar sağladığı tespit edilmekle birlikte, artan iş yükü, iletişim kopuklukları ve sürecin içselleştirilememesi gibi nedenlerle programların genel işleyişine beklenen düzeyde ve derinlikte bir yansımının gerçekleşmediği, etkilerin paydaşların çoğunluğu tarafından hissedilir seviyeye ulaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Yıldırım & Aydın, (2025) araştırması, Türkiye’de Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından Şubat 2025 itibarıyla tam kurumsal akreditasyon almış 19 devlet üniversitesinin İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) içerik analizi yöntemiyle inceleyerek, bu kurumlardaki kalite güvencesi sistemlerinin mevcut durumunu, ortak uygulamaları ve gelişim alanlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışma, tam akreditasyon sürecini tamamlamış üniversitelerin kalite yönetimi uygulamalarına dair sistematik bir panorama sunması ve hem akredite olmuş hem de sürece hazırlanan kurumlara somut verilerle yol göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Araştırma bulguları, eylem planlaması, paydaş katılımı, stratejik yönetim ve Bologna sürecine uyum gibi temel bileşenlerin kurumlar arasında yaygın bir şekilde benimsendiğini; buna karşın süreç belgelerinin yönetimi, ISO standartlarının uygulanması, dijitalleşme, mezun izleme sistemleri ve toplumsal katkı faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi gibi alanlarda kurumsal uygulamalar arasında önemli farklılıkların devam ettiğini göstermektedir. Çalışma, tam akreditasyonun kalite kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağladığı sonucuna varırken, bu kültürün sürdürülebilirliği ve derinleşmesi için dijital dönüşümün hızlandırılması, öğrenci odaklı destek mekanizmalarının çeşitlendirilmesi, mezunlarla sürdürülebilir ilişkilerin kurulması ve

araştırma yönetişiminin stratejik bir modele kavuşturulması gerektiğini öne sürmektedir.

Doğu (2025), yükseköğretim kurumlarının stratejik hedeflerine ulaşmasında ve kalite güvence sistemlerinin sürdürülebilirliğinde kritik bir rol oynayan bilgi yönetim sistemlerinin (BYS), Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) başarı düzeyleri üzerindeki belirleyici etkisini incelemiştir. Çalışma, zellikle PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, nlem Al) döngüsünün "kontrol et" ve "nlem al" basamaklarının etkin bir şekilde kapatılabilmesi, kurumsal hafızanın korunması ve kanıta dayalı yönetim anlayışının yerleşmesi adına entegre veri yönetimi süreçlerinin hayati önemini vurgulaması açısından değerlidir. 2023-2025 döneminde KAP sürecine dâhil olan üniversitelerin değerlendirme raporlarının analiz edildiği ve Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Plan Bilgi Sistemi (SPBS) iyi uygulama örneğinin detaylandırıldığı araştırmada, BYS olgunluk düzeyi ile akreditasyon statüsü arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, tam akreditasyon statüsüne hak kazanan kurumların büyük çoğunluğunun entegre, izlenebilir ve karar alma süreçlerini destekleyen (rubrik puanı 4 ve üzeri) gelişmiş bilgi sistemlerine sahip olduğunu; buna karşın sistemin henüz planlama veya kısmi uygulama aşamasında kaldığı üniversitelerin ise genellikle koşullu akreditasyon ile yetinmek zorunda kaldığını veya akreditasyonlarının reddedildiğini ortaya koymuştur.

Karabıyık & Baykal (2025), yükseköğretim ekosisteminde stratejik bir önem taşıyan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının hayata geçirilmesi sürecinde, akademik ve idari personelin sergilediği direnç davranışlarını ve bu tutumun altında yatan kök nedenleri irdelemiştir. İstanbul'daki bir vakıf niversitesi rneği üzerinden yürütülen nitel araştırmada, TKY'nin kurumsal verimlilik, etkinlik ve standardizasyon açısından vazgeçilmez bir

gereklilik olduğu katılımcılar tarafından kabul edilmekle birlikte, uygulama safhasında belirgin bir dirençle karşılaşıldığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, söz konusu direncin temel tetikleyicileri olarak; dokümantasyon ve kayıt süreçlerinin yarattığı ilave iş yükü, zaman baskısı, mevcut konfor alanının terk edilmesine yönelik isteksizlik ve değişimin yukarıdan aşağıya zorunlu bir dayatma olarak algılanması gibi faktörleri öne çıkarmaktadır. Araştırmacılar, bu direncin kırılarak sürdürülebilir bir kalite ikliminin tesis edilebilmesi adına, üst yönetimin şeffaf ve kapsayıcı bir iletişim stratejisi benimsemesi, süreçlerin dijital araçlarla sadeleştirilerek iş yükünün hafifletilmesi ve çalışan motivasyonunu artıracak ödöl mekanizmalarının sisteme entegre edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

İlhan vd. (2025), Türkiye yükseköğretim ekosisteminde kalite güvencesi çalışmalarının somut çıktılarından biri olan akreditasyonun, lisans programlarının başarı sıralamaları üzerindeki belirleyiciliğini dinamik panel veri analizi yöntemiyle irdelemiştir. ÖSYM verilerine dayalı olarak 2019-2022 yılları arasındaki 3385 programın incelendiği bu araştırma, akreditasyonun öğrenci tercihleri ve program niteliği üzerindeki yansımalarını nesnel verilerle ortaya koyması ve bu alandaki nicel veri eksikliğini gidermesi açısından literatürde özgün bir değere sahiptir. Çalışmanın bulguları, akreditasyon statüsüne sahip programların, merkezi yerleştirme sınavlarında daha üst başarı dilimindeki adaylar tarafından öncelikli olarak tercih edildiğini ve bu programların kalite algısının yüksek olduğunu kanıtlamaktadır. Araştırmada ayrıca, programdaki öğretim elemanı sayısının niteliksel yoğunluğu ve mezunların merkezi mesleki sınavlardaki (TUS, DUS, KPSS vb.) yüksek performansının, programa yerleşen öğrencilerin başarı sıralamasını pozitif yönde etkilediği; buna karşın kontenjan artışlarının başarı sıralamasını düşürdüğü tespit edilmiştir. Etki büyüklüğü açısından bakıldığında ise akreditasyonun başarı

sıralamasına en güçlü katkısının, özellikle tıp ve mühendislik fakültelerini kapsayan sayısal puan türüyle öğrenci alan programlarda gerçekleştiği sonucuna varılmıştır.

Alpaydın & Topal (2022), yükseköğretimde kitleselleşmeyle birlikte önemi giderek artan kalite güvencesi çalışmaları kapsamında, eğitim fakültelerindeki akreditasyon süreçlerinin öğretim üyeleri tarafından nasıl deneyimlendiğini ve algılandığını derinlemesine irdelemek amacıyla nitel bir araştırma yürütmüştür. Alinyazındaki çalışmaların genellikle nicel veri odaklı olması nedeniyle, bu araştırma sürecin "insan unsuru", "uygulama pratikleri" ve "sahada karşılaşılan gerçekliklere" odaklanarak literatürdeki metodolojik boşluğu doldurmayı ve farkındalık oluşturmaya hedeflemiştir. Farklı üniversitelerden katılımcılarla gerçekleştirilen bu fenomenolojik çalışmanın bulguları; akreditasyonun hesap verebilirlik, öğrenci başarısına odaklanma ve eğitim içeriğinin niteliğini artırma gibi olumlu çıktıları olduğunu teyit etse de, uygulama süreçlerinde ciddi sistemsel ve fiziksel zorluklarla karşılaşıldığını ortaya koymuştur. Özellikle bürokratik iş yükünün ve dokümantasyonun fazlalığı, fiziksel altyapı yetersizlikleri, sürecin tüm paydaşlarca benimsenememesi ve öğretim elemanı başına düşen öğrenci yoğunluğu, kalite kültürünün içselleştirilmesinin önündeki temel engeller olarak saptanmıştır. Araştırmacılar, akreditasyonun sadece "kalitenin ispatı" şeklindeki şekilci bir yaklaşımdan kurtarılması gerektiğini vurgulayarak; çalışmaların gönüllülük esasına dayalı ekiplerle yürütülmesini, süreci daha önce deneyimlemiş kurumlarla iş birliği yapılmasını ve başlangıç aşamasında kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin net bir şekilde analiz edilmesini önermektedir.

Güler & Soyer (2021), küreselleşme ve Bologna Süreci gibi dinamiklerin etkisiyle devletin yükseköğretimdeki rolünün değiştiğini ve bu durumun kalite güvencesi sistemlerinin inşasını zorunlu kıldığını vurgulayarak, Türk yükseköğretim sistemindeki

yapısal dönüşümü ve kurumsallaşma çabalarını tarihsel bir perspektifle ele almıştır. Çalışma, Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından 2016-2019 yılları arasında gerçekleştirilen kurumsal dış değerlendirme süreçlerinin çıktılarını analiz etmesi ve sistemin mevcut olgunluk düzeyini ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir. Araştırmanın bulguları, yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma ve yönetim gibi temel faaliyet alanlarında PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsünün planlama ve uygulama basamaklarında belirli bir yetkinliğe ulaştığını; ancak izleme, kontrol etme ve önlem alma mekanizmalarının işletilmesinde halen ciddi eksiklikler bulunduğunu ve kalite kültürünün tam anlamıyla içselleştirilebilmesi için döngünün kapatılmasına yönelik iyileştirme çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanması gerektiğini ortaya koymuştur.

Çabuk (2018), yükseköğretimde kalite güvencesinin sağlanmasında stratejik bir araç olan akreditasyon sistemlerini peyzaj mimarlığı eğitimi özelinde ele alarak, Türkiye’de bu alandaki kurumsallaşma ihtiyacını ve izlenmesi gereken yol haritasını irdelemiştir. Çalışma, mühendislik ve mimarlık gibi yakın disiplinlerde ulusal akreditasyon mekanizmalarının işlerlik kazanmasına rağmen, peyzaj mimarlığı programlarında henüz özgün bir ulusal akreditasyon yapısının oluşturulamamış olmasının yarattığı eksikliği vurgulaması bakımından kritik bir öneme sahiptir. Araştırmada, Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Peyzaj Mimarlığı Akreditasyon Kurulu (LAAB) standartları ve Uluslararası Peyzaj Mimarları Federasyonu (IFLA) kılavuzları referans alınarak küresel ölçekteki iyi uygulama örnekleri analiz edilmiştir. İnceleme neticesinde, ISO 9001 gibi yönetsel kalite belgelerinin akademik program akreditasyonunun ikamesi olamayacağı gerçeğinden hareketle; peyzaj mimarlığı eğitiminde asgari kalite standartlarını güvence altına alacak, mesleki yetkinlikleri uluslararası normlara

taşıyacak ve paydaş güvenliğini artıracak ulusal bir akreditasyon modelinin yasal, idari ve mali altyapısıyla birlikte ivedilikle hayata geçirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

1.1. Kurumsal Akreditasyon Programı

Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP), Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi sistemlerini bütüncül bir yaklaşımla değerlendiren üst düzey bir dış kalite güvence mekanizmasıdır. Yükseköğretim Kalite Kurulu bünyesinde yapılandırılan Kurumsal Akreditasyon Programı, yükseköğretim kurumlarına ait kalite güvencesi, eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerini Planla Uygula Kontrol Et Önlem Al döngüsü ekseninde analiz eden bütüncül bir dış değerlendirme yöntemi niteliği taşımaktadır. Kurumsal Dış Değerlendirme ve Akreditasyon Ölçütleri ile Kılavuzu referans alınarak işletilen bu süreçte, Kurul tarafından yetkilendirilen değerlendirme takımları ilgili kurumlara yönelik ön ziyaret ve saha ziyareti olmak üzere iki aşamalı bir inceleme gerçekleştirmektedir. Sürecin nihai çıktısı olan Kurumsal Akreditasyon Raporu doğrultusunda kurumların kalite olgunluk düzeyleri tayin edilmekte olup Kurul tarafından beş yıl geçerliliğe sahip tam akreditasyon, iki yıl geçerli olan koşullu akreditasyon veya akreditasyon reddi kararları verilmektedir. KAP kapsamında kurumlar, dört ana ölçüt ve bu ölçütlere bağlı toplam kırk altı alt ölçüt üzerinden değerlendirilir (YÖKAK, 2025e):

Liderlik, Yönetişim ve Kalite (300 puan): Kurumun yönetsel mekanizmalarının, stratejik hedefler, misyon ve vizyon ile uyumunu; kalite güvencesi yapılarını ve kurumsal yönetim süreçlerini kapsamaktadır.

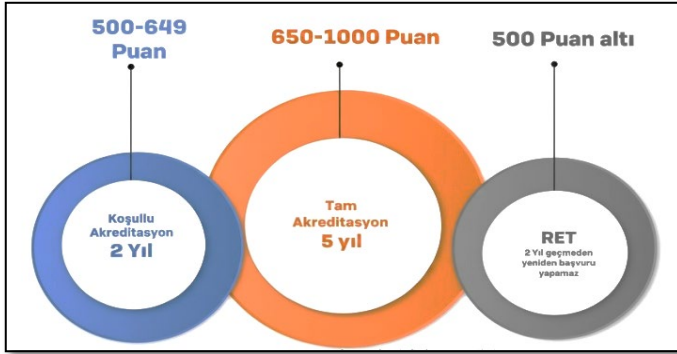
Eğitim ve Öğretim (400 puan): Öğrenci merkezli program tasarımı, öğrenme çıktılarına dayalı değerlendirme sistemleri, öğretim süreçleri ve öğrenme kaynaklarının yeterliliğini

içermektedir. Tam akreditasyon alabilmek için bu ölçütten en az **280 puan** alınması zorunludur.

Araştırma ve Geliştirme (200 puan): Kurumun araştırma faaliyetlerinin stratejik hedeflerle uyumu, araştırma yönetimi, çıktıların toplumsal faydaya dönüşümü ve araştırma kapasitesinin gelişimi değerlendirilir.

Toplumsal Katkı (100 puan): Kurumun toplumsal sorumluluk faaliyetlerini, paydaş etkileşimini, sunulan katkıların izlenmesini ve bu süreçlerdeki iyileştirme mekanizmalarını içerir.

Şekil 1: YÖKAK Değerlendirme Puanları



Kurumsal akreditasyon sürecinde kurumlara verilen nihai karar, değerlendirme ölçütlerinden elde edilen toplam puan üzerinden belirlenmektedir. YÖKAK tarafından uygulanan puanlama sistemi şekil 1’de görüldüğü gibi üç temel kategoriye ayrılmaktadır:

Şekil 1’de görüldüğü üzere, değerlendirme sonuçları hem bütüncül puanlama yaklaşımı hem de kritik eşik değerleri dikkate alınarak belirlendiğini göstermektedir. YÖKAK tarafından uygulanan puanlama sistemi üç temel kategoriye ayrılmaktadır:

500–649 puan aralığı: Kurum “Koşullu Akreditasyon” statüsü alır ve bu statü 2 yıl süreyle geçerlidir. Bu dönemde kurumun gelişmeye açık alanlara yönelik iyileştirme yapması beklenir.

650–1000 puan aralığı: Kurum “Tam Akreditasyon” statüsü alır ve bu statü 5 yıl süreyle geçerlidir. Ancak tam akreditasyon için yalnızca toplam puanın 650’nin üzerinde olması yeterli değildir; kurumun Eğitim–Öğretim ölçütünden en az 280 puan alması zorunludur.

500 puanın altı: Kurum akreditasyon reddi alır ve 2 yıl boyunca yeniden başvuru yapamaz.

Bu puanlama sistemi, kurumsal akreditasyonun yalnızca toplam performansa değil, özellikle eğitim-öğretim yeterliklerine verilen öneme dayalı olarak yapılandırıldığını göstermektedir. Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yürütülen Kurumsal Dış Değerlendirme Programı (KDDP), yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim faaliyetlerini, araştırma-geliştirme yetkinliklerini ve yönetsel sistemlerini Kurumsal Dış Değerlendirme Ölçütleri ekseninde irdeleyen ve her kurumun en az beş yılda bir tabi tutulduğu temel bir dış değerlendirme mekanizmasıdır. Dayanağını kurumların yıllık olarak hazırladıkları öz değerlendirme raporlarından alan bu süreç; uzman değerlendirme takımları tarafından gerçekleştirilen ön ziyaret ve saha ziyaretleri aracılığıyla kurumun mevcut durumunu yerinde gözlemlemeyi, elde edilen bulguları kamuoyuna açık bir Kurumsal Geri Bildirim Raporu ile belgelemeyi ve değerlendirme yılını takip eden en erken ikinci yılda uygulanan İzleme Programı ile kalite güvencesi kültürünün sürdürülebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır (YÖKAK 2025c).

Yükseköğretim kurumları, Kurumsal Dış Değerlendirme Programı sürecini müteakip en erken ikinci yılda İzleme Programı kapsamına alınmaktadır. Temel gayesi dış değerlendirme sonrasında kurum bünyesinde kaydedilen gelişim ve iyileşme performansını analiz etmek olan bu program, bilhassa Kurumsal Geri Bildirim Raporu içeriğinde vurgulanan gelişmeye açık alanların ne düzeyde ele alındığını irdelemektedir. Değerlendirme takımının teşkilinde, kurumsal hafızanın sürdürülebilirliği adına mümkün mertebe ilgili

kurumun önceki değerlendirme sürecinde görev almış uzmanların bulunmasına özen gösterilmektedir. İzleme takımı; Kurum İç Değerlendirme Raporu, önceki geri bildirim raporları ve kurumsal göstergeler gibi stratejik belgeleri inceleyerek hazırlık aşamasını tamamlamakta ve belirlenen takvim doğrultusunda uzaktan veya yüz yüze saha ziyareti gerçekleştirmektedir. Sürecin nihai çıktısı olan İzleme Raporu ise Yükseköğretim Kalite Kurulu tarafından tetkik edilerek kamuoyu ile paylaşılmaktadır (YÖKAK, 2025d).

1.2. Program Akreditasyonu

Üniversiteler, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesine ve toplumun gereksinim duyduğu bilgi birikiminin oluşturulmasına yaptıkları katkılar nedeniyle sosyoekonomik kalkınma süreçlerinde temel bir rol üstlenmektedir. Farklı düzeylerde programların akademik kalitesini güvence altına alan titiz öz değerlendirme ve akreditasyon uygulamalarının teşvik edilmesi ve kurumsal olarak güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Mansour vd., 2021; Solano-Cordero vd., 2022). Bu kapsamda program akreditasyonu, belirli bir disipline ilişkin önceden tanımlanmış kalite standartlarına uyum düzeyinin tespit edilebilmesi amacıyla, verilerin sistematik bir biçimde toplanmasını, kapsamlı bir akran değerlendirmesi sürecinden geçirilmesini ve kanıta dayalı bir yargıya varılmasını gerektirmektedir.

Program akreditasyonu süreci aracılığıyla eğitim programları hem akreditasyon kriterlerini karşıladıklarını kanıtlama hem de öğrenci çıktılarını elde etmedeki etkinliklerini değerlendirme olanağı bulmaktadır. Ayrıca program akreditasyonu, mezunların istihdam olanaklarına erişimini ve lisansüstü eğitim programlarına kabul edilmesini kolaylaştırmakta ve dolayısıyla söz konusu eğitim programının itibarını ve güvenilirliğini artırmaktadır (Shellenbarger & Chicca, 2024). Başka bir ifadeyle program akreditasyonu eğitim

kurumları için bir kalite güvence mekanizması olarak tanımlanmaktadır(Hunter, 2025).

Program Akreditasyonu; bir yükseköğretim programının, akademik bir alana özgü olarak önceden belirlenmiş standartları karşılama düzeyinin, yetkili bir akreditasyon kuruluşu tarafından değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, dış kalite güvencesine yönelik sistematik bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Türkiye'de akreditasyon kuruluşlarına ilişkin yetkilendirme ve tanıma işlemleri, Yükseköğretim Kalite Kurulunun (YÖKAK) sorumluluğunda yürütülmektedir. Ulusal düzeyde faaliyet gösteren kuruluşların yetkilendirilmesi ile uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınmasına dair süreçler, söz konusu kurul tarafından belirlenen ilke ve ölçütler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (YÖKAK, 2025a).

Program akreditasyonuna ilişkin bu kavramsal çerçeve, yalnızca programların akademik yeterliliklerini güvence altına almakla kalmamakta, aynı zamanda yükseköğretim kurumlarında daha geniş bir kalite kültürünün oluşmasını da desteklemektedir. Akreditasyon sürecinde öğrenme çıktılarına yönelik sistematik izleme, paydaş görüşlerinin düzenli olarak alınması ve özdeğerlendirme uygulamalarının kurumsal bir refleks hâline gelmesi, kalite güvencesi mekanizmalarının kurumsal düzeyde olgunlaşmasına katkı sunmaktadır. Bu doğrultuda program akreditasyonu, kurumsal akreditasyonun dayandığı kalite altyapısını güçlendiren tamamlayıcı bir mekanizma niteliğindedir. Program düzeyinde yürütülen kalite süreçleri, kurumun yönetim yapısının, stratejik planlama yaklaşımlarının ve iyileştirme kapasitesinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle program ve kurumsal akreditasyon, yükseköğretimde bütüncül kalite güvencesi sisteminin birbirini destekleyen iki temel bileşeni olarak görülmektedir.

1.3. Program Akreditasyonunun Kurumsal Akreditasyon Programına Katkıları

Yükseköğretimde kalite güvencesi, kurumsal kimlik ve sürekli iyileştirme ekseninde şekillenen kapsamlı bir süreçtir. Bu bağlamda, program akreditasyonları kurumsal akreditasyona giden yolda yalnızca bir basamak değil, aynı zamanda onun temelini oluşturan stratejik bir dönüşüm mekanizması işlevi görmektedir. Program düzeyinde yürütülen özdeğerlendirme, dış değerlendirme, paydaş analizi ve öğrenme çıktılarının izlenmesine ilişkin süreçler, kurum genelinde sistematik bir kalite yaklaşımının yerleşmesini teşvik etmektedir. Bu süreç aynı zamanda kurumların kanıta dayalı yönetim anlayışını güçlendirerek iyileştirme döngülerinin düzenli biçimde işletilmesine zemin hazırlamaktadır.

Program akreditasyonlarının sayısı ve niteliği, kurumların kalite kültürünü ne ölçüde benimsediğinin de önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Çok sayıda programın akreditasyon sürecinden geçmiş olması, kalite güvencesi uygulamalarının farklı birimlerde yerleştiğine ve kurumun genel yönetim kapasitesinin güçlendiğine işaret etmektedir. Bu nedenle program akreditasyonu, kurumsal akreditasyonun dayandığı kalite altyapısını geliştiren tamamlayıcı bir mekanizma niteliğindedir.

Program düzeyinde sürdürülen kalite uygulamaları, kurumun stratejik planlama süreçlerinin, kaynak tahsisi kararlarının ve iyileştirme kapasitesinin gelişmesine de katkı sunmaktadır. Böylece program ve kurumsal akreditasyon süreçleri birbirinden bağımsız değil; yükseköğretimde bütüncül bir kalite güvencesi sisteminin birbirini destekleyen iki temel bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. Program akreditasyonunun birikimli etkisi, kurumsal akreditasyon için gerekli olan kurumsal olgunluğun güçlenmesine ve sürdürülebilir bir kalite kültürünün oluşturulmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

1.4. Türkiye’ de Akreditasyon Sistemi

Türkiye’de yükseköğretim kalite güvencesi sistemi, kurumsal ve program düzeyinde yapılandırılmış bütüncül bir değerlendirme yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yapı içerisinde kurumsal akreditasyon; kurumların yönetim, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme ve toplumsal katkı süreçlerini sistematik biçimde inceleyen ve kalite güvencesi kültürünün kurumsallaşma düzeyini değerlendiren üst bir mekanizma niteliğindedir. Program akreditasyonlarında elde edilen deneyim ve kalite uygulamalarının yaygınlığı ise kurumsal akreditasyonun başarısını doğrudan etkileyen önemli bileşenler arasında yer almaktadır. Bu çerçevede Türkiye’de akreditasyon süreçlerinin nasıl yürütüldüğünü, hangi değerlendirme ölçütlerine dayandığını ve kurumsal sonuçların ne şekilde şekillendiğini anlamak, yükseköğretim sisteminin kalite yönetim yapısını bütüncül olarak değerlendirmek açısından önem taşımaktadır.

YÖKAK tarafından yayımlanan 2024 Yılı Yükseköğretim Değerlendirme ve Kalite Güvencesi Durum Raporuna göre biri devlet 4’ü vakıf olmak üzere 5 üniversite KDDP sürecine; iki vakıf, 3 devlet olmak üzere 5 üniversitede izleme programına; 12 vakıf, 23 devlet olama üzere 35 üniversite ise KAP kapsamında değerlendirilmeye alınmıştır. KAP sürecinde değerlendirilen bu üniversitelerden 4’ü tam akreditasyon, 27’si koşullu akreditasyon, 4’ü ise akreditasyon reddiyle sonuçlanmıştır. Ayrıca, KAP süreçlerini daha önce tamamlamış olan on üç üniversite ara değerlendirmeye tabi tutulmuş; bunlardan beşi tam akreditasyon statüsüne yükseltilmiş, yedisinin mevcut statüsü korunmuş, birinin ise koşullu akreditasyon statüsü akreditasyon reddine dönüştürülmüştür.

Yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi sistemlerini değerlendirmek, salt bir uyumluluk kontrolünden ziyade, kurumların sürekli iyileştirme kapasitelerini ve yönetim kültürlerini anlamayı

gerektirir. 2024 yılı Kurumsal Akreditasyon Programı (KAP) kapsamında değerlendirilen 35 kurumun analizi, bu kurumların kalite yolculuklarındaki yapısal konumlarını ve olgunluk farklılıklarını ortaya koymaktadır. Özellikle "koşullu akreditasyon" kararı alan kurumlarla "tam akreditasyon" alan kurumların profilleri arasındaki karşılaştırma, Türk yükseköğretim sisteminde kalite kültürünün içselleştirilmesine dair kritik ipuçları sunmaktadır.

Türkiye yükseköğretim sisteminde program akreditasyonu ise kurumsal kalite güvencesinin tamamlayıcı bir bileşeni olarak YÖKAK tarafından yetkilendirilen kuruluşlar aracılığıyla yürütülmektedir. Program akreditasyonuna ilişkin bu yetkilendirme süreci, akreditasyon kuruluşlarının başvurularının belirlenmiş kriterler doğrultusunda ayrıntılı biçimde incelenmesini; kuruluşların yapısal yeterliklerinin, değerlendirme süreçlerinde benimsedikleri kalite standartlarının ve iyileştirme mekanizmalarının titiz biçimde değerlendirilmesini içermektedir. Yetkilendirme süreci, program düzeyindeki kalite güvencesi uygulamalarının ulusal ölçekte tutarlı bir yapıya kavuşturulmasını ve disiplinler arası standardizasyonun sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda dış kalite güvencesi hizmeti sunma potansiyeli taşıyan ve tescil başvuruları değerlendirme aşamasında bulunan kuruluşlar YÖKAK tarafından ayrıntılı incelemeye tabi tutulmakta; yetkilendirme süreçleri tamamlanan kuruluşlar ise ilgili disiplinlerde program akreditasyonu yürütme hakkı kazanmaktadır. YÖKAK tarafından yetkilendirilen kuruluşlara ilişkin güncel liste Tablo 1’de sunulmaktadır (YÖKAK, 2025b).

Tablo 1. YÖKAK Tarafından Yetkilendirilen Program Akreditasyon Kuruluşları

DEDAK	Dil Eğitimi Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
DEPAD	Dış Hekimliği Eğitimi Programları Akreditasyon Derneği
DÖDAK	Dil Öğretimi/Hazırlık Sınıfı Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği

ECZAKDER	Eczacılık Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
EPDAD	Öğretmenlik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
EPDAK	Ebelik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
ETMK	Endüstriyel Tasarımcılar Meslek Kuruluşu Derneği
FEDEK	Fen, Edebiyat, Fen-Edebiyat, Dil ve Tarih-Coğrafya Fakülteleri Öğretim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
FTR-AD	Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Eğitimi Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
HEPDAK	Hemşirelik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
İAA	İlahiyat Akreditasyon Ajansı
İLAD	İletişim Araştırmaları Derneği
MEDEK	Mesleki Eğitim Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
MİAK	Mimarlık Eğitimi Akreditasyon Derneği
MÜDEK	Mühendislik Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
PEMDER	Peyzaj Mimarlığı Eğitim ve Bilim Derneği
SABAK	Sağlık Bilimleri Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
SANAD	Sanat Eğitimi Akreditasyon Derneği
SAYAK	Sağlık Yönetimi Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
SPORAK	Spor Bilimleri Derneği
STAR	Sosyal Beşeri ve Temel Bilimler Akreditasyon ve Rating Derneği
TAPLAK	Tasarım ve Planlama Akreditasyon Derneği
TEPDAD	Tıp Eğitimi Programlarını Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
TPD	Türk Psikologlar Derneği
TURAK	Turizm Eğitimi Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu
Türk PDR	Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği
VEDEK	Veteriner Hekimliği Eğitim Kurumları ve Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği
ZİDEK	Ziraat Mühendisliği Eğitim Programları Değerlendirme ve Akreditasyon Derneği

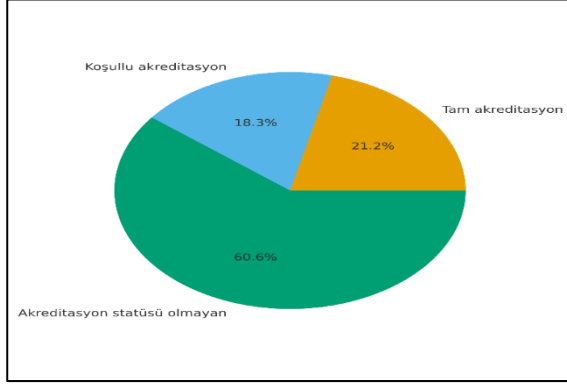
Kaynak: YÖKAK, 2025b

Tablo 1’ de ifade edilen bu yapı, kurumsal ve program düzeyindeki değerlendirmelerin birbirini besleyen nitelikte olduğunu ve Türkiye’de kalite güvencesi kültürünün hem kurumsal yönetim mekanizmalarında hem de program çıktılarına merkeze alan akademik birim düzeyinde kurumsallaştığını göstermektedir. Kurumsal sonuçların izlenmesi ile program akreditasyonundaki uygulamaların eş zamanlı olarak gelişmesi, yükseköğretim sisteminin kalite olgunluğunu artıran temel unsur olarak öne çıkmaktadır.

2. KURUMSAL AKREDİTASYON İLE PROGRAM AKREDİTASYONLARININ İLİŞKİSİ

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi yapılanmasını anlamada kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonlarının birlikte ele alınması, sistemin olgunluk düzeyine ilişkin bütüncül bir değerlendirme olanağı sunmaktadır. Kurumsal akreditasyon, üniversitelerin yönetim, stratejik planlama, eğitim-öğretim süreçleri ve iyileştirme kapasitesine odaklanan üst düzey bir kalite mekanizması niteliği taşıırken; program akreditasyonu akademik birimlerde kalite standartlarının ne ölçüde benimsendiğini ve sürdürüldüğünü gösteren mikro düzey bir kalite göstergesidir. Bu nedenle bir kurumun “tam” veya “koşullu” akreditasyon statüsünün, sahip olduğu akredite lisans ve ön lisans programlarının sayılarıyla birlikte değerlendirilmesi, kalite güvencesi kültürünün kurum genelinde ne ölçüde yerleştiğini anlamak açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu çerçevede, çalışmada kullanılan kurumsal ve program akreditasyonu verileri, YÖKAK Portalında yayımlanan 2025 yılı güncel listelerinden derlenmiş olup, grafik 1’ de TAM akredite, KOŞULLU akredite edilen ve akredite edilmeyen yükseköğretim kurumlarının dağılımını görsel olarak ortaya koymaktadır.

Grafik 1: Kurumsal Akreditasyon Statülerinin Dağılımı



Yapılan sınıflandırmada, toplam 208 üniversitenin yaklaşık %21'ine denk gelen 44 üniversite “tam akredite”, %18’ini oluşturan 38 üniversite “koşullu akredite” statüsünde bulunduğu, buna karşılık kurumların yaklaşık %61’i olan 126 üniversitenin ise hâlihazırda herhangi bir kurumsal akreditasyon statüsüne sahip olmadığı görülmektedir. Grafik 1’de gösterilen bu dağılım, kurumsal akreditasyonun Türkiye yükseköğretim sistemi genelinde henüz tüm kurumlara yaygınlaşmadığını ve kalite güvencesi süreçlerine katılımın oldukça heterojen bir yapıda seyrettiğini ortaya koymaktadır. Grafikte tam akredite kurumların görece dar, koşullu akredite kurumların ise orta büyüklükte bir küme oluşturduğu; buna karşın en geniş dilimi, kurumsal akreditasyon statüsü bulunmayan üniversitelerin temsil ettiği dikkat çekmektedir. Bu durum, bir yandan kurumsal akreditasyon programlarının sistemde seçici ve kademeli bir yayılım izlediğine işaret ederken, diğer yandan program akreditasyonlarının da tüm kurumlar için henüz standartlaşmış bir uygulama hâline gelmediğini göstermektedir. Özellikle akreditasyon statüsü bulunmayan geniş kurum grubunun varlığı, kalite güvencesi kültürünün sistem genelinde eşit ölçüde içselleştirilmediğini ve kurumsal ile program düzeyindeki akreditasyon uygulamaları arasında belirgin bir “olgunluk farkı”

bulunduğunu işaret eden önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal tam akreditasyon statüsüne sahip üniversitelerin program akreditasyon profili, kurumsal kalite güvencesi ile program düzeyi kalite uygulamaları arasındaki ilişkiyi somut biçimde gözler önüne sermektedir. Bu kapsamda, Tablo 2, tam akreditasyon alan üniversitelerin lisans ve ön lisans programlarına ilişkin akreditasyon sayılarını karşılaştırmalı biçimde sunmaktadır. Bununla birlikte, tam akreditasyon statüsüne sahip tüm 44 üniversiteye ilişkin ayrıntılı listelemeler Ek 1’de sunulmuştur. Tablo 2’de ise, lisans programları bazında en yüksek sayıda akredite programa sahip ilk 10 üniversite yer almakta; böylece program akreditasyonu bakımından öne çıkan kurumların karşılaştırmalı görünümü verilmektedir.

Tablo 2. Kurumsal Akreditasyon Statüsü Tam Akredite Bulunan Üniversitelerin Program Akredite Sayıları Lisans Program Sayılarına Göre Sıralanması

Sıra	Üniversite Adı	Akredite Lisans Programı	Akredite Ön Lisans Programı
1	Atatürk Üniversitesi	56	0
2	Ege Üniversitesi	55	15
3	Karadeniz Teknik Üniversitesi	54	0
4	Gazi Üniversitesi	42	1
5	İstanbul Teknik Üniversitesi	38	0
6	Erciyes Üniversitesi	37	0
7	Yıldız Teknik Üniversitesi	37	0
8	Sakarya Üniversitesi	36	3
9	Hacettepe Üniversitesi	33	0
10	Başkent Üniversitesi	31	2

Tablo 2 Türkiye’de kurumsal kalite güvencesinin özellikle devlet üniversiteleri tarafından sürüklenmekte olduğunu açık biçimde göstermektedir. İlk on üniversitenin dokuzu devlet üniversitesidir; yalnızca Başkent Üniversitesi (31 akredite lisans programı) vakıf üniversiteleri arasında listeye girebilmiştir. Bu

durum, program akreditasyonunun yüksek hacimli akademik yapılanma, köklü fakülte yapıları ve geniş öğrenci profiline sahip kurumlarda daha yaygın ve sistematik biçimde yürütüldüğünü göstermektedir. Listenin ilk sırasında yer alan Atatürk Üniversitesi (56), Ege Üniversitesi (55) ve Karadeniz Teknik Üniversitesi (54) gibi büyük ölçekli devlet üniversiteleri hem tarihi akademik gelenekleri hem de geniş disiplin çeşitliliği sayesinde yüksek sayıda akredite programa sahiptir. Bu kurumlarda program akreditasyonunun yaygınlığı, kurumsal akreditasyon sürecinde elde edilen tam statünün yalnızca yönetsel süreçlerin değil, program düzeyinde kalite kültürünün de güçlü olduğunu göstermektedir. Devlet üniversitelerinin baskınlığı yalnızca program sayısı üzerinden değil, program çeşitliliği üzerinden de dikkat çekmektedir. Özellikle, Ege Üniversitesi'nin 15 ön lisans programını da akredite ettirmiş olması, üniversitenin yalnızca lisans düzeyinde değil, mesleki ve teknik eğitimi de kalite güvencesi sistemine entegre etme kapasitesine sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Sakarya Üniversitesi'nin 3 ön lisans programı ile listede yer alması, kurumsal akreditasyonun alt birimlerde yaygınlaşmasına işaret eden önemli bir bulgudur.

İstanbul Teknik Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesi gibi araştırma ağırlıklı üniversitelerde lisans programı akreditasyonlarının yüksek olması, kalite güvencesi uygulamalarının güçlü bir Ar-Ge ekosistemi ile de ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu kurumlarda program akreditasyonlarının, kurumsal stratejik planlama, çıktı odaklı eğitim tasarımı ve uluslararasılaşma hedefleri ile uyumlu biçimde yürütüldüğü görülmektedir. Listedeki tek vakıf üniversitesi olan Başkent Üniversitesi, sahip olduğu 31 akredite lisans programı ile Türkiye'de vakıf üniversiteleri arasında kalite güvencesi liderlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, vakıf üniversiteleri arasında da program akreditasyonuna yönelik güçlü

kurumsal kapasitelere sahip örnekler bulunduğunu, ancak sistem genelinde bu kapasitenin henüz yaygın olmadığını göstermektedir.

Tam akreditasyon statüsüne sahip üniversitelerde ön lisans programlarının akreditasyon durumu, kalite güvencesinin mesleki ve teknik eğitim boyutuna ne ölçüde yansıdığını göstermesi bakımından önemlidir. Lisans programlarına kıyasla daha sınırlı bir yaygınlığa sahip olan ön lisans akreditasyonu, bazı üniversitelerde güçlü bir şekilde kurumsallaşmışken, diğerlerinde henüz başlangıç düzeyindedir. Tablo 3, tam akredite kurumlar arasında ön lisans akreditasyon sayılarına göre ilk on üniversiteyi göstermekte ve kalite güvencesinin mesleki-teknik eğitim alanındaki dağılımına ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır.

Tablo 3. Kurumsal Akreditasyon Statüsü Tam Akredite Bulunan Üniversitelerin Program Akredite Sayılarının Ön Lisans Program Sayılarına Göre Sıralanması

Sıra	Üniversite Adı	Akredite Lisans Programı	Akredite Önlisans Programı
1	Ege Üniversitesi	55	15
2	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi	11	13
3	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	14	9
4	Trakya Üniversitesi	20	6
5	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi	21	6
6	Çukurova Üniversitesi	18	5
7	Sakarya Üniversitesi	36	3
8	Başkent Üniversitesi	31	2
9	Bursa Uludağ Üniversitesi	25	2
10	Gazi Üniversitesi	42	1

Tablo 3' e göre, kurumsal akreditasyon programında tam akredite olan kurumların ön lisans programı akreditasyonunda devlet üniversitelerinin belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Listenin ilk sırasında yer alan Ege Üniversitesi (15) ve onu izleyen Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi (13), Türkiye'de ön lisans eğitiminin kalite güvencesi açısından en güçlü kurumlarıdır. Bu

üniversitelerin, yerleşik meslek yüksekokulu yapılarına ve geniş program çeşitliliğine sahip olmaları, akreditasyon sürecinin sistematik yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Vakıf üniversiteleri arasında yalnızca Başkent Üniversitesi (2 program) listeye girebilmiş olup bu durum, vakıf üniversitelerinin ön lisans düzeyindeki akreditasyon faaliyetlerinde halen sınırlı bir görünüm sergilediğini göstermektedir. Genel olarak tablo, tam akredite kurumlar arasında ön lisans programı akreditasyonunun lisans düzeyine göre daha dar kapsamlı olduğunu, ancak bazı devlet üniversitelerinde güçlü biçimde kurumsallaştığını ortaya koymaktadır.

Kurumsal akreditasyon programı kapsamında, koşullu akreditasyon statüsüne sahip üniversitelerde program akreditasyonu, kurumsal kalite güvencesinin henüz tam olarak yerleşmediği ancak belirli alanlarda gelişme gösterildiği bir ara aşamayı temsil etmektedir. Bu kurumlarda lisans düzeyindeki akredite program sayıları, kalite güvencesi kültürünün kurumsal akreditasyon sürecine nasıl yansıdığını değerlendirmek açısından kritik bir gösterge sunmaktadır. Tablo 4, koşullu akreditasyon alan üniversitelerin lisans programı akreditasyon sayılarına göre ilk onunu göstermekte ve bu grubun program bazındaki kalite profiline ışık tutmaktadır.

Tablo 4. Kurumsal Akreditasyon Statüsü Koşullu Akredite Bulunan Üniversitelerin Program Akredite Sayılarının Lisans Program Sayılarına Göre Sıralanması

Sıra	Üniversite Adı	Akredite Lisans Programı	Akredite Önlisans Programı
1	İstanbul Medipol Üniversitesi	41	7
2	Bartın Üniversitesi	27	2
3	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi	17	0
4	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi	17	0
5	Amasya Üniversitesi	13	0
6	Kastamonu Üniversitesi	13	0
7	Marmara Üniversitesi	13	0

8	KTO Karatay Üniversitesi	11	3
9	Pamukkale Üniversitesi	11	0
10	İstanbul Bilgi Üniversitesi	10	0

Kurumsal akredite programı kapsamında, koşullu akredite üniversiteler arasında lisans düzeyindeki akreditasyon sayılarını gösteren Tablo 4 incelendiğinde, listenin hem devlet hem vakıf üniversiteleri tarafından paylaşıldığı, dolayısıyla tam akreditasyon grubuna kıyasla daha heterojen bir yapının ortaya çıktığı görülmektedir. Listenin başında yer alan İstanbul Medipol Üniversitesi (41 program) dikkat çekici bir istisna olup, program akreditasyonu bakımından birçok tam akredite devlet üniversitesini geride bırakmaktadır. Bu durum, kurumsal akreditasyonun koşullu olmasının her zaman program düzeyindeki kalite güvencesinin zayıf olduğu anlamına gelmediğini göstermektedir; bazı kurumlarda yönetim, PUKÖ döngüsü, stratejik yönetim veya kalite yönetim sistemleri gibi kurumsal bileşenlerde eksiklikler bulunmasına rağmen program bazlı kalite uygulamaları güçlü olabilmektedir. Öte yandan Bartın, Muğla Sıtkı Koçman, Marmara, Amasya ve Kastamonu Üniversiteleri gibi devlet üniversitelerinin de listede yer alması, bu grupta kamu kurumlarının önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bu üniversitelerde ön lisans programı akreditasyonunun oldukça sınırlı olması, kalite güvencesi uygulamalarının daha çok lisans düzeyinde yoğunlaştığına işaret etmektedir.

Ön lisans programlarının akreditasyon süreçlerine katılımı, özellikle uygulamalı eğitim veren yüksekokulların kalite standartlarını ne ölçüde karşıladığını ve kurum genelinde kalite güvencesi kültürünün yatay düzeyde nasıl yayıldığını değerlendirmek açısından kritik bir anlam taşımaktadır. Bu kurumlarda ön lisans programlarının akredite edilme oranı, kurumsal akreditasyon sürecindeki gelişmeye açık alanları ve kalite yönetim sistemlerinin birimler bazında olgunlaşma düzeyini somut biçimde yansıtmaktadır. Tablo 5, kurumsal program akreditasyonu

kapsamında, koşullu akreditasyon statüsündeki üniversiteler arasında akredite ön lisans programı sayısı en yüksek olan ilk on kurumu göstermektedir.

Tablo 5. Kurumsal Akreditasyon Statüsü Koşullu Akredite Bulunan Üniversitelerin Program Akredite Sayılarının Ön Lisans Program Sayılarına Göre Sıralanması

Sıra	Üniversite Adı	Akredite Lisans Programı	Akredite Ön Lisans Programı
1	İstanbul Gedik Üniversitesi	5	17
2	İstanbul Medipol Üniversitesi	41	7
3	Çankırı Karatekin Üniversitesi	4	7
4	Bayburt Üniversitesi	1	4
5	Kapadokya Üniversitesi	4	3
6	KTO Karatay Üniversitesi	11	3
7	Bartın Üniversitesi	27	2
8	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	8	1
9	Sivas Cumhuriyet Üniversitesi	5	0
10	Siirt Üniversitesi	0	0

Tablo 5 incelendiğinde, koşullu akreditasyon statüsündeki üniversiteler arasında ön lisans program akreditasyonlarının oldukça sınırlı olduğu, ancak bazı kurumların belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. En dikkat çekici örnek, İstanbul Gedik Üniversitesi olup, 17 akredite ön lisans programıyla diğer kurumlara kıyasla belirgin bir üstünlük göstermektedir. Bu durum, vakıf üniversitelerinin bazı alanlarda ön lisans programlarını akreditasyona yönlendirme konusunda daha proaktif davrandığını göstermektedir. Devlet üniversiteleri arasında Çankırı Karatekin Üniversitesi ve Bayburt Üniversitesi, görece daha yüksek akredite ön lisans programı sayılarına sahiptir; bu da küçük ölçekli kurumların belirli alanlarda stratejik kalite uygulamaları geliştirebildiğine işaret etmektedir. Öte yandan, listede yer alan bazı üniversitelerin lisans düzeyinde yüksek sayıda akredite programa sahip olmalarına rağmen (Bartın Üniversitesi gibi), ön lisans programlarında akreditasyonun oldukça sınırlı kaldığı

görülmektedir. Bu durum, program düzeyinde kalite güvencesi uygulamalarının kurum içinde eşit dağılım göstermediğini göstermektedir.

Kurumsal akreditasyon statüsü elde eden yükseköğretim kurumlarının önemli bir bölümünde program akreditasyonlarının da eş zamanlı olarak ilerlediği görülmekle birlikte, bazı üniversitelerde kurumsal akreditasyon ile program düzeyi akreditasyon arasında belirgin bir ayrışma bulunmaktadır. Özellikle koşullu akreditasyon statüsüne sahip bazı kurumların, kurumsal kalite güvencesi mekanizmalarını belirli ölçüde yapılandırmış olmalarına karşın, henüz hiçbir lisans veya ön lisans programının akreditasyon sürecine dahil edilmemiş olması dikkat çekicidir. Bu durum, kurumsal düzeyde benimsenen kalite politikalarının program düzeyindeki uygulamalara tam olarak yansımadığını ve kalite kültürünün birimler arasında homojen biçimde yayılmadığını göstermektedir. Tablo 6, kurumsal akreditasyon statüsüne sahip olmakla birlikte bünyesinde akredite edilmiş herhangi bir program bulunmayan üniversiteleri göstermektedir.

Tablo 6. Kurumsal Akreditasyon Programında Akredite Olan Ancak Program Akreditasyonu Olmayanlar Üniversiteler

Üniversite Adı	Kurumsal Akreditasyon Statüsü	Akredite Lisans Programı	Akredite Ön Lisans Programı
Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi	KOŞULLU	0	0
Iğdır Üniversitesi	KOŞULLU	0	0
Kırklareli Üniversitesi	KOŞULLU	0	0
Piri Reis Üniversitesi	KOŞULLU	0	0
Siirt Üniversitesi	KOŞULLU	0	0
Türk-Alman Üniversitesi	KOŞULLU	0	0

Tablo 6’da yer alan kurumlar, Türkiye’de kurumsal akreditasyonun program akreditasyonundan tamamen bağımsız işleyebildiğini gösteren önemli bir örüntü sunmaktadır. Bu üniversiteler Kurumsal Akreditasyon Programı kapsamında kurumsal düzeyde belirli bir kalite olgunluğuna ulaşmış, yönetim, stratejik planlama, kalite güvencesi yapıları ve iç değerlendirme süreçleri bakımından YÖKAK ölçütlerini karşılamayı başarmışlardır. Bununla birlikte aynı kurumların hiçbir lisans veya ön lisans programının akredite olmamış olması, kalite güvencesi mekanizmalarının program düzeyinde henüz sistematik bir biçimde işletilemediğini veya uygulamaya tam olarak geçirilemediğini ortaya koymaktadır. Bu durum iki temel yapısal çıkarıma işaret etmektedir. İlk olarak, kurumsal akreditasyonun kurumların üst düzey yönetim kapasitelerini ve stratejik süreçlerini değerlendiren makro ölçekte bir mekanizma olduğu; program akreditasyonunun ise akademik birimlerde kalite standartlarının doğrudan uygulanmasını gerektiren mikro düzeyde bir süreç olduğu görülmektedir. Kurumsal düzeyde güçlü olan ancak program düzeyinde akreditasyonu bulunmayan kurumlar, kalite politikalarını birimlere yayma aşamasında gelişmeye ihtiyaç duymaktadır. İkinci olarak, koşullu akreditasyon statüsündeki bu kurumlar için program akreditasyonlarının yokluğu, gelişmeye açık kritik bir alan niteliği taşımaktadır.

Program akreditasyonlarının olmaması, öğrenci çıktılarının sistematik izlenmesi, ölçme-değerlendirme uygulamaları, dış paydaş etkileşimi ve sürekli iyileştirme süreçlerinin henüz kurumsal politika düzeyinden birim düzeyine tam olarak aktarılmadığını göstermektedir. Bu yönüyle tablo, kurumsal akreditasyon kararlarının ardındaki kalite kültürü olgunluğunun program düzeyinde eşzamanlı gelişmeyebileceğine işaret ederek Türkiye’de kalite güvencesi ekosisteminin çok katmanlı yapısını görünür kılmaktadır.

Bulguların Değerlendirilmesi

Türkiye’de kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla hazırlanan tablolar ve grafikler bütüncül olarak değerlendirildiğinde, yükseköğretim kurumlarının kalite güvencesi olgunluk düzeylerinin hem kurum içi hem kurumlar arası farklılıklar gösterdiği açık biçimde görülmektedir. Bulgular, kurumsal akreditasyonun kurumların üst düzey stratejik yapılanmalarını temsil eden makro bir mekanizma olduğunu; program akreditasyonlarının ise öğrenme çıktıları, öğretim süreçleri ve akademik birimlerin kendine özgü kalite uygulamalarını temsil eden mikro bir mekanizma olduğunu doğrular niteliktedir. Bu iki mekanizma arasındaki ilişki incelendiğinde, paralellikler kadar belirgin ayrışmaların da bulunduğu görülmektedir.

İlk olarak, tam akreditasyon statüsüne sahip üniversitelerde program akreditasyonlarının yaygın ve yüksek düzeyde olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle İstanbul Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Ege Üniversitesi gibi köklü devlet üniversitelerinin hem lisans hem de ön lisans düzeylerinde yüksek sayıdaki akredite programları, kurumsal akreditasyonun altında yer alan kalite güvencesi kültürünün akademik birimlere güçlü bir biçimde yansıdığını göstermektedir. Bu kurumlarda program akreditasyonunun çeşitliliği, kurumsal kalite politikalarının geniş birimlere yayıldığına bir göstergesi niteliğindedir.

Buna karşılık koşullu akreditasyon statüsüne sahip üniversitelerde daha sınırlı bir program akreditasyonu profili ortaya çıkmaktadır. Örneğin koşullu akreditasyon grubunda yer alan birçok üniversite sınırlı sayıda lisans programı akreditasyonuna sahiptir ve ön lisans programlarında akreditasyon genellikle daha düşük düzeydedir. Bu durum, kurumsal kalite güvencesi yapılarının geliştirilmeye açık yönlerini ve özellikle program düzeyinde

sistematik iyileştirme mekanizmalarının henüz tam anlamıyla işletilmediğini göstermektedir.

Bu bağlamda en çarpıcı bulgulardan biri, koşullu akreditasyona sahip altı üniversitede (Adana Alparslan Türkeş BTÜ, Iğdır, Kırklareli, Piri Reis, Siirt, Türk-Alman) hiçbir lisans veya ön lisans programının akredite edilmemiş olmasıdır. Buna karşın tam akreditasyon statüsüne sahip hiçbir üniversitede bu durum gözlenmemektedir. Bu karşılaştırma, program akreditasyonunun, kurumsal akreditasyonun sürdürülebilirliğini ve olgunluk düzeyini destekleyen kritik bir gösterge olduğunu kanıtlamaktadır. Bir başka ifadeyle, tam akredite kurumlarda program düzeyinde kalite mekanizmaları yaygınlaşmışken, koşullu akredite bazı kurumlarda bu yapı henüz başlangıç aşamasındadır.

Verilerin lisans ve ön lisans düzeylerinde karşılaştırılması, Türkiye’de kalite güvencesi kültürünün hangi eğitim düzeylerinde daha fazla karşılık bulduğuna ilişkin önemli bir görüş sunmaktadır. Tam akredite üniversitelerde lisans programlarının akreditasyonu belirgin şekilde yüksek olmakla birlikte, bazı kurumlarda ön lisans programlarının da güçlü bir biçimde akredite edildiği görülmektedir. Buna karşılık koşullu akreditasyon grubunda ön lisans akreditasyonlarının daha sınırlı olduğu, kalite güvencesi uygulamalarının özellikle meslek yüksekokulları düzeyinde yeterince yayılmadığı anlaşılmaktadır.

Devlet–vakıf ayrımı da bulgularda anlamlı bir farklılık yaratmaktadır. Tam akreditasyon statüsünde devlet üniversitelerinin ağırlığı belirgindir; bu durum hem kurumsal kapasite hem de program çeşitliliği ile ilişkilidir. Vakıf üniversitelerinde ise daha çok koşullu akreditasyon görülmekte, ancak bazı vakıf üniversiteleri (örneğin Medipol, İstanbul Aydın, İstanbul Gelişim) yüksek düzeyde program akreditasyonuna sahip olmalarına rağmen kurumsal akreditasyonda tam statüye erişememektedir. Bu durum, yönetsel

süreçler ile akademik süreçler arasındaki uyumsuzluğa işaret eden önemli bir bulgudur.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye’de YÖKAK tarafından yürütülen kurumsal akreditasyon süreçleri ile program akreditasyonlarının kurumsal kalite güvencesi yapılarıyla ilişkisini inceleyerek, iki düzey arasındaki etkileşimi veriye dayalı bir biçimde ortaya koymuştur. Bulgular, kurumsal akreditasyonun yükseköğretim kurumlarının yönetim, stratejik planlama, iç kalite güvence mekanizmaları ve iyileştirme kapasitesini değerlendiren üst düzey bir kalite aracı olduğunu; program akreditasyonlarının ise akademik birimlerde kalite kültürünün uygulanma ve izlenme biçimlerini temsil ettiğini göstermektedir.

Tam akredite üniversitelerde program akreditasyonlarının yaygınlığı, kalite politikalarının kurum geneline başarıyla yayıldığı ve öğrenme-öğretme süreçlerinin daha sistematik biçimde yönetildiği bir olgunluk düzeyine işaret etmektedir. Buna karşılık koşullu akreditasyon statüsündeki üniversitelerin önemli bir bölümünde sınırlı program akreditasyonları ve özellikle hiçbir akredite programı bulunmayan kurumların varlığı, kalite güvencesi yapılarının akademik birimlere yeterince yansımadığını göstermektedir. Bu durum, kurumsal akreditasyon ile program akreditasyonları arasındaki ilişkinin tek yönlü veya otomatik bir süreç olmadığı, aksine kurumsal yönetim ile program düzeyi uygulamaların uyumu ve bütünleşmesiyle şekillendiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Devlet-vakıf üniversiteleri arasındaki farklılaşma da önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Tam akreditasyon statüsünde devlet üniversiteleri daha baskın görünürken, program akreditasyonlarında bazı vakıf üniversiteleri yüksek performans göstermektedir. Bu durum, kurumsal yönetim süreçleri ile program

düzeyi kalite uygulamalarının her zaman örtüşmeyebileceğini göstermekte ve kalite güvencesinin kurumsal bağlama duyarlı bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, Türkiye’de kurumsal ve program akreditasyonu arasındaki ilişkinin çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu göstermekte ve gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli açılımlar sunmaktadır. Öncelikle, kurumsal akreditasyonun program akreditasyonuna etkisinin zamansal olarak nasıl değiştiğini inceleyen uzunlamasına çalışmaların yapılması, kalite güvencesi kültürünün kurumsallaşma dinamiklerini daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, kurumsal akreditasyon statüsü değişen üniversitelerde akredite program sayılarının yıllar içindeki seyrini analiz eden boylamsal araştırmalar önemli bir boşluğu doldurabilir. Bunun yanı sıra, Türkiye’deki akreditasyon süreçlerinin küresel kalite güvencesi standartlarıyla karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar, özellikle Avrupa Yükseköğretim Alanı (EHEA), ENQA standartları ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarıyla ilişkilerin değerlendirilmesi bakımından önemli bir araştırma gündemi oluşturabilir. Bu tür karşılaştırmalı analizler, Türkiye’deki kalite güvencesi uygulamalarının uluslararası görünürlüğünü ve uyum düzeyini inceleyen yeni bir literatür hattı geliştirecektir.

KAYNAKÇA

Alpaydın, Y., & Topal, M. (2022). Eğitim Fakültelerindeki Akreditasyon Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum*, 12(2), 232-265.

Çabuk, S. N. (2018). Peyzaj mimarlığı eğitiminde kalite yönetimi ve akreditasyon. *Türkiye Peyzaj Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 9-19.

Dede, O., & Akçin, D. C. (2025). Program Accreditation Attitude Scale: Validity and Reliability Study. *Yükseköğretim*

Dergisi, 15(1), 183-194. <https://doi.org/10.53478/yuksekokretim.1477599>

Demirbilek, M. (2022). Öğretmen Yetiştirmeden Sorumlu Kurumların Akreditasyonu: Türkiye ve Dünya Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 3(1), 35-58.

Doğu, A. H. (2025). Kurumsal Akreditasyon Programı Sürecinde Bilgi Yönetim Sisteminin Önemi: *Karadeniz Teknik Üniversitesi Uygulaması. Journal of University Research*, 8(3), 485-498. <https://doi.org/10.32329/uad.1741280>

Güler, M., & Soyer, B. (2021). Yükseköğretimde Yeniden Yapılanma: Türk Yükseköğretiminde Kalite Güvencesi Sisteminin Gelişimi. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 1(1), 45-89.

Güzel, G., & Sağ, R. (2025). Eğitim Fakültesi Lisans Programlarında Yürütülen Akreditasyon Sürecinin Yansımaları. *Journal of Uludag University Faculty of Education*, 38(ITEAC2024-Kalite Süreçlerinde Dijital Dönüşüm, Uluslararasılaşma ve Kültürel Yaklaşımlar), 96-140. <https://doi.org/10.19171/uefad.1610558>

Hunter, G. F. (2025). (Non)accreditation and implications for curriculum development in graduate professional programs. *Teaching in Higher Education*, 30(5), 1304-1320. <https://doi.org/10.1080/13562517.2025.2449647>

İlhan, E., Gayaker, S., & Çetin, A. K. (2025). Akreditasyonun Lisans Programlarının Başarı Sıralamalarına Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(Special Issue), 129-140. <https://doi.org/10.53478/yuksekokretim.1554099>

Karabıyık, M., & Baykal, E. (2025). Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Karşı Çalışanların Direnç

Gösterme Nedenleri. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(3), 587-604. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1370168>

Mansour, W., Boyd, A., & Walshe, K. (2021). National accreditation programmes for hospitals in the Eastern Mediterranean Region: Case studies from Egypt, Jordan, and Lebanon. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(5), 1500-1520. <https://doi.org/10.1002/hpm.3178>

Shellenbarger, T., & Chicca, J. (2024). Strategies to promote civility in accreditation. *Teaching and Learning in Nursing*, 19(2), 127-132. <https://doi.org/10.1016/j.teln.2024.02.006>

Solano-Cordero, J., Sancho-Chavarría, L., & Garita, C. (2022). Experiences on Self-Evaluation and Accreditation of Master Programs in Computing at TEC. *2022 International Symposium on Accreditation of Engineering and Computing Education (ICACIT)*, 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICACIT56139.2022.10041691>

Yıldırım, E., & Aydın, M. Ç. (2025). What Do Institutional Internal Evaluation Reports Say? Content Analysis of Fully Accredited Universities. *Journal of University Research/Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 8(2).

Yükseköğretim Kalite Kurulu (2025a). *Program akreditasyonu*. (30/11/2025 tarihinde <https://www.yokak.gov.tr/program-akreditasyonu/adresinden> ulaşılmıştır).

Yükseköğretim Kalite Kurulu (2025b). *Tescil süresi devam eden akreditasyon kuruluşları*. (30/11/2025 tarihinde <https://www.yokak.gov.tr/tescil-suresi-devam-eden-akreditasyon-kuruluslari/> adresinden ulaşılmıştır).

Yükseköğretim Kalite Kurulu (2025c). *Kurumsal dış değerlendirme programı (KDDP)*. (3/12/2025 tarihinde <https://www.yokak.gov.tr/kddp/> adresinden ulaşılmıştır).

Yükseköğretim Kalite Kurulu (2025d). *2024 yılı yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*. Ankara: Yükseköğretim Kalite Kurulu Başkanlığı. (3/12/2025 tarihinde <https://www.yokak.gov.tr/durum-raporlari/> adresinden ulaşılmıştır).

Yükseköğretim Kalite Kurulu (2025e). *Kurumsal akreditasyon programı (KAP)*. <https://www.yokak.gov.tr/kurumsal-akreditasyon-programi/> adresinden ulaşılmıştır).

BÖLÜM 10

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKA KULLANIMI

PINAR ERKAL¹

Giriş

Yapay zeka, bilgisayar sistemlerinin ve makinelerin insan zekasına benzer şekilde bilişsel süreçlerin yürütülmesini sağlayan bir teknolojidir. Öğrenme, problem çözme, karar verme ve doğal dili anlama gibi işlevlerden oluşmaktadır. Makine öğrenmesi sistemlerin verilerden öğrenerek kendini geliştirmesini sağlar (Elden, 2025:126). Bu özellikler ile yapay zeka uygulamalarının yakın zamanda iş hayatında büyük değişimler meydana getirmesi beklenmektedir. Bu nedenle işletmelerin teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve benimsemesi varlıklarını sürdürmesi için adeta gereklilik haline gelmektedir.

Günümüzde dijitalleşme ve yapay zeka teknolojileri işletmelerin yönetim anlayışında ve işleyişte büyük değişimler meydana getirmeye devam etmektedir. Yeni teknolojilerin benimsenmesi işletme yönetiminin bir fonksiyonu olan insan kaynakları yönetiminde de yaşanmaktadır. İnsan kaynakları

¹ Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi Balıkesir Meslek Yüksekokulu, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, Orcid: 0000-0003-4698-8475

yönetimindeki işe alım, performans değerlendirme, eğitim, ücretlendirme gibi süreçlerde yapay zeka uygulamalarından yararlanılabilmektedir. Artık iş başvurularında özgeçmişler internet üzerinden gönderilmekte, yüz yüze yapılan mülakat süreçleri ve eğitimler uzaktan yapılabilmekte, daha önceleri uzun uğraşlar gerektiren pek çok hesaplamalar çok daha kısa sürede yapılmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu (2023:6) tarafından yapılan 803 işletmenin katıldığı anket verilerine göre katılımcı işletmelerin %75'inin yapay zekayı işletmelerinde benimseyeceği, yapay zeka teknolojilerinden kaynaklı işletmelerin %50'sinin işlerinin büyüyeceği, %25'inin de ise iş kaybına yol açacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminde yapay zeka kullanımı ile ortaya çıkan gelişmeleri ele almaktır. Konu insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olan insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme, eğitim işgören bulma ve seçme süreçleri çerçevesinde incelenecektir. Yapay zeka uygulamalarının insan kaynakları yönetimi alanında sunduğu fırsatlar ve karşılaşılan tehditler değerlendirilecek ve insan kaynakları yönetimi alanında yapay zeka kullanımı ile ilgili genel bir çerçeve oluşturulacaktır.

1. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütler amaçları doğrultusunda stratejiler belirlerler ve bunlara ulaşma çabası içerisinde belirli bir alanda rakiplerinden üstün olarak varlıklarını sürdürmek isterler. Amaçlarına ulaşma çabası içerisinde para, makine, tesis, ekipmanlar, teknolojik araçlar vb. gibi ekonomik değere sahip her şey sermaye olarak görülmektedir. Bu çerçevede çalışanlar da örgüte değer yaratan bir sermaye olarak görülebilir. Ancak insan sermayesi diğer sermaye kaynaklarını bilgi ve yetenekleriyle ürün ya da hizmete dönüştürür. Örgütler ürün ya da hizmeti insan sermayesi vasıtasıyla piyasaya sunarlar. Bu nedenle insan sermayesini örgütün en değerli varlığı olarak değerlendirmek mümkündür.

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi biriminin çalışmaları örgütün en üst pozisyonundan en alt pozisyonuna kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları birimleri bir çalışanın işletmede işe başlamasından işten ayrılmasına kadar tüm süreçleriyle ilgilenir. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının seçimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş güvenliği ve sağlığı gibi çalışanlarla ilgili tüm süreçler ve teknolojik ilerlemelerle birlikte uzaktan çalışma ya da e-iky gibi pek çok konuyu da içinde barındırmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, iş görenlerin işe girişinden işten ayrılışına kadar geçen sürede planlama, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi tüm faaliyetlerini gerçekleştirilmesini sağlayan işletme fonksiyonudur.

İnsan kaynakları yönetimi örgütte insan kaynağının; kendisine, örgüte ve çevresine yararlı olacak şekilde etik kurallara ve yasalara uyularak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve faaliyetler bütünüdür (Benligiray, 2016:38). İnsan kaynakları yönetimi iş görenlerin işe başvurmalarının sağlanmasını, başvuru yapan adaylar arasından seçim yapılmasını, işe yerleştirilmesini, özlük işlemlerini, eğitim, kariyer gelişimi, motivasyonun sağlanmasını, işe yönlendirilmesini, endüstriyel ilişkiler, sendika ile ilişkiler ve çevrenin değerlendirilmesini içeren bir disiplindir (Bingöl, 2013:4). İnsan kaynakları yönetimi örgütün insan kaynakları ihtiyacının belirlenerek karşılanması, en verimli çalışma ortamının sağlanması ve örgütün tüm amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan önemli bir işletme fonksiyondur (Öge, 2016:1).

1.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin amaçlarına ulaşması için mevcut ve gelecekteki işgücü ihtiyacını belirleyen bir süreçtir. İşletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacağı gerekli sayı ve nitelikteki işgücünün belirlenmesi için planlama yapılır. İnsan kaynakları planlaması ile işletmelerin iş gücü arzı ve iş gücü talebi

arasındaki dengenin sağlanması amaçlanır. İnsan kaynakları planlaması ile işletmenin genel planlarına göre ihtiyaç duyulan işgücü belirlenir. İş görenlerin işe alım ve seçme süreçlerinde, işgücü maliyetlerinin düzenlenmesinde insan kaynakları planlarından yararlanılır. İşletmedeki mevcut çalışanların eğitim ve kariyer olanaklarının sağlanmasında insan kaynakları planları değerlendirilebilir (Savaş, 2006:8).

İşletmeler insan kaynakları planlamasını bilgi toplama, mevcut insan kaynağını değerlendirme, işgücü talebi ve arzını değerlendirme, bütçeyi belirleme ve planın onaylanması aşamaları ile yaparlar (Bingöl, 2013:127). İnsan kaynakları planlaması sürecindeki talep tahminlerinin belirlenmesinde işletmeler tüm verilerini bir araya getirip yargısal ve sayısal yöntemlerle talep tahminlerini belirlerler. Yapay zeka algoritmaları işletmenin geçmiş verilerini analiz ederek iş gücü talep tahminlemede kullanılabilir. Ayrıca yapay zeka ile çalışanlara yönelik beceri, eğitim ve uzmanlık alanları gibi bilgiler yoluyla işgücü envanterleri oluşturularak planlama süreçlerinde kullanılabilir. Yapay zeka yardımıyla, insan kaynakları planlama sürecinde geçmiş veriler ve mevcut durum, çalışan sayısı ve pozisyonlar, beceriler, devamsızlık ve iş gücü devir oranı gibi veriler analiz edilerek planlama yapılır. Bu süreçte yapay zekanın kullanımı insan kaynakları uzmanlarına zaman ve hız kazandırabilir.

1.2.İş gören Bulma Ve Seçme

İnsan kaynakları yönetimi alanında işletmelerin iş gören bulma ve seçme süreçlerinde yapay zeka uygulamalarından yararlanılabilmektedir. Yapay zeka, pek çok özgeçmişin bir arada olduğu veri setinden aranan niteliklerde uygun adayın belirlenmesinde insan kaynakları birimleri tarafından kullanılabilir. Artık günümüzde adaylar kağıt üzerinde özgeçmişleri ile işe başvurmak yerine geliştirilen yazılımlar ile boş

pozisyonlara bilgisayar üzerinde başvuru yapabilmektedir. Adayların iş başvurularının internet üzerinden yapılması adaylar açısından da kolaylık sağlamaktadır.

İşletmeler web sayfaları aracılığıyla aday başvuru havuzları oluşturabilmekte ve seçim sürecinde aday belirleme yazılımları kullanabilmektedir. Böylece mevcut adayların özgeçmişleri arasından filtreleme ya da sıralama yaparlar. Ayrıca yapay zeka yardımıyla iş gören bulma sürecinden sonra seçim aşamasında da yüz yüze mülakata çağırılacak aday sayısı sınırlandırılabilir. Çok büyük veri setinden en uygun iş göreni yapay zeka yardımıyla seçme süreci maliyet ve zaman tasarruf sağlar. Ancak bu konuda göz önünde bulundurulması gereken en önemli problemlerden biri yapay zekanın algoritmik önyargı ve ayrımcılığı konusudur. Bu duruma Amazon Şirketinin işe alım süreçlerinde kullandığı yapay zeka uygulamaları ile ilgili ortaya çıkan cinsiyetçi ayrımcılık olayı örnek olarak gösterilebilir. Şirket işe başvuran adayların özgeçmişlerinin taranması için bir bilgisayar modellemesi yapar. Ancak kullanılan bu uygulamanın bir problemi olduğunu fark edilir. Yapay zeka uygulaması kimin işe alınacağı ile ilgili 10 yıllık iş başvuru verisini tararken çoğunlukla erkek adaylara rastlamıştır ve makine öğrenmesi ile bu süreçte erkek adaylara öncelik verir. Yapay zeka yaptığı tarama sonucunda içinde kadın kelimesi geçen özgeçmişlerin puanını düşürerek kadınlar yerine erkek adayları tercih etmekteydi. Kullanılan bu uygulama ile yapay zekanın önyargılı seçimler ve cinsiyet ayrımı yaptığı tespit edilmiştir (<https://webrazzi.com/2018/10/11/>). İş gören bulma ve seçme sürecinde yaşanan bu olay; yapay zekanın insanlara çeşitli fırsatlar sunmasına rağmen makine öğrenmesi yoluyla yapılan analiz sonuçlarında çeşitli problemlerin de yaşanabileceğini dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

1.3.Performans Değerlendirme ve Eğitim

Performans değerlendirme çalışanların işte gösterdikleri çabayı, yeteneklerini, işteki tutum ve davranışlarını, başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme ile çalışanlar hakkında bilgi sağlanır, çalışanların eğitim ihtiyacı belirlenir, iş yükünün adil dağılımı sağlanır, terfi ve kariyer olanakları belirlenir, adil bir ücretlendirme sistemine katkı sağlanır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:106). Performans değerlemeden elde edilen bilgiler insan kaynakları yönetiminin diğer süreçlerinde veri olarak kullanılır.

Yapay zeka uygulamaları ile çalışanların geçmiş performanslarına ait veriler değerlendirilerek gelecekteki performansları ile ilgili tahminler geliştirilebilmektedir. Çalışanların hangi işlerde daha etkin ve yetenekli olduğu, hangi işlerde eğitime ihtiyaç duyduğu elde edilen veriler yardımıyla tespit edilebilmektedir. Bu sistemler işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlayabilmektedir. Performans değerlendirme süreçlerinin yapay zeka ile desteklenmesi durumunda duygu ve sezgilere yer vermeden objektif bir değerlendirme yapılabilir. Bilgisayarlı sistemlerin performans değerlemede kullanılması ve ilgili verilerin işlenmesi ile çalışanlara ait veriler sıklıkla değerlendirilebilmektedir. Böylece kariyer gelişimleri ve terfi olanaklarının belirlenmesinde de bu verilerden yararlanılabilmektedir.

İşletmeler iş görenlerin ihtiyaç duyduğu eğitimlerin verilmesinde dijital olanaklar ve yapay zeka teknolojilerinden yararlanabilmektedir. Böylece çalışanların gelişimleri destelenir ve örgüt içinde yeni fikirlerin, becerilerin ortaya çıkması sağlanır. Yapay zeka teknolojilerini kullanarak her çalışanın özel ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve karşılanması ile örgüt içinde yenilik yapma yeteneğinin artmasına katkıda bulunulur (Kişi ve Özer, 2024:43). Teknolojik olanakların eğitim alanında kullanılmasıyla; iş görenlere toplu halde eğitim verilmesi yerine daha bireysel

seviyelerde eğitimlerin verilme fırsatı tanınmaktadır. Uzaktan eğitim ve yapay zeka tabanlı eğitimler yoluyla işletmeden ayrılmadan çalışanlara eğitim verilebilmektedir. Yapay zeka aracılığıyla özellikle tehlikeli ya da zorlu işlerle ilgili eğitimlerde simülasyonlar vb. uygulamalar kullanılabilir. Eğitim planlama süreçlerinde de yapay zeka uygulamaları ile ihtiyaç duyulan eğitim planlamaları yapılabilir.

1.4. Ücret Yönetimi

İşletmelerde çalışanlara göstermiş olduğu emeğin karşılığında verilen ödeme ücret olarak ifade edilir. Ücretin neye göre ve nasıl belirleneceğini, nasıl ödeneceği ise ücret yönetiminin konusudur. Ücret yönetimi ücret politikaları, ücretin yapısı ve ücret sistemlerini içermekte ve çeşitli aşamalardan oluşan bir sistemi ifade etmektedir (Demir ve Acar, 2014:103). Ücret yönetimi ile işletmelerde adil, tutarlı, dengeli bir ücret politikası oluşturulur. Bu ücret politikasının oluşturulması ile yetenekli çalışanlar örgüte çekilir, iş gücü devir oranı düşer, çalışanların örgüte bağlılığı artar, çalışanlar olumlu davranışlar gösterme eğilimine girer, performans ve verimlilik artar (Tengilimoğlu vd., 2023:156).

Yapay zeka çalışanların ücretlerinin hesaplanmasında kullanılabilir. İş tanımları, piyasa ücret verileri ve şirketin bütçesi gibi veriler analiz edilerek ücret politikasının belirlenmesi yapay zeka yardımıyla sağlanabilir. Yapay zeka uygulamaları ile uzun vadeli ücret politikaları belirlenerek işletmenin işgücü maliyetleri analiz edilebilir. Yapay zeka, insan kaynakları birimlerinin ücret yönetimi süreçlerinde ücretin belirlenmesi ile ilgili hesaplamalar ile birlikte geleceğe yönelik tahminlerde bulunmaya yardımcı olabilir. Ancak insan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerinde olduğu gibi ücret yönetimi sürecinde de veri güvenliği ve etik ilkelerin dikkatle takip edilmesi gerekir.

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sistemleri

İşletmelerde insan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri yazılım, donanım, veri tabanı gibi bilgisayar araçları ve uygulamaları vb. kullanılarak bilgilerin yönetilmesi olarak tanımlanır (Uluköy ve İzci, 2014:282). İnsan kaynakları birimleri çalışanlarla ilgili bilgileri toplar, düzenler, gerektiğinde tekrar kullanmak üzere saklar ve günceller. Günümüzde bu süreçler bilgi teknolojilerinin desteğiyle yapılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için ihtiyaç olması durumunda bilgiye hemen ulaşmak günümüz rekabet koşullarında büyük öneme sahiptir. Bu nedenle insan kaynakları birimlerinin bilgi sistemlerini oluşturması ve etkin kullanımı insan kaynakları yöneticilerine yol gösterici olacak ve kararların verilmesinde etkili olacaktır. Yapay zekanın kullanımında da doğru ve istenilen sonuçlara ulaşmak için bilgi sistemi alt yapısının oluşturulması gerekir. Çünkü insan kaynakları bilgi sistemleri yapay zekaya veri sağlar, yapay zeka kullanımı ile analiz ve karar süreçlerinde bu verilere ihtiyaç duyulur.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zeka Kullanımının Ortaya Çıkardığı Fırsatlar Ve Tehditler

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında bilişim teknolojileri ve yapay zeka kullanımı her geçen gün daha da artmaktadır. Günümüzde yapay zeka, bulut sistemler, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi yeni teknolojilerin kullanımı işletmeleri daha da dijital bir yapıya dönüştürmektedir. Gelişmekte olan teknolojilerin özellikle üretim birimlerinde kullanımının önemli bir değişim olduğu düşünülse de, çalışanlar hakkında tüm bilgilerin işlendiği insan kaynakları yönetimi birimleri içinde teknolojik gelişmeler önemli avantajlar sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin insan kaynakları planlaması, eğitim, ücret yönetimi, personel bulma ve seçme süreçleri başta olmak üzere tüm

fonksiyonlarında daha fazla dijitalleşmeye ve yapay zeka uygulamalarına yer verilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde yapay zeka destekli uygulamaların kullanımı daha çok verilerin işlenmesi ve daha stratejik yapıya geçişi hızlandırmaktadır. Bu gelişmelerde bireysel ve kurumsal performansı arttırmaya katkı sağlayarak işletmelere rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynamaktadır (Çeri ve Doğan, 2025:122). Qui ve Zhao (2019) araştırmasında yapay zeka kullanımının insan kaynakları yönetimi uygulamalarında maliyet ve verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin olacağı üzerinde durmaktadır. Aynı şekilde günlük rutin işlerde ya da büyük verilerin analizinde zamandan tasarruf sağlamaktadır.

Yapay zeka kullanımının özellikle istenilen bilgiye ulaşma ve maliyeti düşürme konusunda olumlu etkilerinin olduğu sıklıkta tartışılmaktadır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dijital uygulamalar ve yapay zeka kullanımının örgütlere sağladığı avantajlar şöyle sıralanabilir (Tengilimoğlu vd., 2023:266):

- İnsan kaynakları birimlerinde kullanılan evrakların elektronik sistemlere aktarılması ve böylece sağlanan kağıt tasarrufu, belgelere kolay ulaşım,
- İnsan kaynakları birimleri için geliştirilen bilgi sistemlerinin oluşturulması,
- Ücretlendirme sistemleri için kullanılan yazılımlar,
- Personel bulma ve seçme sürecinde kullanılan akıllı sistemler,
- Eğitimlerin coğrafi sınır tanımaksızın uzaktan eğitimi yoluyla verilebilmesi (e-öğrenme),

- İnternet teknolojileri ile evden çalışmaların artması vb. gibi pek çok uygulama günümüzde teknolojik gelişmeler ile kolaylıkla yapılabilir.

Yapay zeka teknolojilerinin işletmelere bu tür fırsatlar sağlarken yaşanan dönüşümden mesleklerin de etkilenmesi beklenmektedir. Yapay zeka teknolojilerindeki gelişmeler, bazı mesleklerin kaybolmasına neden olacak ve yeni mesleklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Dünya Ekonomik Forumu 2025 Yılı Geleceğin İşleri Raporu'na göre teknolojik gelişmelerin ve küresel makroekonomik trendlerin önümüzdeki on yılda yaklaşık 170 milyon yeni iş yaratacağı ve 92 milyon iş kaybının yaşanacağı öngörülmektedir ([tps://www.weforum.org](https://www.weforum.org)).

Yapay zekanın kullanımında sağlanan faydalar karşısında bir takım tehditlerin de olduğu görülmektedir. Yapay zeka kullanımında kara kutu problemi, önyargılı ve yanlış sonuçlar, etik problemler yaşanabilmektedir.

Yapay zekanın verileri alıp işlemesi sonucunda nasıl karar verdiğinin veya işleyişinin anlaşılmaması sorunu kara kutu problemi olarak adlandırılmaktadır. Kara kutu problemi, verilerin algoritmik hesaplama içine girmesi ile elde edilen çıktının neye göre verildiğinin bilinmemesi durumudur. ğrenme algoritmaları açısından bu durum, çeşitli sebeplerden dolayı büyük problemler oluşturma potansiyeline sahiptir (Bilgi, 2024: 263). Kara kutu yapay zeka algoritmasının giriş ile çıkış katmanını ifade etmektedir. (Abudureyimu ve Oğurlu, 2021:775). Yapay zeka uygulamalarındaki kara kutu problemi verilerin güvenliği ve gizliliği konusunda endişe, şüphe ve etik kaygılar yaratabilmektedir. Kara kutu probleminde algoritmalarının kötü niyetli kullanımlara karşı zafiyeti önemli bir husustur (şener, 2024:211). Özellikle istenmeyen ya da önyargılı sonuçların üretilmesinde bu sonuçların düzeltilmesi gerekliliğini ortaya çıkartır. Google'nin fotoğraf uygulamasında

resimleri etiketleyen yapay zeka otomatik etiketleme sisteminde, siyahilerin görüntülerini goriller olarak sınıflandırmıştır. Bu gibi sorunlar önyargı ve ayrımcılık konusunda ciddi problemler ortaya çıkarmaktadır (Abudureyimu ve Oğurlu, 2021:775).

Örgütlerin insan kaynakları yönetimi birimlerinin tüm çalışanların kişisel bilgilerine sahip olması verilerin gizliliği ve güvenliğinin sağlanmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. 2014 yılında Facebook-Cambridge Analytica veri skandalı verilerin gizliliği ve güvenliği ile ilgili bir etik ihlal örneğidir. Bu yaşanan olayda Facebook kullanıcılarının bilgilerinin toplanarak satılması etik ihlal göstergesidir (<https://www.bbc.com/>).

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde yapay zekanın kullanıldığı aşamalar şeffaf olmalıdır. Kullanım aşamaları, elde edilen bilgiler ya da alınan kararlarda yapay zekanın katkısı gerektiğinde açıkça ifade edilebilmelidir. Yapay zekanın karmaşık algoritmalarından kaynaklı olarak kara kutu olarak görülmesi, özellikle veri konusunda yeterince şeffaf olmaması etik problemlere neden olabilme riskini arttırmaktadır. Ayrıca herhangi bir etik değere aykırı bir durumda kalındığında yapay zekanın hayali bir kişilik olması sorumluluk hususunda da tartışma yaratmaktadır (Topuzoğlu ve Çevik Tekin, 2024:160).

Yapay zeka kullanımında tarafsız olma ilkesi uyulması gereken etik ilkelerden biridir. Yapay zeka uygulamaları tarafsız bir yapı ile sunulmalıdır. Fakat yapay zekanın birey ya da toplumsal hayata olumlu ya da olumsuz etkileri kullanımda dikkate alınan etik ilkelerle ilişkilidir. Yapay zeka uygulamalarının insanlığın diğer canlı türleri ve dünyamızın ortak iyiliğini temel alarak inşa edilmesi, etik sorular ve kaygılar konusunda sergilenen hassasiyetle ilgilidir. Etik değerler dikkate alınmadan kullanılan yapay zeka uygulamaları iş ve günlük yaşamımızda kolaylık sağlasa da, etik değerlerden yoksunluk çok büyük problemler oluşturacaktır (Yeşilkaya, 2022:959).

Yapay zeka uygulamalarının insan kontrolü ve gözetimi, güvenlik, gizlilik, şeffaflık, kapsayıcılık ve adalet, hesap verilebilirlik özelliklerine sahip olmasıyla birlikte etik ilkelerin benimsenerek kullanımı hayati önem taşımaktadır (Karaağaçlı, 2025:2). Yapay zeka uygulamalarının kullanılmasında bireylerin temel hak ve özgürlüklerine saygı ile yaklaşılması ve kişisel hakların ihlali göz önünde bulundurulmalıdır.

Sonuç

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapay zeka teknolojileri her geçen gün daha fazla kullanılmakta iş yükünün azaltma ve karar verme süreçlerinde etkili olabilmektedir. İnsan kaynakları birimlerinde yapay zeka; bilgi edinmek için sohbet robotları kullanma, işgören bulma ve seçme süreçlerinde adayların belirlenmesi, ücret yönetimi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ve çalışanların eğitimi gibi pek çok konuda kullanılmaktadır. Ancak yapay zeka teknolojilerinin kullanımı ile bir takım etik tartışmalar da sürmektedir. Özellikle veri gizliliği, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi etik değerler yapay zekanın kullanımının yeniden tartışılmasını gündeme getirmektedir. Yapay zeka uygulamaları özellikle karar verme süreçlerinde kullanılması tarafsızlık, eşitlik gibi etik değerlerin korunmasına yönelik endişeleri doğurabilmektedir. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi birimleri tüm çalışanlar hakkında kişisel bilgilere sahiptir. Çalışanlara ait kişisel verilerin gizlilik sağlanmadan kullanılmamasının gerekliliği insan kaynakları yönetimi bilgi sistemlerinin oluşturulmasında ve kullanılmasında dikkat edilmesi gereken önemli etik ilkeler arasındadır. Bu bilgilerin kişisel verilerin gizliliği ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi önemlidir.

Son olarak, işletmeler rekabet avantajı elde etmek için teknolojik ilerlemeleri takip etmeli, yapay zekanın sunduğu faydaları ve tehditleri değerlendirmelidir. İnsan kaynakları yöneticilerinin

yapay zeka ile ilgili ilerlemeleri takip ederek yapay zekanın sunduğu faydalardan yararlanmak için iş hayatlarına yapay zekayı entegre etmeleri gerekir. Çünkü yapay zeka teknolojileri insan kaynakları birimlerinin iş süreçlerini önemli şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Yapay zeka kullanımı hakkında çalışanlara bilgiler sunmak ve eğitimler vermek, hangi konularda yapay zekadan yararlanılabileceğinin sınırlarını çizmek ve bu konularda çalışanları bilgilendirme yöneticilere düşen görevler arasındadır. İşletmelerin yapay zeka kullanım politikalarının belirlenerek çalışanlara aktarılmasıyla yapay zeka kullanımından doğan tehditlerin en aza indirileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Abudureyimu, Y. & Oğurlu, Y. (2021). Yapay zeka uygulamalarının kişisel verilerin korunmasına dair doğurabileceği sorunlar ve çözüm önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(41), 765-782.

Bakan, İ. & Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.

Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nisan Yayınları, Eskişehir.

Bilgiç, Turgut E. (2024). Genel veri koruma ilkelerinin yapay zeka karşısında uygulanabilirliği sorunu. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 15(57), 247-282.

Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Çeri, M., & Doğan, A. (2025). *Yapay zeka destekli insan kaynakları yönetimi: Çalışan Deneyiminin Dönüşümü*. İzmir Yönetim Dergisi, 6(Özel Sayı), 122–141.

Demir, R. & Acar, A. C. (2014). İş ahlakı açısından ücret yönetimi sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.

Elden, B. (2025). İşyerinde yapay zekaya yönelik tutumların psikolojik sahiplenme üzerindeki etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 123-143.

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43469094>

Erişim tarihi: 17.11.2025.

<https://webrazzi.com/2018/10/11/amazon-ise-alim-icin-urettigi-yapay-zekayi-cinsiyetcilik-yaptigi-icin-kapatti/>

Erişim tarihi: 17.11.2025.

<https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/> Erişim tarihi: 17.11.2025.

Karaağaçlı, M. (2025). Yapay zeka uygulamalarında etik gereksinim. *Uluslararası Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, 1(1), 1-18.

Kişi, N. & Özer, M. A. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zeka teknolojisinin benimsenmesi üzerine güç analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(Özel Sayı), 35-52.

Öge, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eğitim Yayınevi, Konya.

Qiu, L., & Zhao, L. (2019). Opportunities and challenges of artificial intelligence to human resource management. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, 2, 144-153.

Savaş, A. T. (2006). *Eleman seçiminde yetkinlik bazlı mülakat teknikleri*. Ankara Matbaacılık, Ankara.

Şener, U. (2024). İç denetimde yapay zeka kullanımını etkileyen faktörler. *Hakemli Denetişim*, 15(Ek Sayı), 210-223.

Tengilimoğlu, D., Erkal, P. & Özdemir Karaca, P. (2023). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Yayınları, Ankara.

Topuzoğlu, T. & Çevik Tekin, İ. (2024). Türkiye finans sektöründe yapay zeka etiği ve veri etiği. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 151-164.

Uluköy, M. ve İzci, Ç. (2014). İnsan kaynakları bilgi sistemlerine (İKBS) ilişkin başarı değerlendirilmesi: Hizmet sektörü uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 281-290.

World Economic Forum (2023). Future of Reports Insight Report

https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

Erişim tarihi: 17.11.2025.

Yeşilkaya, N. (2022). Yapay zekaya dair etik sorunlar. *Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*, 14(3), 949-963.

BÖLÜM 11

DİJİTAL DETOKS STRATEJİLERİ: SÜREKLİ AKTİF ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNDE BİREYSEL REFAH YÖNETMEK

DURDU MEHMET BİÇKES¹

Giriş

Dijital çağın gelişimi, modern yaşamı (Madanu, Reddy & Anitha, 2024) ve yenilikçi örgütlerin iş yapma şekillerini önemli ölçüde değiştirmiştir (Saleem & ark., 2023). Dijital teknolojinin kökenleri önceki dönemlere kadar uzansa da, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı ve dönüştürücü atılımı 20. yüzyılda gerçekleşmiş ve günümüzün aşırı bağlantılı toplumunun temelleri atılmıştır (Štánerová & ark., 2025). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi; çalışma yaşamı açısından geleneksel kalıpların ortadan kalkmasına, sanal iş birliklerine, gerçek zamanlı iletişime ve konumdan bağımsız çalışmaya olanak tanıyan hiper bağlantı çağına yol açmıştır (Porter & Kakanadse, 2006). Bu eğilim, çalışanların normal çalışma saatleri dışında da her an dijital olarak erişilebilir olmalarının örtük veya açık bir şekilde zorunlu tutulduğu bir çalışma ortamına dönüşmüştür. Bu çalışma ortamı,

¹ Prof. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0003-1622-5493

"sürekli aktif çalışma kültürü" olarak adlandırılmaktadır (Joseph, 2025). Sürekli aktif çalışma ortamı, hiç bitmeyen bir çalışmaya işaret eder (Crary, 2014). Birçok meslek artık sürekli bağlantı gerektirdiğinden, çalışanlar boş zamanlarında bile bilişim teknolojilerinden uzaklaşmakta zorlanabilmekte; bu da uzun süreli bilişsel aktivasyona ve zihinsel kopma fırsatlarının azalmasına yol açmaktadır (Sonnentag, 2012). Bu nedenle, iş dışında bilişim teknolojilerinden uzaklaşmak, çalışanlar için psikolojik iyileşmenin hayati bir bileşeni olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu söylemi doğrular tarzda Santos ve arkadaşları (2023), örgütlerin "sürekli aktif" kültürün çalışanlarının refahı üzerindeki olumsuz etkilerinin farkında olmaları ve bu olumsuz etkilere karşı politikalar uygulamaya koymaları gerektiğini ve ayrıca bireylerin de bu anlamda stratejiler geliştirmiş olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada, bireyler tarafından geliştirilecek ve uygulanacak olan stratejiler konu edilmiştir.

Sürekli aktif çalışma ortamının, iş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi, teknostres semptomları, tükenmişlik, zihinsel yorgunluk seviyeleri gibi olumsuz sonuçlara yol açma potansiyelinin oldukça yüksek olduğu literatürde belirtilmektedir (Joseph, 2025; Mdhluli, 2025). Uzun süreli dijital cihaz kullanımı hem zihinsel hem de fiziksel sağlığı olumsuz etkilemekte, örgütsel çıktıyı azaltırken iş yeri dinamiklerini de dönüştürmektedir. Dolayısıyla günümüz örgütlerinin "dijital detoks" politikalarına ihtiyaç duymaları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu politikalar, aşırı bağlantının karmaşık yönlerini yönetmek için temel ve öncü uygulamalar olarak işlev görmektedir (Altassan, 2025).

“Detoks” kavramı literatürde yaygın olarak kullanılsa da, kavram yerine zaman zaman “yoksunluk, ara verme, bağlantıyı kesme, mola verme veya fişi çekme” gibi alternatif kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Bu terminolojik farklılıklara rağmen, temel vurgunun, “dijital cihazlardan bilinçli olarak uzak durma”

olduğu dikkat çekmektedir. Bu vurgudan, dijital detoks ile ifade edilmek istenenin dijital araçların tamamen kapatılması olmayıp, aksine bireyleri dijital araç kullanımında refahlarını destekleyen sürdürülebilir bir denge bulmaya teşvik etmek olduğu anlaşılmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Bu anlamda Joseph (2025), dijital detoks politikalarının yalnızca bir yanıt aracı olarak değıl, aynı zamanda sürdürülebilir performans destekleme, ruh sağlığını koruma ve dijital farkındalık kültürü oluşturma konusunda stratejik bir müdahale aracı olarak da işlev gördüğünü dillendirmektedir.

Bu çalışma kapsamında; öncelikle sürekli aktif çalışma kültürü ve dijital detoks kavramları üzerinde durulmuş, akabinde dijital detoks stratejilerinin ve dijital detoks aktivitelerinin neler olduğuna değinilmiş ve son olarak dijital detoksun faydaları üzerinde durulmuştur.

1. Sürekli Aktif Çalışma Ortamı

Dijital araçların ve esnek çalışma düzenlemelerinin yükselişi, çağdaş örgütleri dönüştürerek, akıllı dijital araçlar, gerçek zamanlı mesajlaşma ve uzaktan iş birliği platformları aracılığıyla sürekli bağlantı ile karakterize edilen bir "sürekli aktif" kültürü ortaya çıkarmıştır (Middleton, 2007; Ridzuwan, Fakhri & Tenny, 2025). Sürekli aktif çalışma ortamı, sınırları olmayan bir mesai mefhumuna ve hiç bitmeyen bir çalışmaya işaret etmektedir (Crary, 2013). Sonuç olarak, çalışma hayatı açısından zaman sınırsız hale geldikçe, iş ve iş dışı yaşam arasındaki çizgi bulanıklaştırmakta (Cheng & ark., 2024) ve bireyler özel yaşam alanlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu anlamda konuyla ilgilenen çok sayıda bilim insanı, zamanın yeniden yapılandığını ve zamansal ve mekânsal olarak sınırlı çalışmanın kısmen de olsa çalışan gruplarından bazıları için ortadan kalktığını vurgulamaktadırlar (Felstead, 2012). Bu durum, özellikle işlerini

yürütürken temel varlık olarak bilgiye, enformasyona ve yaratıcılığa ihtiyaç duyan bilgi işçileriyle yakından ilişkilidir. Yöneticiler, veri analistleri, akademisyenler, danışmanlar, tasarımcılar, reklamcılar, yazılım geliştiriciler ve proje yöneticileri gibi meslekler bu çalışan grubunun açık örnekleridir (Reza, 2025).

Sürekli aktif çalışma kültürü, bireylerin iş ve özel yaşamlarını yönetirken karşılaştıkları zorlukların ötesine geçmiş; profesyonel ve kişisel alanlar arasındaki sınırların azaldığını doğrulayan örgütsel standartlara yerleşmiştir. İş-yaşam çatışması gibi geleneksel teoriler, rekabet eden talepleri yönetmede bireysel inisiyatifin rolünü vurgularken, sürekli aktif kültürün ortaya çıkışı sistemik bir sorunu ortaya koymuştur. Mesai sonrası iletişimi veya üretkenlikle eşit duyarlılığı dolaylı olarak destekleyen standartlar, erişilebilirliğin yalnızca teşvik edilmediğini, aynı zamanda profesyonel güvenilirlik için bir standart olarak gerekli olduğunu göstermektedir (Mdhluli, 2025). Esneklik paradoksu olarak bilinen bu olgu, özerklik paradoksu gibi birey merkezli modellerden farklı önemli bir çelişkiyi ortaya koymaktadır. Bu çelişki, söz konusu araçların geliştirmeyi amaçladığı özerkliğin aslında tehlikeye girdiğini, aksine kendi kendini besleyen ve güçlendiren bir mekanizmaya dönüştüğünü göstermektedir (Singh & ark., 2022). Bu bağlamda Slaiby, Bejjani & Noun (2025), Slack ve Microsoft Teams gibi platformların çalışanlar için uzaktan çalışmayı kolaylaştırdığını; Belkin, Becker & Conroy (2020) ise dijital teknolojilerin zamandan veya bağlamdan bağımsız olarak mesajlara anında yanıt vermeyi gerektiren "görünmez bir tasma" da oluşturduğunu belirtmektedirler.

Dijitalleşmenin doğal bir sonucu olan sürekli aktif örgüt kültürü, çeşitli olumsuz psikososyal ve fizyolojik sonuçlarla güçlü bir şekilde ilişkilendirilmektedir (Mdhluli, 2025). İşin neredeyse her yerde dijital olarak iletildiği, iş akışlarını kolaylaştırmak için iş-yaşam sınırlarının giderek ortadan kalktığı ve sürekli ulaşılabilir

olmanın bir beklenti haline geldiği bu ortamlarda çalışanlar (Day & ark., 2012); sınırlı iş tatmini, yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamakta ve daha az uyumaktadırlar (Ahlers, 2016; Charalampous & ark., 2019; Leonardi, 2020; Afota & ark., 2023; Saleem & ark., 2023; Van Gaevveren & ark., 2024; Oluwalusi, 2025). Bu durum, 'teknostres' olarak kavramsallaştırılmakta ve bireylerin sürekli teknolojik müdahaleler nedeniyle zihinlerini ve kalplerini işten alıkoyamaması sonucu biriken gerilimlerin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Joseph, 2025).

Kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 1989, 2001; Hobfoll & Shirom, 2001) göre, bireyler fiziksel, psikolojik, ekonomik ve ilişkisel kaynakları biriktirmeye, korumaya ve sürdürmeye çalışırlar ve herhangi bir kaynak kaybı tehdidi strese yol açar. Kaynaklar, insanların hedeflerine ulaşmak için değer verdiği ve kullandığı enerjiler ve imkanlardır. Kaynakların korunması teorisinin önemli bir öncülü, sahip olunan kaynakların sınırlı olduğu ve sürekli kullanımının kaynak tükenmesine ve dolayısıyla artan strese ve düşük performansa yol açtığıdır (Hobfoll, 1989). Kaynakların korunması teorisi tarafından dile getirilen bu söylem literatür tarafından da desteklenmektedir. Torre & Sarti (2019), sürekli bağlantıda olmanın çalışanların işten zihinsel olarak kopmasına engel olduğunu, bunun da yorgunluğu ve olumsuz ruh halini artırdığını belirtmişlerdir. Bunun yanında, iş ve özel yaşamlarını ayrı tutma konusunda dikkatli olan ve işten psikolojik olarak kopma becerisi sergileyebilen çalışanların, mesai dışında iş amaçlı dijital araç kullanımını azaltarak sahip oldukları kaynakları korudukları ve sürekli bağlantıda olmanın olumsuz etkilerinden korunduklarını vurgulamışlardır.

2. Dijital Detoks

Bu başlık kapsamında; dijital detoks kavramı, tanımı ve önemi, dijital detoks süreci, dijital detoks stratejileri ve dijital detoks aktivitelerinden bahsedilmiştir.

2.1. Dijital Detoks Kavramı, Tanımı ve Önemi

Bilişim teknolojisi araçlarını her an kullanma konusunda literatürde farklı kavramlar kullanılmaktadır. Genellikle yoksunluk, ara verme, bağlantıyı kesme, detoks, mola verme veya fişi çekme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramların ortak noktası, bilişim teknolojisi araçlarının kullanımının kısıtlandığı bir dönemi tanımlamalarıdır (Chaithanya & ark., 2024). Bu çalışmada, zikredilen kavramlardan "dijital detoks" kavramının kullanılması uygun görülmüştür. Dijital detoks, sürekli dijital etkileşimin olumsuz etkilerini azaltmak adına bir strateji olarak popülerlik kazanmış olsa da, kavram hâlâ teorik netlikten uzaktır ve üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanımlama bulunmamaktadır (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025).

Detoks kavramı, kişinin "toksik veya sağlıksız maddelerden uzak durduğu veya vücudu bunlardan arındırdığı bir süreç veya zaman dilimini" ifade eder (Mirbabaie, Stieglitz & Marx, 2022). Dijital detoks, çevrimiçi etkileşimler, online iletişim ve yapay zeka ile bağlantılı olarak yaşanan sanal deneyimlere karşı koymanın yollarını sunduğu için özgünlük vaadinde bulunan bir olgudur. Dijital detoks, bilişim teknolojisi araçlarının kullanımını kısıtlamaya yönelik çabaların tamamını kapsar. Bir dizi uygulamayı tanımlamanın yanı sıra, dijital detoks kitaplarda, bloglarda, web sitelerinde ve sosyal medya paylaşımlarında, dijital medyanın günlük yaşamdaki rolüne dair belirli anlayışları temsil eden bir moda sözcük olarak karşımıza çıkar. Medya alanındaki moda sözcükler, karmaşık ilişkileri basitleştirmek, yeniliği ve meşru stratejileri ve eylemleri belirtmek için kullanılır. Diğer birçok

medya moda sözcüğünün aksine, dijital detoks yeni medya teknolojilerinin fırsatlarını kutlamaz, bunun yerine insanların daha fazla boş zamanının, daha belirgin bir özel alanının ve daha az stresli bir yaşam tarzının olduğu geçmişe duyulan nostaljiyi yansıtır (Syvertsen & Enli, 2020). Moda bir kavram olan dijital detoks argümanları, stresi azaltmak ve andaki varlığı artırmak için bilinci yükseltmenin ve öz düzenlemeyi öğrenmenin bir aracı olarak görülmektedir (Enli & Syvertsen, 2021).

Dijital detoks kavramı ilk kez 2012 tarihinde Felix ve Dean tarafından kullanılmıştır (Ansari & ark., 2024). Dijital detoks kavramı Oxford Sözlüğünde, kişinin özellikle stresi azaltmak ve rahatlamak amacıyla akıllı telefon veya bilgisayar gibi dijital cihazları kullanmadığı bir dönem olarak tanımlanmaktadır (Salepaki & ark., 2025). Dijital detoks, kalıcı kopukluktan daha çok denge ve farkındalığı savunur. Diğer bir ifadeyle dijital detoks, bireylerin teknolojiyle ilişkilerini kontrol altına alma çabaları, onların medya konusunda bilgili olmalarından ve gelişmiş medya okuryazarlığına sahip olmalarından kaynaklanan bir durumdur (Norquist, 2024).

Mevcut literatürün çoğu, olguyu yerleşik teorik çerçevelere dayandırmak yerine, betimleyici veya deneyime dayalı yorumlara dayanmaktadır. Bu boşluğu gidermek için, dijital detoksu algılanan aşırı dijital kullanıma karşı öz düzenleyici bir tepki olarak kavramsallaştıran kapsamlı bir inanç-eylem-sonuç modeli önerilmiştir. Bu çerçeve, aşırı teknoloji kullanımına ilişkin inançların, sınır koyma veya dijital cihazlardan uzak durma gibi davranışsal müdahaleleri nasıl yönlendirdiğini ve bunların nihayetinde psikolojik ve davranışsal sonuçları nasıl etkilediğini anlamak için yapılandırılmış bir bakış açısı sunar. Ayrıca, çerçeve, hem kavramsal tutarlılığı hem de ampirik geçerliliği sağlamak için detoks stratejilerini kullanıcıların içsel motivasyonları ve bağlamsal

faktörlerle uyumlu hale getirmenin önemini vurgulamaktadır (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025).

Bu bakış açısını dikkate alındığında, dijital detoks uygulamalarını davranış değişikliği ve teknolojik cihazların yönetimi şeklinde iki temel alana ayırmak mümkündür. Bu stratejiler, bireylerin sürekli dijital bağlantının neden olduğu dikkat dağınıklık unsurları ve psikolojik baskıyla başa çıkmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Ancak, özellikle günlük yaşamlarında dijital teknolojilere aşırı bağımlı olanlar için dijital detoks uygulamalarını başarıyla benimsemek zor olabilir. Bu nedenle, dijital detoks geçici bir teknoloji reddi olarak değil, kişisel refahı artırmaya, bilinçli teknoloji kullanımını teşvik etmeye ve daha sağlıklı dijital alışkanlıkları teşvik etmeye yönelik uzun vadeli bir yaklaşım olarak çerçevelemek çok önemlidir (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025).

Dijital detoksun daha sistematik bir şekilde anlaşılmasını desteklemek için Forster ve arkadaşları, yapılandırılmış bir literatür taraması gerçekleştirmiş ve ampirik araştırmalarda sekiz temel tematik küme belirlemişlerdir. Bunlar; davranış değişikliği, deneyim, sağlık, motivasyon, stres algısı, sosyal etkileşim, strateji ve işle ilgili etkiler şeklinde sıralanmıştır. Bu bulgular, dijital detoksun çok boyutlu doğasını ve kişisel, davranışsal ve bağlamsal karmaşıklıklarını etkili bir şekilde yakalayabilen ölçüm araçlarına duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025).

2.2. Dijital Detoks Süreci

Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, çalışanlar açısından iş-yaşam sınırlarını giderek ortadan kaldırmakta ve sürekli ulaşılabilir olmayı gerekli kılmaktadır. Bu durum, orta ve uzun vadede çalışanlar üzerinde dijital bağımlılık ve/veya dijital bağımlılığın etkileri ile örtüşen sonuçlar doğurabilme potansiyeline sahiptir.

Dijital bağımlılık, bireylerin dijital cihazlara, internete, sosyal medyaya, video oyunlarına ve diğer dijital platformlara aşırı derecede bağımlı hale geldiği durumu tanımlayan bir kavramdır. Bu bağımlılık türü, tıpkı madde bağımlılığı gibi, bireyin günlük yaşamını olumsuz etkileyen bir davranış biçimi olarak kabul edilir. Dijital bağımlılık, bireylerin dijital cihazları ve interneti kontrolsüz ve sürekli bir şekilde kullanmaları durumunda ortaya çıkar. Bu bağımlılık, bireylerin zaman yönetimini olumsuz etkiler, sosyal ilişkilerinde kopmalara neden olur ve gerçek hayatta yapmaları gereken görevleri aksatır (Marangoz & Kale, 2024).

Dijital bağımlılık, davranışsal bağımlılık çerçevesinde değerlendirilir. Davranışsal bağımlılıklarda, bireyler herhangi bir madde kullanmasalar bile, madde kullanımının sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik ve davranışsal sorunlar sergileyebilirler (Karapinar, Daş & Daş, 2024). Dijital detoks, teknoloji kullanımını dengelemeyi ve dijital bağımlılığın olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan stratejiler olarak tanımlanabilir. Bu kavram, teknolojiye aşırı bağımlılık ve uzun süreli ekran maruziyetinden kaynaklanabilecek stres, uykusuzluk ve sosyal izolasyon gibi olumsuz etkileri azaltmak için tasarlanmıştır (Koçoğlu & ark., 2024). İş-yaşam sınırlarının bulanıklaşmış olmasının ve sürekli ulaşılabilir olmanın doğurduğu olumsuz etkileri en aza indirmeyi hedefleyen dijital detoks uzun ve zorlu bir süreci gerektirmektedir (Karapinar, Daş & Daş, 2024).

Akdeniz Kudubeş ve diğerleri (2025), Şekil 1’de görüldüğü gibi dijital detoks sürecinin; farkındalık, strateji, uygulama ve sonuç şeklinde sıralanan dört aşamadan oluştuğunu aktarmaktadırlar.

Şekil 1 Dijital detoks süreci

1. Farkındalık	2. Strateji	3. Uygulama	4. Sonuç
Daha dengeli bir yaşam tarzına olan ihtiyacın farkına varmak.	Dijital cihazların kullanımını yönetmek için stratejiler belirlemek.	Dijital bağlantıların kesildiği dönemlere katılmak.	Zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkiler deneyimlemek.

Kaynak: Akdeniz Kudubeş vd., 2025.

Farkındalık: Sürekli aktif çalışma ortamının birey ve iş dışı yaşamı üzerinde neden olduğu olumsuzlukların ve daha dengeli bir yaşam tarzının sağlayacağı kazanımların farkında olmak dijital detoks sürecinin ilk aşamasını oluşturur. Bireylerin bağımlılık davranışlarına ilişkin öznel farkındalıkları, davranış değişikliğini motive etmede kritik bir faktör olarak kabul edilir. Bireylerin bilişsel süreçlerindeki değişiklikler, davranışsal değişikliklere yol açabilir (Yuting, 2024). “Azı karar, çoğu zarar” farkındalığıyla dijital tüketim alışkanlıklarını değiştirmek, bilinçli medya kullanımına doğru önemli bir adım olabilir. Bireyler, günlük dijital etkileşimlerine ölçülülüğü ve öz farkındalığı entegre ederek hem üretkenliği hem de refahı destekleyen sürdürülebilir alışkanlıklar yaratabilirler (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025).

Strateji: Dijital detoks sürecinin ikinci aşaması, dijital cihazların kullanımını yönetmek için stratejiler belirlemektir. Bu stratejiler Štánerová ve arkadaşları (2025) tarafından, kullanım kısıtlama yöntemleri, uygulama kontrolü, bildirim yönetimi, zaman yönetimi yöntemleri, öz düzenleme ve anlaşmalar ve izleme araçları şeklinde sıralanmaktadır. Daha bilinçli medya tüketim alışkanlıklarını teşvik eden bu stratejiler, bireylerin dijital bağımlılığın risklerini azaltmalarını ve ekran süreleri üzerindeki kontrolü yeniden kazanmalarını sağlayacaktır.

Uygulama: Dijital detoks sürecinin üçüncü aşaması, ikinci aşamada dile getirilen stratejilerin dijital cihazların kullanımını yönetmek için uygulamaya aktarılmasıdır. Stratejilerin uygulanması, bireylerin sürekli dijital bağlantıdan kaynaklanan dikkat dağınıcı unsurlarla ve psikolojik gerilimle başa çıkmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Stratejilerin uygulanması, teknolojik cihazların yönetimi ve davranışsal değışim olmak üzere iki hedefe odaklanır (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025).

İyileştirilmiş Sağlık: Dijital detoks sürecinin son aşaması, zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkiler deneyimlemektir. Dijital detoks sürecinin amacı, odaklanmayı artırmak, sosyal etkileşimleri güçlendirmek ve dijital ile gerçek yaşam deneyimleri arasında daha sağlıklı bir dengeyi desteklemektir (Akdeniz Kudubeş & ark., 2025). Stratejileri doğru şekilde uygulayan bireyler, süreçle güdülen amaçları bizzat deneyimleyeceklerdir.

2.3. Dijital Detoks Stratejileri

Dijital teknolojilerin aşırı kullanımı, bireysel etkileri yanında profesyonel bağlamlara uzanan yaygın bir sorun haline gelmiştir. Sürekli bilgiye ve bağlantıya maruz kalmanın sayısız olumsuz etkisine rağmen, bireyler dijital araçlarla giderek daha fazla zaman geçirmektedirler. Dijital araçlar yoluyla sürekli bilgiye ve bağlantıya maruz kalma, iş tasarımı teorisinin duygusal ve bilişsel iş talepleri olarak sınıflandıracağı, sürekli dikkat ve enerji harcaması gerektiren bir durum yaratır (Pettit & ark., 2025). Vanden Abeele, Halfmann & Lee (2022), teknoloji bağımlılığını ve çözüm önerilerini; uyuşturucu, iblis ve donut şeklinde sıraladıkları üç metafor yardımıyla açıklamaktadırlar. Uyuşturucu metaforu, sosyal medyayı bir bağımlılık olarak ele almakta ve çevrimiçi alışkanlıkları üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını hisseden bireyleri tanımlamaktadır. Önerilen çözüm, bilişsel davranış terapisi yoluyla tam bir dijital yoksunluğun sağlanmasıdır. İblis

metaforu, aşırı dijital araç kullanımları ile mücadele edilebilecek ve kullanımı ideal sınırlara çekilebilecek düzeydeki bireyleri tanımlamaktadır. Bireyler, bildirimleri devre dışı bırakarak, yoksunluğu ödüllendiren uygulamalar kullanarak ve dijital araçları sessize alarak öz kısıtlama yöntemlerini uygulayabilir ve cazibeleri ortadan kaldırabilirler. Donut metaforu ise, dijital araçları kullanımları üzerinde inisiyatif sahibi olan bireyleri tanımlamaktadır. Bu bireylere ise, gerektiğinde dijital araçlarla aralarına mesafe koymaları ve akıllı telefonları fiziksel olarak odadan çıkarma gibi yöntemler önerilmektedir.

Miksch ve Schulz (2018) tarafından yapılan çalışma, bireylerin profesyonel, özel ve sosyal bağlamlarda dijital teknoloji etkileşimlerini sınırlamak için aktif olarak stratejiler kullandıklarını ve onları buna neyin motive ettiğini ortaya koymuştur. Bireylerin dijital teknoloji etkileşimlerini sınırlamak için kullandıkları stratejiler; engeller oluşturma, yaşamda yapı oluşturma, bilinçli farkındalık oluşturma, çevrimdışı aktiviteler uygulama ve çevrimdışı medyayı kullanmadır. Motivasyonları arasında ise özdenetimi sürdürmek, performansı artırmak, psikolojik iyi oluşu geliştirmek, anda olmak ve gerçek yaşam ilişkilerini geliştirmek yer almaktadır.

Sonnentag & Fritz (2015), stresi azaltmak ve refahı artırmak için iş dışı saatlerde iş ile ilgili teknolojilerden fiziksel olarak uzaklaşma gibi iyileşme deneyimlerinin gerekliliğini vurgulamıştır. İş dışı stratejilere öncelik veren dijital detoks programları, bireylere işyerinin ötesinde gerçek bir iyileşme fırsatı sunar.

Štánerová ve arkadaşları (2025), Tablo 1’de görüldüğü üzere dijital detoks stratejilerini altı başlıkta sıralamışlardır. İlgili bilim insanları, dijital detoks stratejilerinin altı gruba ayrılmasının, teknoloji kullanımını yönetmeye yönelik çeşitli yaklaşımlar için pratik bir çerçeve sunduğunu ve her kategorinin, davranış

değişikliği ve teknolojik etkileşimin benzersiz bir yönünü yansıttığını vurgulamışlardır.

Dijital detoks yöntemleri ile ilgili örnek uygulamalar ve bu uygulamaların dijital cihazların aşırı kullanımının doğurduğu olumsuz sonuçlar üzerindeki düzeltici etkisini ortaya koyan destekleyici çalışmalar Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1 Dijital detoks stratejilerinin sınıflandırılması

Kategori	Örnek uygulamalar	Destekleyici çalışmalar
Kullanım kısıtlama yöntemleri	Cep telefonu kullanılmayacak gün, akıllı telefon yok, bilgisayar kullanılmayacak, cihaz çevrimdışı modda olacak, çevrimdışı haftalar, cihaz ekranını aşağı bakacak şekilde ayarlayın, telefonu sessiz moda alın, ekransız haftalar, cihazları kapatın, dijital Şabat müdahalesi, cihazı kapatın, interneti kapatın (internet bağlantısını devre dışı bırakın).	Schmitt vd. (2021); Marx vd. (2022); Syvertsen (2022); Nguyen ve Hargittai (2023); Verlinden vd. (2024).
Uygulama kontrolü	Sosyal medyadan uzak durmak, sosyal medyadan kaçınmak, programları/uygulamaları kapatmak, zaman alıcı uygulamaları kaldırmak.	Nguyen ve Hargittai (2023); Vanden Abeele ve Nguyen (2023); Verlinden vd. (2024).
Bildirim yönetimi	Bildirimleri sessize al, bildirimleri kapat (devre dışı bırak), devamsızlık mesajlarını kullan, durum özelliklerini kullan (ulaşmıyor).	Nguyen ve Hargittai (2023); Vanden Abeele ve Nguyen (2023); Verlinden vd. (2024).
Zaman yönetimi yöntemleri	Medya kullanımının açıkça tanımlanmış aralıkları, molalarda teknoloji kullanılmaması, rahatsız edilmemek için takvimde sabit bir zaman belirlenmesi.	Marx vd. (2022); Nguyen ve Hargittai (2023); Vanden Abeele ve Nguyen (2023).
Öz düzenleme ve anlaşmalar	İletişim kurun, cihazlardan bilinçli olarak uzaklaşmak için dijital detoks anları yaratın, e-postaları günde yalnızca birkaç kez bilinçli olarak okuyun, dijital medyaya ara verin, çalışma saatleri dışında e-postaları/mesajları/telefon görüşmelerini kontrol etmeyin, bildirimleri/bağlantıları görmezden gelin, başkalarını bilgilendirin, telefonu yatak odasından uzak tutun, telefonu gözetimsiz bırakın, belirli bir yaklaşım olmaksızın dijital medyayı sınırlayın, anlaşmalar yapın, teknolojileri kaldırın, kendinize dijital medyayı kullanmamanızı söyleyin.	Schmitt vd. (2021); Nguyen ve Hargittai (2023); Vanden Abeele ve Nguyen (2023); Verlinden vd. (2024).
İzleme araçları	Dijital detoks uygulamaları (örneğin, OS Screen Time, Android Digital Well-Being, Moment, Forest vb.), Hold uygulaması (akıllı telefon uygulaması), Not Less But Better (akıllı telefon uygulaması), ekran süresi izleme uygulaması.	Keller vd. (2021); Syvertsen (2022); Vanden Abeele ve Nguyen (2023).

Kaynak: Štánerová vd., 2025.

Kullanım kısıtlama yöntemleri, cihazları kapatmak veya çevrimdışı dönemler uygulamak gibi fiziksel veya sistemik erişim sınırlamalarına odaklanarak doğrudan dijital erişilebilirliği hedefler (Anandpara vd., 2024). Bu yöntem, refahı artırmada umut vadeden "dijital şabat (her hafta sonu 24 saat gibi belirli bir süre boyunca ekranlardan uzak durmak veya uygun zamanlarda "telefonsuz bölgeler" oluşturmak gibi)" gibi müdahalelerde araştırılmıştır (Paris, Morris & Bailey, 2022; Singha & Singha, 2025). Buna karşılık, **uygulama kontrolü**, belirli uygulama veya platformların kullanımını azaltarak seçici etkileşimi vurgular. **Bildirim yönetimi**, anlık bildirimleri kapatmayı içerir. Her kesinti -ister bir haber güncellemesi, ister promosyon e-postası veya bir sosyal medya yorumu olsun- bireyi işinden uzaklaştırır, dopamin artışını tetikler ve zihni dikkat dağıtıcı uyarıları beklemeye alıştıırır. Bildirim yönetimi, gerçek zamanlı uyarıların rahatsız edici doğasını ele alarak kesintileri en aza indirmeyi, dijital gürültüyü azaltmayı ve zihnin daha derin konsantrasyon durumlarına girmesini amaçlar (Hayes, 2025). Molalarda sınır belirleme gibi **zaman yönetimi yöntemleri**, dijital ve çevrimdışı aktiviteleri dengelemek için bilinçli planlamayı teşvik eder. Sohail (2025), zaman yönetimi yöntemleri kapsamında Pomodoro Tekniği, Eisenhower Matriksi ve Zaman Bloklama uygulamalarından bahsetmektedir. Pomodoro Tekniği, 25 dakikalık odaklanmış çalışma seansları ve ardından 5 dakikalık molalar içeren yapılandırılmış bir çalışma yöntemidir. Bu teknik, konsantrasyonu artırmak, tükenmişliği önlemek ve görev tamamlama oranlarını artırmak için tasarlanmıştır. Eisenhower Matrisi, görevlerin öncelik ve önem derecesine göre kategorize edilmesine dayanan ve bireyi önemli ve öncelikli görevlere motive eden bir önceliklendirme aracıdır. Zaman Bloklama ise, günlük rutin oluşturmak için çalışma, boş zaman ve sosyal medya kullanımı için belirli zaman dilimleri ayırmayı içeren bir planlama yöntemidir. **Öz düzenleme ve anlaşmalar**, disiplini ve bilinçli kullanımı teşvik etmek için bireysel taahhütlere (işten sonra e-

postaları kontrol etmemek gibi) ve sosyal normlara dayanır. Son olarak, **izleme araçları**, ekran süresini izlemek ve düzenlemek için dijital detoks uygulamaları veya özellikleri gibi teknolojik çözümlerden faydalanmayı içerir (Štánerová & ark., 2025).

Giderek artan kanıtlar, dijital detoks stratejilerinin, yani gönüllü molaların veya dijital cihazların bilinçli ve azaltılmış kullanımının stres, anksiyete, depresyon, öznel iyi oluş ve yaşam memnuniyeti gibi çeşitli ruh sağlığı ve refah göstergelerini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir (Cho & ark., 2024; Marciano, Jindal & Viswanath, 2024; Kolhe & Naik, 2025; Setia & ark., 2025). Dijital kullanımı bilinçli olarak azaltarak ve dijital kullanıma bilinçli yaklaşımlar uygulayarak, bireyler daha sağlıklı bir "teknoloji-yaşam" dengesi kurmayı hedefleyebilir ve bu da bilişsel bozulmayı önleyebilir veya hafifletebilir (Ali, Janarthanan & Mohan, 2024).

2.4. Dijital Detoks Aktiviteleri

Dijital detoks aktiviteleri, dijital detoks dönemlerinde bireylerin dijital araçlardan uzak kalmak için sergileyebilecekleri davranışları içerir. Belirlenen kategoriler arasında fiziksel aktiviteler, sosyal aktiviteler, yaratıcı etkinlikler, rahatlama ve yaşam tarzı etkinlikleri, doğayla bütünleşme, kişisel gelişim ve kültürel etkinlikler yer almaktadır (Štánerová & ark., 2025).

Dijital detoks aktiviteleri ile ilgili örnek uygulamalar ve bu uygulamaların dijital cihazların aşırı kullanımının doğurduğu olumsuz sonuçlar üzerindeki düzeltici etkisini ortaya koyan destekleyici çalışmalar Tablo 2’de yer almaktadır.

Fiziksel aktiviteler; bisiklete binme; dans, yürüyüş, kapalı alan sporları (badminton, futbol, tenis vb.), açık hava etkinlikleri/sporları, pilates, koşu, yüzme, ağırlık antrenmanı, yoga gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Liu ve arkadaşları (2019), yapmış oldukları araştırmada fiziksel

aktivitelerin, dijital bağımlılık davranışlarını azaltmada etkili olduğunu tespit etmişler ve etkinin oluşması fiziksel aktivitenin haftada üç ila beş seans olmak üzere en az 12 hafta sürmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu etki, fiziksel aktivitelerin dikkati dijital dünyadan uzaklaştırma, gerçek yaşam ortamlarına uyumu teşvik etme ve öz kontrol gibi kişilerarası becerileri geliştirme yeteneğine bağlanabilir (García-Ortiz & ark., 2025).

Tablo 2 Dijital detoks aktivitelerinin sınıflandırılması

Kategori	Örnek aktiviteler	Destekleyici çalışmalar
Fiziksel aktiviteler	Bisiklete binme, dans, yürüyüş, kapalı alan sporları (badminton, futbol, tenis vb.), açık hava etkinlikleri/sporları, pilates, koşu, yüzme, ağırlık antrenmanı, yoga gibi.	Gill vd. (2019); Schmitt vd. (2021); Syvertsen (2022).
Sosyal aktiviteler	Arkadaşlarla buluşmak, kamplara ve gezilere katılmak, masa oyunları oynamak, insanlarla konuşmak, diğer insanlarla birlikte bir kafe veya restoranı ziyaret etmek gibi.	Gill vd. (2019); Brown ve Kuss (2020); Schmitt vd. (2021); Syvertsen (2022).
Yaratıcı etkinlikler	Yaratıcı olmak, yemek pişirmek, çizim yapmak, el işi ve el sanatları ile uğraşmak, bahçe işleri, ev işleri, resim yapmak, yazmak gibi.	Gill vd. (2019); Schmitt vd. (2021); Paris vd. (2022).
Rahatlama ve yaşam tarzı etkinlikleri	Nefes egzersizleri, su egzersizleri, masajlar, meditasyon, farkındalık, tefekkür, yalnız aktiviteler, ruhsal aktiviteler gibi.	Gill vd. (2019); Schmitt vd. (2021).
Doğayla bütünleşme	Kuş gözlemciliği, kamplar, geziler, doğada vakit geçirmek, piknikler, evcil hayvanlarla ilgilenmek, temiz havada yürüyüşler gibi.	Gill vd. (2019); Paris vd. (2022); Syvertsen (2022).
Kişisel gelişim	Zihinsel aktiviteler, atölyelere (bilim, edebiyat, sanat, hobi vb.) katılım, kişisel gelişim faaliyetleri, kitap okuma, basılı kaynaklardan çalışma gibi.	Gill vd. (2019); Brown ve Kuss (2020).
Kültürel etkinlikler	Eğlence, festivallere katılım, galeri, tarihi yerler ve müze gibi mekanları ziyaret, tiyatro izleme gibi.	Gill vd. (2019).

Kaynak: Štánerová vd., 2025.

Sosyal aktiviteler; arkadaşlarla buluşmak, kamplara ve gezilere katılmak, masa oyunları oynamak, insanlarla konuşmak, diğer insanlarla birlikte bir kafe veya restoranı ziyaret etmek gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Vriethoff (2025) sosyal etkileşimlerin, bireylerin dijital bağımlılıklarının farkına varmaları konusunda yardımcı olacağını dile getirmiştir. Negi & Uniya (2024) sosyal aktivitelerin, bilişsel

gelişimi, duygusal refahı, zihinsel olarak zinde kalmayı ve beyin sağlığını desteklemek için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Radtke ve arkadaşları (2022) ise sosyal aktivitelerin dijital detoks programlarına dahil edilmesinin, "kaçırma korkusu"nun artması gibi detoks müdahalelerinin istenmeyen sonuçlarını dengeleme potansiyeli açısından önemli olduğunu altını çizmişlerdir.

Yaratıcı etkinlikler; yemek pişirmek, çizim yapmak, el işi ve el sanatları ile uğraşmak, bahçe işleri, ev işleri, resim yapmak ve yazmak gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Yaratıcı etkinlikler, duygusal rahatlama, kendini keşfetme ve dengeli bir yaklaşım sağlayarak kişinin refahını artırabilir. Duygusal zekayı ve öz düşünümü geliştirerek, kişiselleştirilmiş uygulamaları güçlendirebilir ve her birey için refah stratejilerinin iyileştirilmesine rehberlik edebilir (Desai & ark., 2024).

Rahatlama ve yaşam tarzı etkinlikleri; nefes egzersizleri, su egzersizleri, masajlar, meditasyon, farkındalık, tefekkür, yalnız aktiviteler ve ruhsal aktiviteler gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Doskaliuk (2023), günlük hayata farkındalık uygulamalarını entegre etmenin başarılı bir dijital detoks için çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca meditasyon, bilinçli nefes alma ve dijital oruç gibi tekniklerin, bireyleri anın içinde olmaya teşvik edeceğini ve dijital tüketimlerinin farkındalığını artıracağını söylemiştir. Meditasyonun özel bir biçimi olan farkındalık eğitimi, dikkat alanını genişleterek mevcut duyusal, duygusal ve zihinsel aktivitelerin farkındalığını artırır ve nefes alma ve fiziksel algı gibi mevcut deneyimlere odaklanarak stresi yönetmeyi vurgular (Tan, 2025).

Doğayla bütünleşme; kuş gözlemciliği, kamplar, geziler, doğada vakit geçirmek, piknikler, evcil hayvanlarla ilgilenmek, temiz havada yürüyüşler gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Doskaliuk (2023), bu tür aktivitelerin sağlıklı yaşam için kapsamlı bir strateji oluşturarak, bireylerin dijital çağda yol

almalarını ayrıca canlı ve sağlıklı bir yaşamı önceliklendirmelerini sağlayacağını dile getirmiştir. Doğa tabanlı aktivitelere katılım, çevresel hâkimiyeti ve kişisel gelişimi teşvik eder. Tüm bunlar daha yüksek psikolojik iyi olma düzeyini destekler (Nashit, 2025).

Kişisel gelişim; zihinsel aktiviteler, atölyelere (bilim, edebiyat, sanat, hobi vb.) katılım, kişisel gelişim faaliyetleri, kitap okuma, basılı kaynaklardan çalışma gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Fakhri ve arkadaşları (2025), kişisel gelişim faaliyetlerinin bireyin öz yeterlilik düzeyini ve algısını destekleyeceğini ve bunun da aşırı dijital araç kullanımının doğurduğu olumsuz sonuçlarla başa çıkmada yardımcı olacağını belirtmişlerdir.

Kültürel etkinlikler; eğlence, festivallere katılım, galeri, tarihi yerler ve müze gibi mekanları ziyaret, tiyatro izleme gibi başlıklardan oluşmaktadır (Štánerová & ark., 2025). Kültürel etkinlikler, bireylere sosyalleşebilecekleri çok sayıda fırsat sunma potansiyeline sahiptir. Bu fırsatların artırılması, teknolojik hastalıkları önlemek için atılması gereken adımlardan biridir. Kültürel etkinlikler, bireylerin yüz yüze iletişim becerilerini geliştirerek sosyal bağlarını güçlendirmelerine de olanak tanır (Marangoz & Kale, 2024).Gülner (2025), kültürel etkinliklerin boş zamanı anlamlı bir şekilde değerlendirme ve dijital medyada geçirilen zamanı doğal olarak sınırlama gücüne sahip olduğunu aktarmıştır.

3. Dijital Detoksun Avantajları

Bu başlık altında, modern çalışmalar ve saha deneyimlerine atıfta bulunarak dijital detoks uygulamalarıyla ilişkilendirilebilecek başlıca avantajlar aktarılmaktadır. Joseph (2025) dijital detoks uygulamalarının avantajlarını; iyileştirilmiş psikolojik iyi oluş ve ruh sağlığı, daha iyi biliş ve iş sonuçları, güçlendirilmiş iş-yaşam

sınırı yönetimi ve daha az tükenmişlik ve duygusal yorgunluk şeklinde dört başlık altında ele almaktadır.

3.1. İyileştirilmiş Psikolojik İyi Oluş ve Ruh Sağlığı

Dijital detoks stratejileri, çalışanların psikolojik iyi oluşu için hayati önem taşıyan unsurlardan biridir. Özellikle normal çalışma saatleri dışında, dijital dikkat dağıtıcı unsurlardan kademeli olarak uzaklaşmak, bireyler için zihinsel rahatlama ve duygusal yeniden şarj olma imkanı bulmalarını sağlar. Sürekli uyaranlardan uzaklaşma seçeneği, çalışanların dikkat kaynaklarını yenilemelerini ve aksi takdirde döngüsel bilgi işleme ve yaygın çoklu görev ihtiyaçlarından kaynaklanacak kronik stres birikimini sınırlamalarını sağlayacaktır. Bu da, çalışanların iş yerindeki olumsuzluklara daha verimli bir şekilde tepki vermeye hazır olmaları ve duygularını daha istikrarlı bir şekilde düzenleyebilmeleri anlamına gelen psikolojik dayanıklılığa katkıda bulunur (Joseph, 2025).

Çok sayıda uygulamalı çalışma, dijital detoks uygulamalarının bireylerin psikolojik iyi oluşları ve ruh sağlıkları üzerinde pozitif yönlü etkiler doğurduğu bulgusunu ortaya koymuştur (Marciano, Jindal & Viswanath, 2024; Mursaleen, Shaikh & Imtiaz, 2024; Neelakandan, 2024; Sarfraz, Ali & Imran, 2025; Setia & ark., 2025; Soni & ark., 2025).

3.2. Daha İyi Biliş ve İş Sonuçları

Dijital detoks stratejileri, insan sermayesi optimizasyon stratejilerinde performans artırıcı mekanizmalar olarak giderek daha popüler hale gelmektedir. Ekran kullanımından uzak, bilinçli olarak zaman ayırmak ve dijital formatlardan verimli molalar vermek, yürütücü işlevleri, konsantrasyonu ve zihni berraklaştırmayı destekler; bu da mükemmel kalitede muhakeme ve herhangi bir görevin performansını yükseltir. Örgütsel davranış alanındaki ampirik kanıtlar, dijital dikkat dağıtıcı unsurların

öncelikle bir soruna neden olduğunu ve dolayısıyla dijital dikkat dağıtıcı unsurların en aza indirilmesi, görev değiştirme yorgunluğunun azaltılması ve bilgi çalışanının uzun vadeli verimliliğinin artırılmasıyla çalışanların verimliliğinin önemli ölçüde artırılabilceğini göstermektedir. Bu nedenle, sadece bir sağlık programı olmaktan ziyade, dijital detoks, bireysel ve ekip odaklı çıktı oranı göstergelerini artırmak için faydalı bir taktik olarak öne çıkmaktadır (Joseph, 2025).

Çok sayıda uygulamalı çalışma, dijital detoks uygulamalarının bireylerin biliş düzeyleri ve iş çıktıları üzerinde pozitif yönlü etkiler doğurduğu bulgusunu ortaya koymuştur (Basu, 2019; Mirbabaie, Braun & Marx, 2022; Li, 2024; Akram & ark., 2025; Mizrak & ark., 2025).

3.3. Güçlendirilmiş İş-Yaşam Sınırı Yönetimi

İş-yaşam dengesi, bireylerin profesyonel yükümlülükleri ve kişisel yaşamları arasında korumaya çalıştıkları dengeyi ifade eder ve işe, aileye, boş zamana ve öz bakıma harcanan zamanı kapsar. Dijital teknolojilerin ortaya çıkmasıyla bu denge evrim geçirerek daha akıcı ve dinamik hale gelmiştir. Geleneksel anlamda, iş-yaşam dengesi fiziksel olarak ayrı alanlar olan ev ve ofis arasındaki zaman yönetimiyle ilgiliydi. Ancak dijital teknoloji, iş ve kişisel zaman arasındaki sınırları bulanıklaştırarak insanların iş-yaşam dengesini tanımlama ve deneyimleme biçimini dönüştürmüştür. Çalışanlar, akıllı telefonlar, dizüstü bilgisayarlar ve bulut tabanlı sistemler gibi dijital araçları kullanarak her yerden ve her zaman iş e-postalarına erişebilir, toplantılara katılabilir ve görevleri yönetebilmektedirler. Bu esneklik, bireylerin kişisel ve profesyonel sorumluluklarını dengelemelerini kolaylaştırırken, aynı zamanda zorluklar da yaratmıştır. Dijital teknolojinin sağladığı sürekli bağlantı, işin kişisel zamana taşmasına sebep olmuş ve işten kopmayı zorlaştırmıştır. Bu da potansiyel tükenmişliğe veya strese yol

açmaktadır. Dolayısıyla, dijital çağda iş-yaşam dengesi giderek sınırları yönetmekle ilgili hale gelmektedir. Dijital teknoloji, bireylerin ve örgütlerin aşırı yüklenmeyi ve stresi önlemek için iş ve kişisel zaman arasında net sınırlar belirlemede proaktif olmalarını gerektirmektedir (Shams, 2024).

Dijital detoks stratejilerinin en önemli faydalarından biri, iş-yaşam entegrasyonunun çağdaş perspektifleri açısından sınır teorisini güçlendirme yeteneğidir. Örgütler iş dışı mesajlaşma normları ve uygulamaları oluşturarak (örneğin, mesai saatleri dışında elektronik iletişim kısıtlamaları, e-posta kısıtlamaları, bağlantıyı kesme hakkı gibi), çalışanların görevlerini hangi zaman diliminde yerine getirmeleri gerektiğini netleştirmek için ihtiyaç duydukları yapısal ve kültürel kaynakları elde etmelerini sağlayabilirler. Bu sınır güçlendirmesi, rol çatışmasını azaltacak, iş-aile çatışması olasılıklarını önleyecek ve yaşam memnuniyeti ve kişisel tatmin geliştirme çabalarını güçlendirecektir. Çalışanlar, örgütlerinin iş dışı zamanlarına değer verdiğini bildiklerinde, işverenlerine karşı daha yüksek bir bağlılık, güven ve sadakat hissedeceklerdir (Joseph, 2025).

Çok sayıda uygulamalı çalışma, dijital detoks uygulamalarının bireylerin iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü etkiler doğurduğu bulgusunu ortaya koymuştur (Murtaza & Molnár, 2024; Altassan, 2025; Ikram, Sohail & Nadeem, 2025; Khatun & Mukherjee, 2025; Vaidya & Bedi, 2025)

3.4. Daha Az Tükenmişlik ve Duygusal Yorgunluk

Dijital detoks önlemleri, duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve düşük mesleki yeteneklerle ilişkilendirilen bir sendrom olan mesleki tükenmişlik sorununu çözmede de kritik bir rol oynar. Dijital teknolojinin sürekli kullanılabilirliği, zihnin uyarılma ve aşırı aktivasyonunun kısır döngüsünü sürdürmeye yardımcı olabilir, böylece çalışanlar artık psikolojik kopukluk veya iş

gerekliliklerinden uzaklaşma yaşamazlar. Kuruluşlar, bağlantıyı kesmeyi normalleştirerek ve dijital dinlenmeyi teşvik ederek kültürlerini dönüştürebilir ve iyileşmenin bir kabus olmamasını, aksine teşvik edilmesini sağlayabilirler. Bu, çalışanların işe bağlılığının azalma olasılığını en aza indiren, işe bağlılığı artıran ve uzun vadeli iş gücü sürdürülebilirliğini destekleyen önleyici bir çözümdür (Joseph, 2025).

Çok sayıda uygulamalı çalışma, dijital detoks uygulamalarının bireylerin tükenmişlik ve duygusal yorgunluk düzeyleri üzerinde iyileştirici yönde etkiler doğurduğu bulgusunu ortaya koymuştur (Altassan, 2025; Haider, Yousuf & Ghayas, 2025; Nazir & ark., 2025; Nirmala, Djamil & Andaningsih, 2025).

Sonuç

Son dönemde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler; çalışma yaşamında, sanal iş birlikleri, gerçek zamanlı iletişim, konumdan bağımsız çalışma gibi durumları mümkün kılmıştır (Porter & Kakanadse, 2006). Bu gelişmeler, çalışanların mesai saatleri dışında da her an dijital olarak erişilebilir olmalarının örtük veya açık bir şekilde zorunlu tutulduğu bir çalışma ortamına evrilmiştir. Literatürde bu durum, "sürekli aktif" çalışma kültürü olarak isimlendirilmektedir (Joseph, 2025). Sürekli aktif çalışma kültüründe, çalışanlar iş dışı zamanlarda bile bilişim teknolojilerinden uzaklaşmakta zorluk yaşamaktadırlar. Bu da uzun süreli bilişsel aktivasyona ve zihinsel kopma fırsatlarının ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Sonnentag, 2012). Bilgi ve iletişim teknolojilerine bağımlı yaşamak bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkilerken, çalışanlara bağlı olan örgütsel çıktıları da azaltıcı etkiler doğurmaktadır. Bu olumsuzlukları bertaraf etmek için bireylerin ve örgütlerin "dijital detoks" uygulamalarına başvurmaları bir gerekliliktir (Joseph, 2025). Santos ve arkadaşları (2023) bu gerekliliği, "örgütler ve çalışanlar

"sürekli aktif" çalışma kültürünün olumsuz etkilerinin farkında olmalı ve bu etkilere karşı stratejiler uygulamaya koymalı" diyerek dile getirmişlerdir.

Dijital detoks, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilgi ve iletişim teknolojilerinin aşırı kullanımının doğurduğu olumsuz sonuçlardan kaçınmaya yönelik önleyici ve stratejik bir unsur sunmaktadır. Dijital detoks, bilgi ve iletişim teknolojilerini dogmatik bir şekilde dışlamak değildir. Aksine bir kullanıcının veya örgütün günlük operasyonlarında bu teknolojilerden bilinçli ve dengeli bir şekilde yararlanılmasına zemin hazırlamaktır. Bu, belirli bir eşik aşıldıktan sonra bilgi ve iletişim teknolojilerinin aşırı kullanımının doğurduğu olumsuz sonuçlarla başa çıkmalarına olanak sağlamakla kalmaz (Mirbabaie, Stieglitz & Marx, 2022), aynı zamanda iyileştirilmiş psikolojik iyi oluş ve ruh sağlığı, daha iyi biliş ve iş sonuçları, güçlendirilmiş iş-yaşam sınırı yönetimi ve daha az tükenmişlik ve duygusal yorgunluk gibi kazanımları da beraberinde getirir (Joseph, 2025).

Araştırmalar dijital detoksun faydalarını ortaya koyarken, bazı araştırmalar detoks sürecinde artan sosyal izolasyon ve kopukluğun, gelişmeleri kaçırma korkusu, sosyal baskı ve zihinsel sıkıntı gibi olumsuz psikolojik etkilere de yol açabileceğini vurgulamaktadır (Dilinika & ark., 2025). Štánerová ve arkadaşları (2025), araştırma sonuçları arasındaki farklılığın, detoksun kapsamına ve bağlamına bağlı olarak gelişmiş olabileceğini ve dengenin önemine vurgu yaptığını dile getirmiştir. Dolayısıyla dijital detoks uygulamalarından arzulanan faydaları elde etmek için bu gerçekleri de dikkate almanın önem arz ettiği unutulmamalıdır.

Kaynakça

Afota, M. C., Provost Savard, Y., Ollier-Malaterre, A., & Léon, E. (2023). Work-from-home adjustment in the US and Europe: the role of psychological climate for face time and perceived availability expectations. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(14), 2765-2796. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2090269>

Ahlers, E. (2016). Flexible and remote work in the context of digitization and occupational health. *International Journal of Labour Research*, 8(1-2), 85-99.

Akdeniz Kudubeş, A., Özbay, Ö., Beşaltı, M., Çınar Özbay, S., & Durmuş Sarıkahya, S. (2025). Development and psychometric analysis of the digital detox scale. *Psychiatric Quarterly*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11126-025-10220-z>

Akram, B., Irshad, S., Nazim, H., Waheed, A., & Riaz, S. (2025). Effect of digital detoxification on sleep quality and cognitive performance: A newer intervention trend in current era. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 14(2), 26-29. <https://doi.org/10.61506/01.00589>

Ali, Z., Janarthanan, J., & Mohan, P. (2024). Understanding digital dementia and cognitive impact in the current era of the internet: a review. *Cureus*, 16(9). e70029.

Altassan, M. A. (2025). Digital detox policies: Leadership strategies for a hyperconnected world. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 21, 336-352.

Anandpara, G., Kharadi, A., Vidja, P., Chauhan, Y., Mahajan, S., Patel, J., & Chauhan, Y. D. (2024). A comprehensive review on digital detox: A newer health and wellness trend in the current era. *Cureus*, 16(4), 1-9.

Ansari, S., Iqbal, N., Azeem, A., & Danyal, K. (2024). Improving well-being through digital detoxification among social media users: a systematic review and meta-analysis. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 27(11), 753-770.

Basu, R. (2019). Impact of digital detox on individual performance of the employees. *Int. J. Res. Anal. Rev*, 6(2), 378-381.

Belkin, L. Y., Becker, W. J., & Conroy, S. A. (2020). The invisible leash: The impact of organizational expectations for email monitoring after-hours on employee resources, well-being, and turnover intentions. *Group & Organization Management*, 45(5), 709-740. <https://doi.org/10.1177/1059601120933143>

Brown, J., & Molnár, M. (2025). *Influencer Marketing and Mental Health: Unpacking the Mental Health Struggles Behind the Glare of Social Media Fame*. Master Thesis, Jönköping: Jönköping University.

Chaithanya, L. K., Leena, C. M., Anu, J., Reddy, M., Reddy, G. S., & Tripathi, S. (2024). Digital detox: Reconnect the disconnected. *International Journal of Research in Agronomy*, 7(9), 5-8. <https://doi.org/10.33545/2618060X.2024.v7.i9Sa.1407>

Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' wellbeing at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

Cheng, H., Zheng, W., Zhou, J., Zhang, G., & Tang, S. (2024). The effects of work-related electronic communication during nonwork time on employee workplace deviance. *Applied Psychology*, 73(3), 1158-1187.

Cho, H., Kim, K. M., Kim, J. Y., & Youn, B. Y. (2024). Twitter discussions on# digital dementia: Content and sentiment analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 26, e59546. doi: 10.2196/59546

Crary, J. (2013). *24/7: Late capitalism and the ends of sleep*. London: Verso Books.

Day, A., Paquet, S., Scott, N., & Hambley, L. (2012). Perceived information and communication technology (ICT) demands on employee outcomes: the moderating effect of organizational ICT support. *Journal of occupational health psychology*, 17(4), 473-491.

Desai, D., Patel, J., Saiyed, F., Upadhyay, H., Kariya, P., & Patel, J. (2024). A literature review on holistic well-being and dopamine fasting: an integrated approach. *Cureus*, 16(6).

Dilinika, J. S., Kong, E., Nie, X., & Huang, K. T. (2025, October). Predicting Perceived Lasting Benefits and Future Digital Detox Willingness from a Mood Management Perspective. In *Proceedings of the ALISE Annual Conference*. Illinois Open Publishing Network.

Doskaliuk, B. (2023). Digital Detox: A Holistic Approach To Mental And Physical Well-being With Anti-Aging Benefits. *Anti-Aging Eastern Europe*, 2(4), 193-196. <https://doi.org/10.56543/aaeeu.2023.2.4.02>

Enli, G., & Syvertsen, T. (2021). Disconnect to reconnect! Self-help to regain an authentic sense of space through digital detoxing. (Eds.: André Jansson, Paul C. Adams) *Disentangling: The geographies of digital disconnection*, (pp. 227-252). Oxford University Press.

Fakhri, N., Rahmadiani, V., Irdianti, & Buchori, S. (2025). Beyond virtual proximity: loneliness in the world of social media. *Qualitative Research Reports in Communication*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/17459435.2025.2539115>

Felstead, A. (2012). Rapid change or slow evolution? Changing places of work and their consequences in the UK. *Journal of Transport Geography*, 21, 31-38.

García-Ortiz, C., Lorenzo-González, M., Fernández-Sánchez, J., Solano-Lizcano, V., Del Coso, J., & Collado-Mateo, D. (2025). Recommendations for physical exercise as a strategy to reduce problematic use of the internet and digital devices: A perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(5), 753. <https://doi.org/10.3390/ijerph22050753>

Gülner, U. (2025). Investigation of the relationship between recreation awareness and technology addiction of university students. *International Journal of Technology in Education (IJTE)*, 8(2), 246-273. <https://doi.org/10.46328/ijte.1164>

Haider, A. H., Yousuf, M., & Ghayas, S. (2025). Development and validation of Ali yousuf digital detox need scale for teachers. *Discover Psychology*, 5(1), 178.

Hayes, E. T. (2025). *The Modern Man's Guide to Wellness: Fitness, Focus, Food & Recovery*. Evan T. Hayes.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture community and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Journal*, 50(3), 337-421.

Hobfoll, S. E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. (Ed.: R. T. Golembiewski), *Handbook of organizational behavior* (pp. 57-80). Marcel Dekker.

Ikram, K., Sohail, T., & Nadeem, M. A. (2025). From digital dependence to digital freedom: A narrative study of working couples' digital detox journey. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, 3(5), 39-46.

Joseph, D. (2025). Digital Detox Policies: Managing Employee Well-Being in an Always-On Work Environment. (Ed.: N. Mariyappan), *Triadic Integration for Business Excellence via Human Capital, Marketing Dynamics, and Profit Maximization*, (pp. 21-32). Deep Science Publishing.

Karapinar, D. Ç., Daş, A., & Daş, N. (2024). Digital detox experiences of generation Z. *Addicta: The Turkish Journal on Addictions*, 11(2), 208-216.

Khatun, J., & Mukherjee, M. (2025). Investigating the impact of Nomophobia on quality of life: Finding solutions for digital detox and work-life balance among IT professionals. *Journal of Management Research*, 17(1), 56-65.

Koçoğlu, E., Avcu, K. M., Demir, F. B., & Öteles, Ü. U. (2024). Studies on digital diet and digital detox: A meta-analysis. *Educational Research and Reviews*, 19(11), 143-167.

Kolhe, D., & Naik, A. R. (2025). Digital detox as a means to enhance eudaimonic well-being. *Frontiers in Human Dynamics*, 7, 1572587.

Leonardi, P.M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial

intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249-253.

Liu, S., Xiao, T., Yang, L., & Loprinzi, P. D. (2019). Exercise as an alternative approach for treating smartphone addiction: a systematic review and meta-analysis of random controlled trials. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 3912. doi:10.3390/ijerph16203912

Liu, Z. (2024). The impact of digital detox on cognitive function in young adults: A statistical analysis. *Artificial Intelligence Technology Research*, 2(4).

Madanu, P., Reddy, G. K., & Anitha, B. J. (2024). Enhancing cyber psychology literacy in the digital age through a service learning approach for students in India. *Help: Journal of Community Service*, 1(3), 187-197. <https://doi.org/10.62569/hjcs.v1i3.81>

Marangoz, M., & Kale, G. (2024). Digital diseases and digital detox. *International Journal of Scholars in Education*, 7(2), 197-205. <https://doi.org/10.52134/ueader.1372897>

Marciano, L., Jindal, S., & Viswanath, K. (2024). Digital detox and well-being. *Pediatrics*, 154(4), e2024066142.

Mdhluli, N.I. (2025). Perils of perpetual connectivity: Navigating the 'always-on' culture in the modern workplace. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), a3019. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3019>

Middleton, C. A. (2007). Illusions of balance and control in an always-on environment: A case study of BlackBerry users. *Continuum*, 21(2), 165-178.

Miksch, L., & Schulz, C. (2018). *Disconnect to reconnect: The phenomenon of digital detox as a reaction to technology overload*.

Lund University, School of Economics and Management, Lund, Sweden.

Mirbabaie, M., Braun, L. M., & Marx, J. (2022). Knowledge work ‘unplugged’-digital detox effects on ICT demands, job performance and satisfaction. *17th International Conference on Wirtschaftsinformatik*. 21st – 23rd February, Nuremberg.

Mirbabaie, M., Stieglitz, S., & Marx, J. (2022). Digital detox. *Business & Information Systems Engineering*, 64(2), 239-246. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00747-x>

Mizrak, F., Demirel, H. G., Yaşar, O., & Karakaya, T. (2025). Digital detox: exploring the impact of cybersecurity fatigue on employee productivity and mental health. *Discover Mental Health*, 5(1), 1-21. <https://doi.org/10.1007/s44192-025-00149-x>

Mursaleen, M., Shaikh, S. I., & Imtiaz, S. (2024). The impact of digital detox on mental well-being: A study of psychological resilience in the age of social media. *Contemporary Journal of Social Science Review*, 2(04), 1720-1730.

Murtaza, S. A., & Molnár, E. (2024). Navigating the digital divide: the impact of social media fatigue on work-life balance. *Gradus*, 11(1): 1-6.

Nashit, T. A. (2025). The influence of digital detox retreat on psychological well-being and sleep quality of college students in the post-pandemic era. *Acta Psychologia*, 4(3), 132-142.

Nazir, M., Parveen, S., Iftikhar, N., Manzoor, Z., Ayyaz, S., & Abbas, S. (2025). Excessive use of social media platforms and mental health: Need for digital detoxification in education sector. *Contemporary Journal of Social Science Review*, 3(2), 379-388.

Neelakandan, S. (2024). Internet addiction, digital detox, and mental health: a review of the evidence with clinical examples. *SBV Journal of Basic, Clinical and Applied Health Science*, 7(3), 140-143.

Negi, G., & Uniyal, S. Rebooting the brain: Digital detoxification and cognitive rejuvenation. (Eds.: Saurav Uniyal, Deepak Singh), *Human Cognition: In the Digital Era*, (pp. 1-12), Chennai, India: Clever Fox Publishing.

Nirmala, T., Djamil, N., & Andaningsih, I. R. (2025). Digital detox policy as a strategic tool to reduce burnout and increase productivity in multinational companies. *Maneggio*, 2(5), 196-205.

Norquist, J. (2024). "Something other than real life:" digital life resistance in the civil sphere. *American Journal of Cultural Sociology*, 12(1), 115-137. <https://doi.org/10.1057/s41290-022-00176-z>

Oluwalusi, A. O. (2025). Exploring the psychological effect of 'always-on' work culture in Nigeria's modern workplaces. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 17(3), 331-348.

Paris, L. F., Morris, J., & Bailey, J. (2022). The digital sabbath and the digital distraction: Arts-based research methods for new audiences. *The Qualitative Report*, 27(2), 427-447. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5203>

Pettit, K., Anderson, K. C., Mertz, B. A., & Hass, A. (2025). Behind the screens: an exploration of social media marketer burnout. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2563367>

Porter, G., & Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. *Journal of Management Development*, 25(6), 535-560.

Radtke, T., Apel, T., Schenkel, K., Keller, J., & von Lindern, E. (2022). Digital detox: An effective solution in the smartphone era? A systematic literature review. *Mobile Media & Communication*, 10(2), 190-215.

Reza, K. F. (2025). Invisible burnout: The unseen impact of always-on culture in knowledge workers. *INJOSEDU: International Journal of Social and Education*, 2(7), 2258-2274.

Ridzuwan, M. A., Fakhri, N. N. F. N., & Tenny, J. A. (2025). Flexible working hours: Balancing opportunities and challenges in the modern workplace. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 15(1), 586-596.

Saleem, Z., Hanif, A. M., Sumayya, U., Vohra, M. S., & Raza, H. (2023). Productivity in the virtual office: Unpacking the role of digital tools and work-life harmony. *International Journal of Social Science & Entrepreneurship*, 3(4), 1-19.

Salepaki, A., Zerva, A., Kourkouridis, D., & Angelou, I. (2025). Unplugging youth: Mobile phone addiction, social impact, and the call for digital detox. *Psychiatry International*, 6(1), <https://doi.org/10.3390/psychiatryint 6010004>

Santos, A., Roberto, M. S., Camilo, C., & Chambel, M. J. (2023). Information and communication technologies-assisted after-hours work: A systematic literature review and meta-analysis of the relationships with work–family/life management variables. *Frontiers in Psychology*, 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1101191>

Sarfraz, M., Ali, M., & Imran, A. (2025). Effects of Social Media on Mental Health: Focusing on Anxiety, Self-Esteem, Social Isolation and Stress on the Public of Rawalpindi, Pakistan. *Online Media and Society*, 6(1), 16-30.

Setia, S., Gilbert, F., Tichy, M. L., Redpath, J., Shahzad, N., & Marraccini, M. E. (2025). Digital detox strategies and mental health: a comprehensive scoping review of why, where, and how. *Cureus*, 17(1): e78250.

Shams, H. (2024). The impact of digital technology on work-life balance. *International Journal of Social Sciences and Management Research*, 2(1), 37-54.

Singha, R., & Singha, S. (2025). Mental wellness and technology: Balancing connectivity with mental peace. (Ed.: Roy Rillera Marzo), In *AI Technologies and Advancements for Psychological Well-Being and Healthcare* (pp. 77-94). Hershey: IGI Global.

Slaiby, W., Bejjani, G., & Noun, R. (2025). Business management in the era of distributed networks: Enhancing organizational performance and innovation in virtual teams. *Journal of Wireless Mobile Networks, Ubiquitous Computing, and Dependable Applications*, 16(2), 535-545.

Sohail, R. (2025). Time Management for Students: Challenges and the Impact of Social Media. *Innovapath*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.63501/bemd7h06>

Soni, N., Arthika, S., Choudhury, T., & Kuchipudi, J. D. (2025). Living better by logging out: Investigating digital detox and life satisfaction in young adults. *International Journal of Indian Psychology*, 13(2), 2372-2381.

Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from

work. *Current directions in psychological science*, 21(2), 114-118.
DOI: 10.1177/0963721411434979

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of organizational behavior*, 36(S1), S72-S103.

Spitzer, M. (2020). *Dementa digitala: Cum ne tulbura mintea noile tehnologii*. București, Romania: Humanitas SA.

Štánerová, E., Rošková, E., Schraggeová, M., Urukovičová, N., & Smoroň, J. (2025). Unplugging beyond the workplace: A scoping review of non-work digital detox strategies. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, 1-10. 101812.

Syvertsen, T., & Enli, G. (2020). Digital detox: Media resistance and the promise of authenticity. *Convergence*, 26(5-6), 1269-1283.

Tan, Z. (2025). Work-life balance: Research and analysis of antecedents, outcomes, and interventions. In *2025 International Conference on Financial Innovation and Marketing Management (FIMM 2025)* (pp. 1265-1272). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-874-5_143

Torre, T., & Sarti, D. (2019). The effect of ICT usage on employees' satisfaction: A job characteristics perspective. (Eds.: Youcef Baghdadi & Antoine Harfouche), *ICT for a Better Life and a Better World: The Impact of Information and Communication Technologies on Organizations and Society*, (pp. 99-113). Cham: Springer Nature Switzerland.

Vaidya, S., & Bedi, H. S. (2025). Remote work challenges: Work-life balance issues and job stress during the digital era. *Vascular and Endovascular Review*, 8(12s), 258-266.

Van Gaeveren, K., Murphy, S. L., de Segovia Vicente, D., & Vanden Abeele, M. M. (2024). Connected yet cognitively drained?

A mixed-methods study examining whether online vigilance and availability pressure promote mental fatigue. *Communication Research*, <https://doi.org/10.1177/00936502241248494>

Vanden Abeele, M. M., Halfmann, A., & Lee, E. W. (2022). Drug, demon, or donut? Theorizing the relationship between social media use, digital well-being and digital disconnection. *Current Opinion in Psychology*, 45, 101295. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.12.007>

Vriethoff, B. (2025). *Phones Down, Heads Up! Investigating the Impact of a Social Media Detox on Social Anxiety and Phubbing* (Master's thesis). Utrecht: Utrecht University.

Yuting, W. (2024). *Research on intervention approaches to assist with digital detox*. Tokyo: Chiba University.

BÖLÜM 12

ALGORİTMİK PATRONLUK: YAPAY ZEKÂ ÖNERİ SİSTEMLERİNİN YÖNETİCİ HALİNE GELMESİ VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞA ETKİLERİ

Adeviye ERDOĞAN¹

Giriş

Dijital dönüşüm, örgütsel yapılar ve yönetim pratikleri üzerinde köklü değişimler meydana getirmektedir. Bu değişimler arasında en radikal olanlardan biri, yapay zekâ tabanlı öneri ve yönetim sistemlerinin, geleneksel yöneticilerin işlevlerinin yerine geçerek algoritmik patronlar haline gelmesidir. Alan yazında algoritmik patronluk olarak kavramsallaştırılan bu olgu, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin doğasını, örgüt içi güç dinamiklerini, çalışan özerklik algısını ve örgütsel adalet anlayışını temelden dönüştürmektedir (Kellogg, Valentine, & Christin, 2020; Möhlmann, Zalmanson, Henfridsson, & Gregory, 2021). Geleneksel hiyerarşik yönetim modellerinin yerini almaya başlayan bu dijital otorite biçimi, özellikle platform ekonomisi ve dijital iş modellerinde

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü Orcid: 0000-0002-5996-7334.

belirgin bir şekilde kendini göstermekte ve çalışanların günlük iş ritimlerinden performans değerlendirmelerine, kariyer yollarından ücretlendirme sistemlerine kadar uzanan geniş bir süreç yelpazesini yeniden şekillendirmektedir (Rosenblat & Stark, 2016; Veen, Barratt, & Goods, 2020). Algoritmik patronluğun yükselişi, örgütsel davranış disiplini için yeni teorik ve pratik soruları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, bu bölümün amacı, algoritmik patronluk kavramını kapsamlı bir şekilde analiz etmektir.

Dijital Otoritenin Yükselişi ve Geleneksel Yönetimin Dönüşümü

Örgüt teorisinin temel taşlarından biri, yönetim ve otoritenin insan aracılığıyla tezahür etmesidir. Max Weber'in bürokrasi modelinden modern liderlik teorilerine kadar, yönetici-ast ilişkisi insan etkileşimi, karar verme ve sosyal bağlam üzerinden tanımlanmıştır (Weber, 1947; Yukl, 2013). Ancak 21. yüzyılın dijital devrimi, bu temel varsayımı sorgulatacak bir gelişme olan algoritmaların yönetim otoritesini devralmasını beraberinde getirmiştir (Lee et al., 2015). Algoritmik patronluk olarak adlandırılabilir bu durum, yapay zekâ sistemlerinin sadece operasyonel kararları desteklemekle kalmayıp, çalışanların işe alımından görev dağılımına, performans değerlendirmesinden ödüllendirilmesine kadar uzanan kritik yönetim fonksiyonlarını fiilen üstlenmesini ifade eder (Kellogg et al., 2020).

Bu dönüşümün en belirgin olduğu alan, küresel ölçekte hızla büyüyen platform ekonomisidir (Srnicek, 2017). Uber, Deliveroo, Getir ve Yemeksepeti gibi platformlarda, çalışanların (sürücü/kuryelerin) günlük iş akışı neredeyse tamamen algoritmik sistemler tarafından yönetilmektedir. Hangi işi ne zaman yapacakları, hangi rotayı izleyecekleri, ne kadar kazanacakları ve hatta performanslarının nasıl değerlendirileceği, insan müdahalesi minimumda tutularak otomatize edilmiş sistemlerce

belirlenmektedir (Rosenblat, 2018). Bu durum, geleneksel anlamda bir patron veya yönetici figürünün ortadan kalktığı veya en azından görünmez hale geldiği yeni bir çalışma düzeni ortaya çıkarmıştır (Gandini, 2019).

Türkiye’de bu dönüşüm hem küresel platformların yerel operasyonları hem de yerli dijital girişimlerin hızlı yükselişi nedeniyle özellikle ilgi çekicidir (Özkazanç-Pan & Pullen, 2021). Genç ve dinamik nüfusu, artan dijital okuryazarlık oranları ve hızla benimsenen mobil teknolojilerle Türkiye, algoritmik patronluğu erken benimseyen ülkelerden biri haline gelmiştir. Ancak bu dönüşüm, Türk iş kültürünün hiyerarşiye saygı, kişisel ilişkilere dayalı yönetim ve esneklik beklentisi gibi geleneksel değerleriyle çatışma potansiyeli taşımaktadır (Wasti, 2002).

Algoritmik Patronluğun Teorik Temelleri

Algoritmik patronluğa temel olabilecek teoriler güç, kontrol ve özerklik olarak ele alınabilmektedir. Algoritmik patronluğu anlamak için öncelikle geleneksel yönetimdeki güç ve kontrol mekanizmalarının dijital dönüşümünü kavramak gerekir. French ve Raven’ın güç kaynakları teorisi, örgütlerdeki gücün beş temel kaynağı olduğunu öne sürer. Bunlar; ödüllendirici güç, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve referans gücüdür (French & Raven, 1959). Algoritmik sistemler, özellikle ilk üç güç kaynağını bünyelerinde barındırarak yöneticilerin yerini alabilmektedir (Kellogg et al., 2020).

Ödüllendirici güç açısından bakıldığında, algoritmalar çalışanların ücretlerini, primlerini ve performans bonuslarını otomatik olarak hesaplayıp dağıtabilmektedir (Shapiro, 2018). Dinamik fiyatlandırma algoritmaları, bir Uber sürücüsünün veya Getir kuryesinin belirli bir zamanda ne kadar kazanacağını belirlemekte, dolayısıyla ödüllendirme mekanizmasının tam kontrolünü elinde tutmaktadır (Cramer & Krueger, 2016). Zorlayıcı

güç ise, algoritmaların performans düşüklüğü durumunda çalışanı sisteme daha az karlı işler atayarak veya platformdan tamamen çıkararak cezalandırabilme kapasitesinde yatmaktadır (Rosenblat & Stark, 2016). Yasal güç ise, algoritmaların platformun kurallarını ve politikalarını tarafsız bir şekilde uygulama yetkisinden kaynaklanmaktadır (Lee, 2018).

Ancak algoritmik patronluğu sadece güç aktarımı olarak görmek eksik bir analiz olacaktır. Daha derinde, bu sistemler davranışsal kontrol mekanizmalarını radikal şekilde dönüştürmektedir. Geleneksel örgütlerde davranışsal kontrol genellikle doğrudan gözetim veya standartlaştırılmış süreçler yoluyla sağlanırken, algoritmik sistemler veriye dayalı davranış yönlendirmesi ile çalışır (Zuboff, 2019). GPS konumu, tamamlanan iş sayısı, müşteri puanlamaları, tepki süreleri gibi binlerce veri noktası gerçek zamanlı olarak toplanır, analiz edilir ve çalışanın davranışlarını optimize etmek için kullanılır. Bu, Michel Foucault'nun “panoptikon” kavramının dijital çağdaki tezahürü olarak görülebilir. Bu kavrama göre, çalışan her an izlendiğini bilir, ancak izleyenin ne zaman ve nasıl baktığını asla bilemez (Foucault, 1977; Zuboff, 2015).

Bu kontrol mekanizmasının çalışan özerkliği üzerindeki etkisi paradoksaldır. Bir yandan, platform çalışanları geleneksel işlerde nadir bulunan esneklik derecesine sahiptir. Ne zaman çalışacaklarına kendileri karar verebilir, istedikleri zaman iş alabilir veya reddedebilirler (Wood et al., 2019). Diğer yandan, çalışma süresi içinde algoritmalar tarafından yoğun bir şekilde kontrol edilir ve yönlendirilirler (Kellogg et al., 2020). Bu durum, Ryan ve Deci'nin Öz-Belirleme Teorisi bağlamında ilginç bir gerilim ortaya çıkarabilmektedir. Çalışanlar davranışsal özerklik yani ne zaman çalışacakları konusunda yüksek kontrol sahibiyken, bilişsel özerklik yani nasıl çalışacakları konusunda minimum kontrole sahiptirler (Ryan & Deci, 2000). Algoritmalar rotaları, müşteri seçimlerini ve

hatta iletişim protokollerini belirleyerek çalışanların işlerini nasıl yapacakları üzerindeki kontrollerini büyük ölçüde sınırlandırır (Rosenblat, 2018).

Algoritmik Patronluğun Ortaya Çıkış Biçimleri

Algoritmik patronluğun örgütsel yaşama nüfuz ettiği dört temel alan bulunmaktadır. Bu alanlar, geleneksel yönetim fonksiyonlarının dijital dönüşümünü yansıtmakta ve çalışan deneyimini derinden şekillendirmektedir (Kellogg et al., 2020; Möhlmann et al., 2021).

Program Patronluğu

Geleneksel örgütlerde çalışma programları genellikle insan kaynakları departmanları veya doğrudan yöneticiler tarafından belirlenirken, algoritmik sistemler bu süreci tamamen otomatize etmektedir (Wood et al., 2019). Dinamik programlama algoritmaları, talep tahminlerine, tarihsel verilere, trafik koşullarına ve bireysel çalışan performans metriklerine dayanarak optimum çalışma saatlerini belirlemektedir. Bu sistemler, çalışanların tercihlerini dikkate alabilse de nihai karar algoritmanın optimizasyon hedeflerine (maksimum kâr, minimum maliyet, en yüksek müşteri memnuniyeti) tâbidir (Cram et al., 2022).

Türkiye'deki platform çalışanları üzerinde yapılan gözlemler, program patronluğunun iki yönlü bir etki yarattığını göstermektedir. Bir yandan, çalışanlar geleneksel 9-5 mesaisinin katılığından kurtularak kişisel ihtiyaçlarına göre çalışma saatleri belirleyebilmektedir (Özkazanç-Pan & Pullen, 2021). Diğer yandan, algoritmaların ani talep artışı dönemlerinde çalışmaya yönlendirmesi veya düşük talep dönemlerinde iş atamaması, çalışanların gelirlerini istikrarsızlaştırmakta ve uzun vadeli finansal planlama yapmalarını zorlaştırmaktadır (Veen et al., 2020).

Görev Patronluğu

İkinci tezahür biçimi, çalışanların hangi görevleri ne zaman yapacaklarının algoritmalar tarafından belirlenmesidir (Kellogg et al., 2020). Platform ekonomisinde bu, hangi teslimatın hangi kuryeye atanacağı, hangi yolcunun hangi sürücüyü eşleştireceği kararlarını kapsamaktadır. Bu kararlar, sadece coğrafi yakınlık temelinde değil, karmaşık optimizasyon algoritmaları tarafından verilmektedir (Cramer & Krueger, 2016).

Görev patronluğunun en çarpıcı özelliği, karar verme sürecinin tamamen şeffaflıktan uzak olmasıdır. Çalışanlar, neden belirli bir işi aldıklarını veya neden bazı işlerin kendilerine atanmadığını anlamakta güçlük çekmektedir (Rosenblat, 2018). Bu kara kutu problemi, çalışanlarda adaletsizlik algısı yaratabilmekte ve algoritmik sistemlere olan güveni aşındırmaktadır (Shapiro, 2018). Türk kültüründe önemli bir yere sahip olan liyakat ve hakkaniyet değerleri, şeffaf olmayan algoritmik karar mekanizmalarıyla ciddi bir gerilim içindedir (Wasti, 2002).

Değerlendirme Patronluğu

Performans değerlendirmesi, geleneksel olarak insan yöneticilerin en önemli ve en öznel fonksiyonlarından biri olagelmıştır (Murphy & Cleveland, 1995). Algoritmik sistemler ise bu süreci nicel verilere dayandırarak tamamen nesnelleştirmeyi amaçlamaktadır (Lee, 2018). Müşteri puanlamaları, tamamlanan iş sayısı, ortalama teslimat süresi, iptal oranları gibi metrikler, çalışan performansının tek ve mutlak göstergesi haline gelmektedir (Rosenblat & Stark, 2016).

Bu nicelleştirme, yüzeysel olarak adil ve tarafsız görünse de önemli sorunlar barındırmaktadır. İlk olarak, algoritmalar bağlamsal faktörleri (trafik, hava koşulları, müşterinin davranışı) yeterince dikkate alamamaktadır (Kellogg et al., 2020). İkinci olarak, ölçülemeyen ancak önemli olan nitelikler (müşteri ile ilişki kurma becerisi, zor durumlarda esneklik, takım arkadaşlarına destek)

değerlendirme dışında kalmaktadır (Gandini, 2019). Türk iş kültüründe önemli olan insani değerler ve ilişki kalitesi, sayısallaştırılmış performans metrikleri karşısında değersizleşme riski taşımaktadır (Wasti, 2002).

Ödül Patronluğu

Son tezahür biçimi, ödül ve ceza mekanizmalarının algoritmik sistemler tarafından yönetilmesidir (Shapiro, 2018). Dinamik fiyatlandırma algoritmaları, çalışanların gelirlerini sürekli olarak yeniden hesaplamakta, talep arttığında ücretleri artırmakta, düşük talep dönemlerinde ise düşürmektedir (Cramer & Krueger, 2016). Bu sistem, çalışanları yüksek talep dönemlerinde çalışmaya teşvik etmeyi amaçlasa da gelir istikrarsızlığına ve öngörülemezliğine yol açmaktadır (Veen et al., 2020).

Ödül patronluğunun bir başka boyutu, algoritmaların "gamification" (oyunlaştırma) tekniklerini kullanarak çalışan davranışlarını yönlendirmesidir (Wood et al., 2019). Puan sistemleri, rozetler, liderlik tabloları ve sanal ödüller, çalışanların belirli davranışları sergilemesini teşvik etmek için kullanılmaktadır. Bu teknikler, özellikle genç çalışanlar üzerinde etkili olsa da çalışanları sürekli bir rekabet ve performans baskısı altına sokmakta, işin içsel değerini (müşteriye hizmet etme, topluma katkıda bulunma) ikinci plana atma riski taşımaktadır (Möhlmann et al., 2021).

Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkiler

Algoritmik patronluğun çalışan davranışları üzerindeki etkileri çok boyutludur ve basit bir uyum-direnç ikiliğiyle açıklanamayacak kadar karmaşıktır (Kellogg et al., 2020). Çalışanlar, bu yeni otorite biçimi karşısında çeşitli stratejiler geliştirmekte, bazen uyum sağlarken bazen açık veya örtük direniş göstermektedir (Rosenblat, 2018).

Bir grup çalışan için algoritmik sistemler, geleneksel insan yöneticilere kıyasla daha tarafsız ve öngörülebilir bir otorite kaynağı olarak görülmektedir (Shapiro, 2018). Bu çalışanlar, algoritmaların duygusal tepkiler vermediğini, kişisel önyargılardan arındığını ve performansı sadece nicel metriklerle değerlendirdiğini olumlu bulmaktadır (Lee, 2018). Özellikle geleneksel hiyerarşik yapılarda dezavantajlı konumda olan çalışanlar (gençler, az deneyimliler, belirli sosyo-kültürel gruplardan gelenler) için algoritmik sistemler, liyakate dayalı bir değerlendirme vaadi sunmaktadır (Gandini, 2019).

Bu çalışanlar, zamanla algoritmaların mantığını içselleştirerek davranışlarını buna göre optimize etmektedir (Kellogg et al., 2020). Hangi saatlerde çalışmanın daha karlı olduğunu, hangi bölgelerde daha fazla iş çıktığını, müşteri puanlamasını nasıl yükseltebileceklerini öğrenmekte ve buna göre stratejiler geliştirmektedir. Bu durum, çalışanların pasif bir şekilde algoritmalara uymaktan ziyade, aktif bir şekilde algoritmik sistemlerle iş birliği yaptığı bir ilişki biçimini yansıtmaktadır (Wood et al., 2019).

İkinci davranışsal tepki, çalışanların algoritmaları kandırmaya veya sistemin kurallarını kendi lehlerine çevirmeye yönelik stratejiler geliştirmesidir (Rosenblat & Stark, 2016). Bu algoritmik oyun stratejileri, çalışanların algoritmaların nasıl çalıştığını anlamaya çalıştıkları ve bu bilgiyi kendi avantajlarına kullandıkları bir süreci ifade eder (Kellogg et al., 2020). Örneğin, bazı kurye çalışanları, teslimat sürelerini uzatmak için GPS sinyalini manipüle etmekte veya sistemin yoğun saat algısını etkilemek için belirli bölgelerde toplanmaktadır (Cram et al., 2022). Bazı sürücüler ise, prim kazanmak için gereken minimum yolculuk sayısına ulaşmak üzereyken sistemi kapatıp açarak yeni bir shift başlatmakta ve böylece ekstra prim kazanmaktadır (Rosenblat, 2018). Bu stratejiler, çalışanların algoritmik sistemlere tamamen boyun eğmek

yerine, onlarla aktif bir mücadele içine girdiklerini göstermektedir (Shapiro, 2018).

Üçüncü ve en radikal davranışsal tepki, çalışanların algoritmik patronluğa karşı kolektif direniş örgütlenme çabalarıdır (Veen et al., 2020). Dünya genelinde platform çalışanları, algoritmaların şeffaflığını artırmak, karar mekanizmalarına itiraz hakkı talep etmek ve daha adil çalışma koşulları için sendikalaşma ve grev gibi geleneksel direniş yöntemlerine başvurmaktadır (Wood et al., 2019).

Türkiye’de bu tür kolektif eylemler henüz yaygın olmasa da platform çalışanları arasında dayanışma ağlarının oluşmaya başladığı gözlemlenmektedir (Özkazanç-Pan & Pullen, 2021). WhatsApp grupları ve sosyal medya toplulukları aracılığıyla çalışanlar, deneyimlerini paylaşmakta, algoritmalarla başa çıkma stratejilerini tartışmakta ve ortak sorunlara kolektif çözümler aramaktadır. Bu dijital dayanışma ağları, geleneksel sendikaların platform ekonomisine uyarlanmasının öncü formları olarak görülebilir (Gandini, 2019).

Dördüncü davranışsal tepki ise daha pasif bir strateji olan dijital hayaletleşme olarak ortaya çıkabilmektedir (Kellogg et al., 2020). Bu stratejiyi benimseyen çalışanlar, algoritmik sistemlerle açık bir çatışmaya girmekten kaçınmakta, bunun yerine sistemi minimum düzeyde kullanarak görünmez olmaya çalışmaktadır. Algoritmaların talimatlarını tam olarak yerine getirmekte, ancak inisiyatif almaktan, iyileştirme önerileri sunmaktan veya sistemle etkileşim kurmaktan kaçınmaktadırlar (Möhlmann et al., 2021).

Bu psikolojik çekilme, çalışanların işlerine yabancılaşmasına ve işsel motivasyonlarının azalmasına yol açabilmektedir (Ryan & Deci, 2000). Çalışanlar, kendilerini sadece algoritmaların talimatlarını yerine getiren insan robotlar gibi hissetmeye başlamakta, işin anlamı ve değeri üzerindeki kontrolünü

kaybetmektedir (Gandini, 2019). Bu durum, uzun vadede iş tatminsizliği, tükenmişlik ve yüksek çalışan devir oranları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Veen et al., 2020).

Etik ve Yönetsel İkilemler

Algoritmik patronluğun yaygınlaşması, örgütler ve toplum önünde önemli etik ve yönetsel ikilemler ortaya koymaktadır (Zuboff, 2019). Bu ikilemler, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir süreç değil, aynı zamanda ahlaki ve sosyal bir dönüşüm olduğunu hatırlatmaktadır (Martin, 2019).

Birinci ikilem, algoritmik sistemlerin sunduğu verimlilik artışı ile çalışan özerkliğinin korunması arasındaki gerilimdir (Kellogg et al., 2020). Algoritmalar, iş süreçlerini optimize ederek kaynak kullanımını maksimize etmekte, maliyetleri düşürmekte ve hizmet kalitesini artırmaktadır (Cramer & Krueger, 2016). Ancak bu optimizasyon, genellikle çalışanların karar verme özerkliğini sınırlandırmakta ve onları standartlaştırılmış protokollere uymaya zorlamaktadır (Rosenblat, 2018).

Bu ikilemin çözümü, algoritmaların çalışan özerkliğini tamamen ortadan kaldıran değil, destekleyen sistemler olarak tasarlanmasında yatmaktadır (Lee, 2018). İnsanın döngüde olduğu sistemler, algoritmaların öneriler sunmasına ancak nihai kararı insanlara bırakmasına olanak tanımaktadır (Martin, 2019). Bu yaklaşım, verimlilik ile özerklik arasında daha dengeli bir ilişki kurmayı mümkün kılmaktadır.

İkinci ikilem, algoritmaların sunduğu sözde nesnellik ile insani kararların bağlamsal duyarlılığı arasındaki gerilimdir (Shapiro, 2018). Algoritmalar, duygusal tepkilerden ve kişisel önyargılardan arındırılmış kararlar vaat etmektedir. Ancak bu nesnellik, genellikle karar verme sürecinden bağlamsal faktörleri ve

insani incelikleri çıkarmakta, her durumu standart kurallara göre değerlendirmektedir (Kellogg et al., 2020).

İnsan yöneticiler ise, resmi kuralların ötesine geçerek bağlamsal faktörleri dikkate alabilmekte, istisnai durumlarda esneklik gösterebilmekte ve çalışanların bireysel ihtiyaçlarını anlayabilmektedir (Yukl, 2013). Bu ikilemin aşılması, algoritmaların bağlamsal faktörleri daha iyi anlayacak şekilde geliştirilmesini ve insan yöneticilerin algoritmik sistemleri tamamlayıcı bir araç olarak kullanmasını gerektirmektedir (Martin, 2019).

Üçüncü ikilem, algoritmaların büyük ölçekli optimizasyon kapasitesi ile çalışanların bireysel ihtiyaçları arasındaki gerilimdir (Veen et al., 2020). Algoritmalar, binlerce çalışanın koordinasyonunu optimize ederek ölçek ekonomilerinden yararlanmayı mümkün kılmaktadır (Srnicke, 2017). Ancak bu optimizasyon, genellikle bireysel farklılıkları ve tercihleri görmezden gelmekte, çalışanları homojen bir kaynak olarak ele almaktadır (Gandini, 2019).

Bu ikilemin çözümü, kişiselleştirilmiş algoritmaların geliştirilmesinde yatmaktadır (Lee, 2018). Çalışanların tercihlerini, yeteneklerini, kısıtlamalarını ve kariyer hedeflerini öğrenen ve buna göre iş atamaları yapan sistemler, ölçek ile bireysellik arasında köprü kurabilmektedir. Ancak bu tür kişiselleştirmeler, mahremiyet ve veri güvenliği konusunda yeni etik sorular ortaya çıkarmaktadır (Zuboff, 2019).

Dördüncü ikilem, algoritmaların şeffaflığı ile karmaşıklığı arasındaki gerilimdir (Rosenblat, 2018). Çalışanlar, kendileri hakkında verilen kararların nasıl alındığını anlama hakkına sahiptir. Ancak modern makine öğrenimi algoritmaları o kadar karmaşıktır ki, karar verme süreçlerini insanların anlayabileceği şekilde açıklamak genellikle imkansızdır (Burrell, 2016). Bu açıklanamaz yapay zekâ sorunu, çalışanların algoritmik kararlara itiraz etme ve

adaletsiz uygulamaları tespit etme haklarını sınırlandırmaktadır (Shapiro, 2018).

Bu ikilemin aşılması, açıklanabilir yapay zekâ alanındaki gelişmelere bağlıdır (Burrell, 2016). Algoritmaların karar verme süreçlerini basit ve anlaşılır şekilde açıklayabilmesi, çalışanların bu sistemlere olan güvenini artıracak ve adil olmayan uygulamaların tespit edilmesini kolaylaştıracaktır (Martin, 2019).

Yapay Zekâ ile İnsan İşbirliğinin Geleceği

Algoritmik patronluğun geleceği, insanların ve yapay zekanın birbirini tamamladığı ve güçlendirdiği bir ortaklık modeline doğru evrilmektedir (Lee, 2018). Bu dönüşümün, algoritmaların insan yöneticilerin yerini tamamen almasından ziyade, insan ve makinenin bir arada çalıştığı hibrit sistemlerin gelişmesiyle şekilleneceği değerlendirilmektedir (Martin, 2019).

Gelecekteki algoritmik sistemlerin, çalışanların sadece davranışlarını kontrol etmekle kalmayacağı, aynı zamanda onların yeteneklerini geliştirmelerine, karar verme becerilerini artırmalarına ve iş tatmini kazanmalarına yardımcı olacak şekilde tasarlanacağı beklenmektedir (Kellogg et al., 2020). Koçluk algoritmaları, çalışanlara gerçek zamanlı geri bildirim sağlayacak, gelişim fırsatlarını önerecek ve kariyer yollarını planlamalarına yardımcı olacaktır (Wilson & Daugherty, 2018).

Türkiye gibi geleneksel değerler ile modern teknolojilerin iç içe geçtiği toplumlarda, bu dönüşüm özellikle ilginç bir seyir izleyecektir (Özkazanç-Pan & Pullen, 2021). Bir yandan, genç ve teknolojiye meraklı nüfus, algoritmik sistemleri hızla benimseyecek ve bu sistemlerden maksimum verim elde etmek için stratejiler geliştirecektir. Diğer yandan, Türk iş kültürünün önemli bir parçası olan kişisel ilişkilere dayalı yönetim anlayışı, algoritmik sistemlerle çatışmaya devam edecektir (Wasti, 2002).

Bu gerilimden bir sentezin doğmasının muhtemel olduğu düşünülmektedir. Türk şirketlerinin, algoritmik verimliliği kişisel ilişkilerin sıcaklığı ile birleştiren hibrit modeller geliştireceği beklenmektedir (Özkazanç-Pan & Pullen, 2021). Algoritmaların operasyonel kararları optimize ederken, insan yöneticiler çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya, takım ruhunu geliştirmeye ve örgüt kültürünü şekillendirmeye odaklanacaktır (Yukl, 2013).

Nihayetinde, algoritmik patronluğun başarısı, bu sistemlerin insani değerleri ve çalışan refahını merkeze alacak şekilde tasarlanıp uygulanmasına bağlı olacaktır (Zuboff, 2019). Teknoloji, insan potansiyelini sınırlandıran değil, özgürleştiren bir araç olarak kullanıldığında, algoritmik patronluk dijital çağın getirdiği bir lanet değil, bir nimet haline gelebilecektir (Wilson & Daugherty, 2018). Bu dönüşüm, sadece şirketlerin verimliliğini artırmakla kalmayacak, aynı zamanda çalışanların işlerinden anlam ve tatmin bulduğu, daha adil ve daha insani bir çalışma düzeninin inşasına katkıda bulunacaktır (Ryan & Deci, 2000).

Kaynakça

Burrell, J. (2016). How the machine 'thinks': Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1), 1-12.

Cram, W. A., Templier, M., & Paré, G. (2022). (Re)considering the concept of algorithmic transparency in information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 23(1), 253-279.

Cramer, J., & Krueger, A. B. (2016). Disruptive change in the taxi business: The case of Uber. *American Economic Review*, 106(5), 177-182.

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Vintage Books.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Institute for Social Research.

Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039-1056.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1), 1-16.

Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1603-1612.

Martin, K. (2019). Ethical implications and accountability of algorithms. *Journal of Business Ethics*, 160(4), 835-850.

Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., & Gregory, R. W. (2021). Algorithmic management of work on online labor platforms: When matching meets control. *MIS Quarterly*, 45(4), 1999-2022.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage Publications.

Özkazanç-Pan, B., & Pullen, A. (2021). Gendered labour, platform work and the lived experiences of women in Turkey. *Gender, Work & Organization*, 28(2), 598-615.

Rosenblat, A. (2018). *Uberland: How algorithms are rewriting the rules of work*. University of California Press.

Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*, 10, 3758-3784.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Shapiro, A. (2018). Between autonomy and control: Strategies of arbitrage in the "on-demand" economy. *New Media & Society*, 20(8), 2954-2971.

Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Polity Press.

Veen, A., Barratt, T., & Goods, C. (2020). Platform-capital's 'app-etite' for control: A labour process analysis of food-delivery work in Australia. *Work, Employment and Society*, 34(3), 388-406.

Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). Oxford University Press.

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114-123.

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information Technology*, 30(1), 75-89.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.

BÖLÜM 13

MODERN ÖRGÜTLERDE ÇALIŞAN DENEYİMİ: DİJİTALLEŞME, PSİKOLOJİK SÜREÇLER VE DAVRANIŞSAL ÇIKTILAR

SERKAN GÜNGÖR¹

Giriş

Modern örgütler, hız, esneklik ve verimlilik vaatleri etrafında giderek yeniden yapılandırılmaktadır. Dijital teknolojiler, algoritmik izleme sistemleri ve sürekli bağlantı, örgütsel süreçleri daha ölçülebilir ve yönetilebilir hâle getirirken; aynı zamanda çalışan deneyimini de köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm çoğu zaman performans artışı ve rekabet avantajı söylemleriyle meşrulaştırılsa da, çalışanların psikolojik, duygusal ve ahlaki dünyaları üzerindeki etkileri büyük ölçüde yeterince görünür kılınmamaktadır. Günümüz örgütlerinde çalışanlar artık yalnızca kendilerine atanan görevleri yerine getiren aktörler değildir; aksine duygularını düzenlemesi beklenen, sürekli erişilebilir olması talep edilen ve çatışmadan kaçınarak uyum sergilemesi öngörülen öznelere olarak konumlandırılmaktadır.

¹ Yüksek lisans Öğrencisi, Dicle Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0000-0003-2238-2348

Örgütsel davranış literatürü, bu dönüşümü anlamlandırmak amacıyla geniş bir kavram seti üretmiştir. İş doyumu, psikolojik iyi oluş, duygusal emek, örgütsel sinizm, sessizlik, çatışma, adalet algıları, bireysel performans ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar, çalışan deneyiminin farklı boyutlarını açıklamak için önemli analitik araçlar sunmaktadır. Ancak bu kavramlar çoğu zaman birbirinden yalıtılmış biçimde ele alınmakta; dijitalleşmiş örgütsel bağlamın bu deneyimleri eşzamanlı olarak nasıl şekillendirdiği nadiren bütüncül bir çerçeve içinde tartışılmaktadır. Oysa modern örgütlerde çalışan deneyimi, tekil tutumlar ya da bireysel özellikler aracılığıyla değil; yapısal koşullar, psikolojik süreçler ve davranışsal tepkiler arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla biçimlenmektedir (Vial, 2019).

Bu kitap bölümü, söz konusu kavramları parçalı değişkenler olarak ele almak yerine, modern ve dijital örgütler tarafından üretilen **“görünmez yükler”** kavramı etrafında kuramsal olarak yeniden yorumlamayı amaçlamaktadır. Görünmez yükler, çalışanlardan açık biçimde talep edilmeyen; ancak örgütsel beklentiler aracılığıyla içselleştirilen duygusal, bilişsel ve ahlaki sorumlulukları ifade etmektedir. Sürekli pozitif görünme yükümlülüğü, kesintisiz erişilebilirlik beklentileri, çatışmadan kaçınma baskısı ve örgütsel adalet algılarındaki belirsizlikler, bu yüklerin temel kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında sinizm ve sessizlik, bireysel patolojiler ya da örgütsel sapmalar olarak değil; çalışanların bu yüklerle başa çıkabilmek için geliştirdikleri rasyonel uyum stratejileri olarak ele alınmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Bölüm, ilk olarak iş doyumu ile psikolojik iyi oluş arasındaki gerilimi ele alarak performans odaklı söylemlerin gizli maliyetlerini görünür kılmaktadır. Ardından sinizm, sessizlik ve çatışma gibi tepkisel süreçlerin örgütsel yaşam içinde nasıl normalleştirildiğini incelemektedir. Duygusal emek ve dijital süreklilik, çalışan deneyiminin duygusal ve zamansal sınırlarını aşındıran temel

mekanizmalar olarak kavramsallaştırılırken; örgütsel adalet ve psikolojik güvenlik bu süreçlerin meşrulaştırıldığı zeminler olarak ele alınmaktadır. Bölümün ilerleyen kısımlarında geliştirilen kavramsal model, bu çok katmanlı yapıyı bütünleşik bir çerçeve içinde açıklamayı amaçlamaktadır. Genel olarak bölüm, modern örgütlerin yalnızca performans üreten teknik sistemler olarak değil; çalışanların psikolojik bütünlüklerini ve anlam deneyimlerini şekillendiren toplumsal yapılar olarak anlaşılması gerektiğini savunmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel davranış literatürü içinde kuramsal bir sentez sunmakta ve dijital çağda insan merkezli örgütsel tasarımların neden giderek daha zor hâle geldiğine ilişkin eleştirel bir tartışma açmaktadır.

İş Doyumu ve Psikolojik İyi Oluş

İş doyumu, örgütsel davranış literatüründe uzun süredir bireylerin işleriyle kurdukları bilişsel ve duygusal ilişkinin olumlu bir çıktısı olarak kavramsallaştırılmaktadır. Klasik yaklaşımlar, iş doyumunu ağırlıklı olarak ücret, terfi olanakları, çalışma koşulları ve yönetsel destek gibi görece somut değişkenler üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Ancak modern örgütlerde iş doyumu, bu unsurların basit bir toplamı olmaktan ziyade, bireylerin örgüt içinde nasıl hissettikleri, ne ölçüde değer gördüklerini algıladıkları ve öznel bütünlüklerini ne derece koruyabildikleriyle şekillenmektedir. Bu noktada iş doyumu ile psikolojik iyi oluş arasındaki sınır giderek daha geçirgen hâle gelmiştir (Doğan & Karakaplan Özer, 2021). Psikolojik iyi oluş, yalnızca stresin yokluğunu değil; bireylerin anlam, kontrol, yeterlik ve özsaygı duygularını sürdürebilme kapasitelerini de ifade etmektedir. Günümüz örgütsel bağlamlarında artan performans baskıları, esnekliğin belirsizliğe dönüşmesi ve duygusal emeğin normalleşmesi, bu iyi oluş hâlini doğrudan etkilemektedir (Kılınç & Doğan, 2022). Çalışanların işlerini “iyi” bir şekilde yerine getirebildikleri, ancak sürekli daha fazlasının

beklendiği bir ortamda, doyum duygusunu sürdürmek giderek zorlaşmaktadır (Ryff, 2014).

Yoğun duygusal emekle karakterize edilen örgütlerde iş doyumunu paradoksal bir nitelik kazanmaktadır. Bireyler yüzeysel olarak işlerinden memnun görünebilir ve performans göstergeleri olumlu kalabilir. Ancak bu görünür doyum çoğu zaman bastırılmış duygular ve ertelenmiş kişisel ihtiyaçlar üzerine inşa edilmektedir. Psikolojik iyi oluş zayıfladığında, iş doyumunu sürdürülebilir bir deneyim olmaktan çıkarak tükenmişliğe son derece açık, kırılan bir dengeye dönüşür (Grandey, 2000). Bu bağlamda modern örgütlerde iş doyumsuzluğu nadiren açık bir hoşnutsuzluk biçiminde ortaya çıkar; daha ziyade içsel yorgunluk, azalan motivasyon ve duygusal mesafe aracılığıyla kendini gösterir. Çalışanlar işlerinden ayrılmayabilir ve görevlerini yerine getirmeye devam edebilir; ancak işle kurdukları ilişki giderek araçsal bir hâl alır. Psikolojik iyi oluşun aşınması, iş doyumunun niceliksel değil niteliksel bir mesele olduğunu açığa çıkarmaktadır. Dolayısıyla çağdaş performans rejimleri içinde iş doyumunu ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişki doğrusal değil; gerilimli ve çoğu zaman çelişkilidir. Örgütler doyumunu artırmaya yönelik yüzeysel uygulamalar geliştirebilse de, çalışanların duygusal yüklerini ve öznel bütünlüklerini hesaba katmadıkları sürece bu uygulamalar kalıcı bir iyi oluş üretememektedir. Bu dinamik, izleyen bölümlerde ele alınan sinizmin, sessiz geri çekilmenin ve bağlılığın kırılan doğasının ortaya çıkması için de bir zemin oluşturmaktadır (Warr, 2007).

Örgütsel Sinizm ve Çalışanların Örgüte Yönelik Tutumları

Modern örgütlerde iş doyumsuzluğu her zaman açık hoşnutsuzluk ya da doğrudan karşı çıkış biçiminde tezahür etmez. Aksine birçok durumda doyumsuzluk, örgütsel sinizm olarak adlandırılan daha örtük ve dolaylı bir tepki biçimine dönüşmektedir. Sinizm, çalışanların örgütsel niyetlere, söylemlere ve uygulamalara

karşı geliştirdikleri kuşkucu, mesafeli ve çoğu zaman ironik tutumu ifade etmektedir. Bu tutum örgütsel yaşam boyunca yaygın bir güvensizlik duygusu üretirken, aynı zamanda açık çatışmadan bilinçli bir kaçınmayı da içermektedir (Doğan, Aktaş & Kılınç, 2020). Sinizmin merkezinde, beklentiler ile yaşantılar arasındaki kalıcı uyumsuzluk yer almaktadır. Çalışanlar adalet, destek, gelişim ve takdir vaatleriyle karşılaşmalarına rağmen, bu vaatlerin gündelik örgütsel pratiklerde karşılık bulmadığını gördüklerinde, giderek duygusal bir geri çekilme sürecine girerler. Bu geri çekilme, örgütle doğrudan yüzleşme biçiminde değil; mesafe koyma, kayıtsızlık ve içsel kopuş şeklinde ortaya çıkar. Bu anlamda sinizm, açık bir direnişten ziyade bir “**sessiz direniş**” biçimi olarak işlev görmektedir (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

Yoğun duygusal emekle karakterize edilen örgütlerde sinizm daha da belirginleşmektedir. Çalışanlardan sergilemeleri beklenen pozitif duygular ile gerçek yaşantıları arasındaki uçurum derinleştikçe, bireyler bu çelişkiyi yönetmenin yollarını aramaktadır. Örgütsel yapılar eleştiri ve duygusal açıklık için sınırlı alan sunduğunda, sinik tutumlar giderek bir öz-koruma stratejisi olarak işlemektedir. Bu perspektiften bakıldığında sinizm, yalnızca olumsuz bir tutum olarak değil; bireylerin psikolojik bütünlüklerini korumaya yönelik savunmacı bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir. Örgütsel sinizmin en çarpıcı özelliklerinden biri, performansla kurduğu karmaşık ilişkidir. Sinik çalışanlar çoğu zaman görevlerini yerine getirmeye devam eder ve hatta yüksek performans sergileyebilir. Ancak bu performans, örgütle kurulan anlamlı bir bağdan değil; iş güvencesini koruma, beklentileri asgari düzeyde karşılama ya da çatışmadan kaçınma gibi güdülerden beslenmektedir. Bu durum örgütsel yüzeyde bir istikrar görüntüsü yaratırken, derinlerde güvenin aşınmasına ve psikolojik mesafenin artmasına yol açmaktadır (Grandey, 2000).

Bu bakımdan sinizm, modern örgütlerde doyumsuzluğun büyük ölçüde görünmez hâle geldiği bir ara durumu temsil etmektedir. Açık şikâyet ve itirazların yerini bu sessiz direniş biçimi aldıkça, örgütsel sessizlik, psikolojik iyi oluşun zayıflaması ve bağlılığın kırılganlaşması gibi olgular için zemin hazırlanmış olur. Bu nedenle örgütsel sinizm, yalnızca bireysel bir tutum sorunu olarak değil; örgütsel yapılar ve yönetsel pratikler tarafından üretilen sistematik bir sonuç olarak ele alınmalıdır.

Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Davranışları

Örgütsel sessizlik, çalışanların farkında oldukları sorunları, hataları ya da iyileştirme önerilerini bilinçli biçimde dile getirmekten kaçınmaları olgusunu ifade etmektedir. Bu davranış sıklıkla pasiflik ya da ilgisizlik olarak yorumlansa da, modern örgütlerde sessizlik giderek bilinçli ve rasyonel bir uyum stratejisi olarak gelişmektedir. Çalışanlar seslerini yükseltmenin olası risklerini değerlendirir ve sessiz kalmanın daha güvenli ve “makul” bir seçenek olduğuna karar verirler. Sinizmle birleştiğinde örgütsel sessizlik daha da kurumsallaşır. Örgüte duyulan güven zayıfladıkça ve adalet algıları aşındıkça, çalışanlar seslerini yükseltmenin anlamlı bir değişim yaratacağına dair inançlarını kaybederler. Bu noktada sessizlik, umutsuzluğun ve öğrenilmiş çaresizliğin bir ifadesi hâline gelir. Çalışanlar örgütsel sorunların farkında olmaya devam eder; ancak bu sorunları dile getirmenin kişisel maliyetlerini aşırı derecede yüksek algılarlar (Morrison & Milliken, 2000).

Yoğun duygusal emek ve performans baskısıyla karakterize edilen ortamlarda sessizlik aynı zamanda duygusal bir öz-koruma biçimi olarak işlev görür. Çalışanlar eleştiri dile getirdiklerinde “negatif”, “uyumsuz” ya da “sorun çıkaran” olarak etiketlenmekten korkabilirler. Bu algılanan risk, örgüt tarafından onaylanan duyguları sergileme beklentileriyle birleştiğinde, sessizlik giderek normalleşir ve hatta profesyonelliğin bir göstergesi olarak

yorumlanabilir. Örgütsel sessizliğin en çarpıcı sonuçlarından biri çatışmanın görünmez hâle gelmesidir. Sorunlar ortadan kalkmaz; yalnızca dile getirilmez. Bu dinamik kısa vadede yüzeysel bir uyum ve düzen hissi yaratabilse de, zaman içinde psikolojik iyi oluşu zayıflatır ve çalışanların örgütle kurdukları anlamlı bağı aşındırır. Sessizlik, çalışan–örgüt ilişkisinin sürdürülmesini değil; içsel bir kopuş sürecini üretir.

Bu perspektiften bakıldığında örgütsel sessizlik, modern örgütlerde çatışmadan kaçınmanın maliyetlerini görünmez kılan bir mekanizma olarak anlaşılmalıdır. Ses çıkarmanın istisna, sessizliğin norm hâline geldiği yapılarda adalet algıları, psikolojik güvenlik ve örgütsel destek giderek daha kırılgan hâle gelmektedir. Bu kırılganlık, izleyen bölümde ele alınan örgütsel adalet ve psikolojik güvenlik sorunlarının da temelini oluşturmaktadır (Detert & Edmondson, 2011).

Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güvenlik

Örgütsel adalet, çalışanların örgütsel kararların nasıl alındığına, bu kararların kendilerine nasıl iletildiğine ve sonuçların ne ölçüde adil biçimde dağıtıldığına ilişkin algılarını ifade etmektedir. Modern örgütlerde adalet, anlamını yalnızca sonuçlardan değil; süreçlerin şeffaflığından, yönetsel tutumlardan ve çalışanların kendilerini ifade edebilme olanaklarından da almaktadır. Bu nedenle örgütsel adalet algıları, çalışanların örgütleriyle kurdukları ilişkinin ahlaki temelini oluşturmaktadır. Ancak adalet algılarının zayıfladığı yapılarda psikolojik güvenlik de hızla aşınmaktadır. Psikolojik güvenlik, bireylerin cezalandırılma, dışlanma ya da itibar kaybı korkusu yaşamadan örgüt içinde konuşabilme kapasitelerini ifade eder. Bu güvenlik duygusu ortadan kalktığında sessizlik rasyonel bir tercih hâline gelir. Çalışanlar adaletsizliği dile getirmenin ya da eleştiri yöneltmenin kendilerine fayda sağlamayacağına, aksine risk yaratacağına inanırlar. Sonuç olarak sessizlik, bireysel bir strateji

olmaktan çıkarak örgütsel olarak meşrulaştırılmış bir davranış kalıbına dönüşür (Colquitt ve ark., 2001).

Yoğun duygusal emek ve performans baskısıyla karakterize edilen örgütlerde bu süreç daha da karmaşık bir hâl alır. Çalışanlardan bağlı, uyumlu ve pozitif olmaları beklenirken; adalet algılarındaki kırılmalar açık biçimde dile getirilemez. Psikolojik güvenliğin zayıf olduğu ortamlarda adalet soyut bir ilke olarak varlığını sürdürür; ancak gündelik pratiklerde deneyimlenmez. Bu durum örgütsel sinizmi derinleştirir ve çalışanların örgüte yönelik beklentilerini düşürmelerine yol açar. Örgütsel adalet ile psikolojik güvenlik arasındaki bu kırılan ilişki, modern örgütlerde çatışmanın neden sıklıkla bastırıldığını da açıklamaktadır. Çatışma, çözülmesi gereken bir sorun olmaktan çıkarak kaçınılması gereken bir risk olarak algılanır. Böylece örgütler yüzeyde düzen ve uyum görüntüsü sunarken, çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri giderek düşer. Bu bakımdan örgütsel adalet, yalnızca adil kararların varlığıyla değil; çalışanların bu adaleti fiilen deneyimleyebilmeleriyle anlam kazanır. Psikolojik güvenliğin olmadığı yapılarda adalet, sessizliği besleyen bir söyleme dönüşür. Bu sessizlik ise ilerleyen aşamalarda örgütsel bağlılık, performans ve iyi oluş üzerinde derin etkiler yaratacak dinamiklerin zeminini oluşturur (Edmondson & Lei, 2014).

Örgütsel Çatışma ve Uyum Süreçleri

Örgütsel çatışma uzun süre boyunca örgütsel düzeni bozan ve verimliliği düşüren bir sorun olarak ele alınmış; bu nedenle yönetsel yaklaşımların büyük bölümü çatışmayı azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya odaklanmıştır. Ancak modern örgütlerde çatışmanın tamamen yokluğu, uyumun varlığından ziyade gerilimlerin bastırıldığını gösterebilir. Çatışmanın görünmez hâle gelmesi çoğu zaman örgütsel sessizlik, sinizm ve psikolojik geri çekilme ile birlikte ortaya çıkar. Yoğun duygusal emek ve performans beklentileriyle şekillenen yapılarda açık çatışma

profesyonellik dışı bir davranış olarak kodlanır. Çalışanlardan “uyumlu”, “özüm odaklı” ve “pozitif” olmaları beklenirken, gerilimlerin ifade edilmesi örtük biçimde cezalandırılır. Bu dinamik çatışmayı ortadan kaldırmaz; aksine onu içselleştirir. Çatışma, örgütsel ilişkiler içinde açıkça müzakere edilen bir süreç olmaktan çıkarak, bireylerin bilişsel ve duygusal dünyalarında taşınan bir yüke dönüşür (De Dreu & Weingart, 2003).

Bastırılmış çatışmanın en belirgin sonucu, çalışanların örgütle kurdukları ilişkinin biçimselleşmesidir. Çalışanlar görevlerini yerine getirir, rol beklentilerine uyar ve yüzeysel bir uyum sergiler; ancak eleştirel düşüncelerini, hayal kırıklıklarını ve adalet algılarındaki aşınmaları içselleştirirler. Bu içselleştirilmiş uyum kısa vadede örgütsel istikrar hissi yaratabilir; fakat uzun vadede psikolojik iyi oluşu ve iş doyumunu zayıflatır. Bu çatışma biçimi, bireysel performansla da çelişkili bir ilişki içindedir. Çalışanlar çatışmadan kaçınmak için performanslarını sürdürmeye çalışabilir; ancak bu performans anlamlı katılımdan ziyade riskten kaçınma ve görünmez kalma arzusunu yansıtır. Sonuç olarak çatışmanın bastırılması, örgüt içinde öğrenme ve gelişme fırsatlarını da sınırlar. Bu bağlamda örgütsel çatışma, yalnızca kişilerarası bir sorun olarak değil; adalet algıları, psikolojik güvenlik ve duygusal emekle iç içe geçmiş yapısal bir olgu olarak ele alınmalıdır. Çatışmanın açık biçimde konuşulamadığı ya da meşru ifade kanalları bulamadığı örgütlerde uyum görünür hâle gelirken, gerilimler bireylerin içinde birikmeye devam eder. Bu birikim, ilerleyen aşamalarda örgütsel bağlılık ve performansın niteliğini doğrudan şekillendirecek bir zemin oluşturur (Edmondson, 1999).

Örgütsel Bağlılık ve Performans

Bu çalışmada örgütsel bağlılık, gönüllü bir aidiyet biçimi olarak değil; performans beklentilerinin ve örgütsel normların içselleştirilmesi yoluyla ortaya çıkan bir uyum (conformity) biçimi

olarak kavramsallaştırılmaktadır. Literatürde örgütsel bağlılık çoğunlukla çalışanların örgüte olan bağlılığını, motivasyonunu ve örgüt adına gösterdikleri çabayı yansıtan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu bağlılık her zaman gönüllü bir tercihin sonucu değildir. Modern örgütlerde bağlılık, giderek performans göstergeleri, yönetsel beklentiler ve örgütsel normlar tarafından şekillenen dışsal ve içsel baskıların bir bileşimine dönüşmektedir (Aktaş, Kılınç ve Doğan, 2021).

Bu bağlamda örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte duyduğu duygusal bağlılıktan ziyade, içselleştirilmiş yükümlülükler ve performans beklentileri tarafından yönlendirilmektedir. Çalışanların bağlılığı yalnızca bireysel değerler tarafından değil, örgüt tarafından dayatılan hedefler, ödüller ve yaptırımlar aracılığıyla da biçimlenmektedir. Bu dinamik, bağlılığın gönüllü katılım ve aidiyet üzerinden değil, örgütsel yapılar ve performans baskıları tarafından zorunlu kılınan bir gereklilik olarak oluşmasına yol açtığından, çalışanların işlerinden keyif alma ve kendilerini değerli hissetme duygularını zayıflatabilmektedir (Meyer & Herscovitch, 2001).

Bireysel performans sıklıkla bağlılığın bir yansıması olarak görülse de, performansın niteliği ve sürdürülebilirliği yalnızca kişisel motivasyona değil; örgütsel adalet, psikolojik güvenlik ve duygusal emeğe de bağlıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların içselleştirdiği performans beklentileri ve değerlerin dışavurumu olarak anlaşılabilir. Ancak bu dışavurum çoğu zaman duygusal ve psikolojik bir gerilim barındırır. Yüksek performans beklentileri ve örgütsel baskı koşulları altında çalışanlar yalnızca görevlerini yerine getirmeye çalışmaz; aynı zamanda bu beklenti ve baskılara “gönüllüymüş gibi” uyum sağlamaya çalışarak bağlılığı ve aidiyeti içselleştirir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişki, yalnızca kişisel istek ya da gönüllü aidiyet üzerinden açıklanamaz. Bu ilişki, örgütlerin bireyler üzerinde yarattığı psikolojik ve duygusal etkilerle şekillenen çok katmanlı bir yapıyı

yansıtır. Bu katmanlar, performans ve bağlılığı bireysel öznelikten ziyade dışsal baskılar ve içselleştirilmiş yükümlülükler aracılığıyla biçimlendirir (Meyer & Allen, 1991).

Duygusal Emek ve Çalışan Deneyimi

Duygusal emek, bireylerin işyerinde sergilemeleri beklenen duygusal ifadeleri düzenleme sürecini ifade eder. Bu kavram özellikle müşteri hizmetleri ve etkileşim yoğun mesleklerde belirginleşmektedir. Çalışanlardan yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda belirli duygusal standartlara uymaları da beklenmektedir. Bu süreç genellikle “görünür” ve “olumlu” duyguların sergilenmesini gerektirdiğinden, çalışanların içsel duyguları ile dışa vurdukları duygular arasında bir uyumsuzluk yaratmaktadır. Zamanla bu uyumsuzluk yabancılaşma, duygusal tükenmişlik ve iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir.

Duygusal emek ile bireysel performans arasındaki ilişki, örgütlerin sürekli yüksek performans beklentileriyle yakından bağlantılıdır. Çalışanlardan yüksek performansla birlikte duygusal emek de talep edilirken, bu beklentiler çoğu zaman gerçek duygusal deneyimleri bastırmakta ve davranışı yüzeysel bir pozitifliğe hapsedmektedir. Çalışanlar içsel duygusal durumları ile dışsal duygusal sunumları arasında sürekli bir gerilim yaşamaktadır. Başlangıçta bu gerilim profesyonellik olarak algılansa da, zamanla çalışanların kişisel kimlikleriyle çatışmaya başlamaktadır (Hochschild, 1983).

Performans beklentileriyle birleştiğinde duygusal emek, çalışanlar üzerinde çift katmanlı bir baskı yaratır. İlk olarak, sergilenen duyguların içsel deneyimlerle çelişmesi duygusal tükenmişliğe yol açar. İkinci olarak, sürekli dışsal baskılar nedeniyle çalışanlar içsel duygusal dürtülerini bastırarak performansı sürdürebilmek için dışsal beklentilere uyum sağlar. Bu süreç

zamanla hem duygusal hem de fiziksel tükenmişliğe, yabancılaşmaya ve iş doyumsuzluğuna neden olur. Duygusal emek ile performans arasındaki ilişki yalnızca artan duygusal iş yüküyle sınırlı değildir; bireylerin içsel ve dışsal beklentiler arasında sıkışmasıyla ortaya çıkan psikolojik gerilimi de üretir. Bu gerilim hem bireysel doyumu hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkiler. Çalışanlar duygusal emek sergileyerek performansı sürdürebilir; ancak uzun vadede bu süreç kişisel motivasyonu ve duygusal iyilik hâlini aşındırır. Böylece duygusal emek, örgütsel hedeflere ulaşmanın bir aracı olmaktan ziyade, çalışanların içsel deneyimleri ile dışsal beklentiler arasındaki çatışmanın bir yansımasına dönüşür (Hülsheger & Schewe, 2011).

Dijital Süreklilik ve Çalışan Davranışı

Akıllı telefonlar modern çalışma yaşamında verimliliği artıran araçlar olarak sunulsa da, zamanla örgütsel beklentilerin taşıyıcısına dönüşmüştür. Çalışanların sürekli ulaşılabilir olmaları, mesajlara hızlı yanıt vermeleri ve iş süreçlerini zaman ve mekândan bağımsız biçimde sürdürebilmeleri giderek örtük performans kriterleri hâline gelmiştir. Bu dönüşüm, dijital bağlantıyı teknik bir imkândan normatif bir yükümlülüğe dönüştürmektedir.

Dijital süreklilik, bireylerin dikkatini ve duygusal kaynaklarını sürekli olarak iş bağlamına sabitlemektedir. İşle ilgili bildirimler, e-postalar ve mesajlar, çalışanlardan resmî çalışma saatleri dışında da bilişsel bir mevcudiyet talep etmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanlar, fiilen çalışmadıkları zamanlarda bile işten psikolojik olarak kopamamaktadır. Bu kopamama durumu, duygusal emeğin dijital bir uzantısı olarak işlev görmekte; bireyler yalnızca işlerini yapmakla değil, aynı zamanda sürekli “erişilebilir” görünmekle de sorumlu hâle gelmektedir (Derks vd., 2014).

Bu çerçevede akıllı telefon bağımlılığı bireysel bir alışkanlık sorunu olarak değil, örgütler tarafından üretilmiş bir davranış kalıbı

olarak anlaşılmalıdır. Sürekli bağlantı niceliksel olarak performansı artırıyor gibi görünse de, çalışanların psikolojik iyilik hâlini zayıflatmaktadır. Parçalanmış dikkat, zihinsel yorgunluk ve duygusal tükenmişlik, performansın sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Bu dijital baskı, örgütsel adalet ve destek algılarıyla birleştiğinde daha da derinleşmektedir. Çalışanlar bu yoğunluğu adil biçimde dağıtılmış ya da yeterince karşılık bulmuş olarak algılamadığında, dijital süreklilik bir motivasyon kaynağı olmaktan çıkarak sessiz bir yüke dönüşmektedir. Bu bağlamda akıllı telefonlar, modern örgütlerde performansı artıran araçlar olmaktan ziyade, görünmez bir denetim ve duygusal yük mekanizması olarak işlev görmektedir (Barber & Santuzzi, 2015).

Genel Değerlendirme ve Kavramlar Arası İlişkiler

Bu bölüm boyunca ele alınan duygusal emek, iş doyumu, psikolojik iyilik hâli, sinizm, örgütsel sessizlik, adalet algıları, çatışma, bağlılık ve dijital süreklilik kavramları, modern örgütlerde çalışan deneyiminin parçalı değil, bütüncül bir yapı içinde şekillendiğini göstermektedir. Bu kavramlar birbirinden bağımsız olgular değildir; aynı örgütsel düzenin farklı düzeylerde ürettiği görünmez yüklerin yansımalarıdır.

Modern örgütlerde çalışanlardan beklenen performans (Karapınar Özer, Doğan ve Güngör, 2017) yalnızca teknik yeterlilikle sınırlı değildir. Duyguların düzenlenmesi, sürekli erişilebilirlik, çatışmadan kaçınma ve örgütsel söyleme uyum gibi beklentiler, performansı ahlaki bir çerçeve içinde yeniden tanımlamaktadır. Bu çerçevede çalışanlar yalnızca yaptıkları işe göre değil; nasıl hissettikleri, nasıl davrandıkları ve örgütsel normlara ne ölçüde uyum sağladıkları üzerinden de değerlendirilmektedir.

Bu dönüşüm örgütsel yüzeyde bir istikrar ve uyum görünümü üretirken, bireysel düzeyde ciddi psikolojik maliyetler doğurmaktadır. İş doyumu ve bağlılık, içsel anlam ve gönüllü aidiyet

üzerinden değil; içselleştirilmiş beklentiler ve sessiz uyum stratejileri aracılığıyla sürdürülmektedir. Sinizm ve örgütsel sessizlik, bu uyumun açık çatışmaya dönüşmesini engelleyen ara mekanizmalar olarak işlev görmektedir. Çatışma bastırıldığında gerilim ortadan kalkmaz; yalnızca bireylerin iç dünyalarına taşınır (Pfeffer, 2018).

Dijitalleşme süreci bu görünmez yükleri daha da yoğunlaştırmaktadır. Akıllı telefonlar ve sürekli bağlantı, örgütsel denetimi zamansal ve mekânsal sınırların ötesine taşımakta; çalışanların işten psikolojik olarak kopabilme kapasitesini zayıflatmaktadır. Böylece biçimsel olarak esnek ve liberal görünen modern örgütler, çalışan deneyimini giderek daha kuşatıcı ve müdahaleci bir yapıya dönüştürmektedir. Bu bütüncül çerçeve, modern örgütlerin yalnızca performans üreten sistemler değil; aynı zamanda duyguları, ilişkileri ve öznel deneyimleri düzenleyen toplumsal yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Görünmez yüklerin tanınmadığı ve sorgulanmadığı örgütlerde performans kısa vadede sürdürülebilir görünse de, psikolojik iyilik hâli, güven ve anlam duygusu zamanla aşınmaktadır. Dolayısıyla modern örgütleri anlamak, yalnızca ölçülebilir çıktılara değil, çalışanların bu yapılar içinde nasıl yaşadığına ve hangi bedelleri ödediğine odaklanmayı gerektirir.

Kavramsal Sentez ve Kuramsal Çerçeve

Bu kitap bölümünün önceki kısımlarında ele alınan akıllı telefon bağımlılığı, duygusal emek, iş doyumu, psikolojik iyilik hâli, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, çatışma, adalet algıları ve örgütsel bağlılık kavramları, modern örgütlerde çalışan deneyiminin farklı boyutlarını temsil etmektedir. Ancak bu kavramların analitik gücü, tek tek incelendiklerinde değil; aralarındaki ilişkiler ağı içinde konumlandırıldıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu bölümün amacı, söz konusu kavramları bütüncül bir kuramsal çerçeve içinde yeniden

yorumlamak ve modern örgütlerin çalışanlar üzerinde nasıl çok katmanlı yükler ürettiğini açıklamaktır. Bu yükler yalnızca iş yükü ya da performans beklentileriyle sınırlı değildir; duygusal, bilişsel ve ahlaki boyutları kapsayan karmaşık bir deneyim alanı yaratmaktadır.

Yapısal ve Dijital Örgütsel Koşullar

Modern örgütlerde çalışan deneyimini biçimlendiren ilk katman yapısal koşullardır. Dijitalleşme ile birlikte işin zamansal ve mekânsal sınırlarının bulanıklaşması, sürekli erişilebilirlik beklentisini doğurmaktadır. Akıllı telefonlar ve dijital iletişim araçları esneklik vaat ederken, eşzamanlı olarak işi örgütsel sınırların ötesine taşımaktadır. Bu yapısal koşullar örgütsel adalet algılarıyla yakından ilişkilidir. Karar alma süreçlerindeki şeffaflık eksikliği, performans kriterlerindeki belirsizlik ve zayıf geri bildirim mekanizmaları çalışanların örgüte duyduğu güveni aşındırmaktadır. Adalet algılarındaki bu erozyon örgütsel çatışmayı artırmakta; ancak bu çatışma nadiren açık biçimde ifade edilmektedir (Colquitt, 2001).

Psikolojik Süreçler ve Çalışan Deneyimi

Yapısal koşulların bireyler üzerindeki etkisi psikolojik mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkmakta; bu süreçte duygusal emek merkezi bir konum işgal etmektedir. Çalışanlardan yalnızca görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda örgütün beklediği duygusal duruşu sergilemeleri de talep edilmektedir. Bu durum kısa vadede örgütsel uyum ve müşteri memnuniyeti üretse de, uzun vadede iş doyumu ve psikolojik iyilik hâli üzerinde baskı oluşturmaktadır. İş doyumunun içsel anlamdan ziyade çatışmadan kaçınma ve beklentilere uyum üzerinden şekillenmesi, onu yapısal olarak kırılgan kılmaktadır (Hochschild, 1983).

Çalışan Tepkileri ve Davranışsal Yönelimler

Psikolojik baskı süreklilik kazandıkça, çalışanların örgüte verdikleri tepkiler de dönüşmektedir. Açık çatışma yerini daha örtük stratejilere bırakmaktadır. Örgütsel sinizm bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkmakta; çalışanlar örgütsel söylemin samimiyetine inanmadıklarını varsayarak duygusal olarak geri çekilmekte, buna karşın davranışsal olarak sistemi sürdürmeye devam etmektedir. Benzer biçimde örgütsel sessizlik, bilinen sorunların dile getirilmemesiyle sonuçlanmaktadır. Bu sessizlik pasif bir kabulleniş değil; çoğu zaman öğrenilmiş bir uyum stratejisidir. Çalışanlar konuşmanın anlamlı bir sonuç doğurmayacağına inandıklarında sessizliği tercih etmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Performans ve Örgütsel Bağlılık

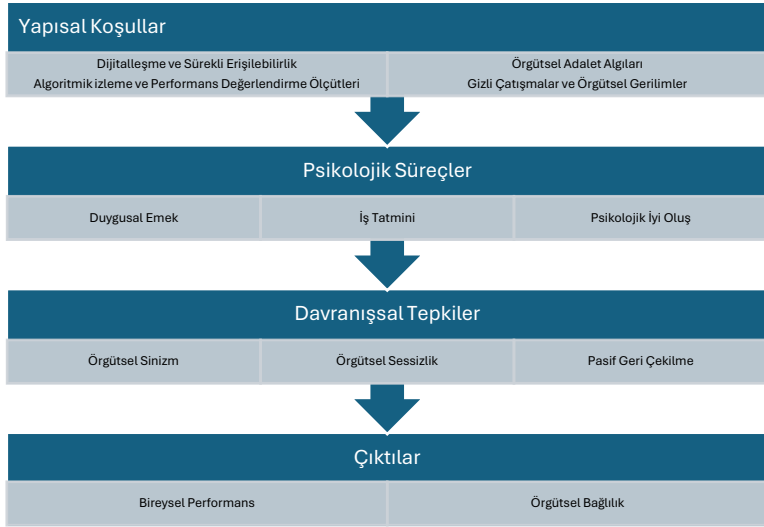
Bu süreçlerin nihai sonucu bireysel performansın ve örgütsel bağlılığın yeniden yapılandırılmasıdır. Performans artık yalnızca üretkenlik ya da çıktı üzerinden değil; örgütsel beklentilere duygusal ve davranışsal uyum üzerinden de ölçülmektedir. Benzer şekilde bağlılık, gönüllü aidiyetten ziyade sınırlı alternatifler ve sessiz uyum yoluyla sürdürülen bir ilişkiye dönüşebilmektedir. Bu çerçevede modern örgütler, yüksek performanslı ve bağlı çalışanlar üretirken, eşzamanlı olarak psikolojik olarak kırılgan ve anlam duygusundan yoksun bireyler yaratma riskiyle karşı karşıyadır (Meyer vd., 2002).

Önerilen Kavramsal Model

Bu kitap bölümünde sunulan bulgular ve kuramsal tartışmalar, modern örgütlerde çalışan deneyiminin tekil değişkenler ya da doğrusal neden-sonuç ilişkileriyle açıklanamayacak kadar karmaşık olduğunu göstermektedir. Dijitalleşme, sürekli erişilebilirlik beklentileri, belirsiz performans kriterleri ve zayıflayan örgütsel adalet algıları, çalışan deneyimini çok katmanlı ve iç içe geçmiş süreçler bütününe dönüştürmektedir. Bu nedenle çalışan tutum ve davranışları, bireysel özelliklerin ya da yalnızca

örgütsel çıktılara indirgenmiş sonuçların ürünü olarak değil; yapısal koşullar ile psikolojik ve davranışsal süreçler arasındaki etkileşimler olarak ele alınmalıdır.

Bu perspektiften bakıldığında önerilen kavramsal model, çalışan deneyimini yalnızca iş doyumunu, performans ya da bağlılık gibi çıktı değişkenleri üzerinden değerlendiren yaklaşımlardan bilinçli olarak ayrılmaktadır. Modelin temel varsayımı, örgütsel bağlamlarda ortaya çıkan yapısal baskıların çalışanlar üzerinde doğrudan ve tek yönlü etkiler üretmediği; bu baskıların psikolojik mekanizmalar aracılığıyla dönüştürülerek çalışan tepkileri yoluyla örgütsel sonuçlara yansıdığıdır. Bu süreçte iş doyumunu, psikolojik iyilik hâli, sinizm, sessizlik, bireysel performans ve örgütsel bağlılık bağımsız yapılar olarak değil, aynı deneyim zincirinin farklı aşamaları olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede, performans ve bağlılığa yönelik normatif ve olumlayıcı yaklaşımları sorgulamakta; modern örgütlerde görünür verimlilik kazanımlarının ardında yatan görünmez psikolojik maliyetleri görünür kılmaktadır. Böylece çalışan deneyimini yalnızca örgütsel çıktılar üzerinden değil, örgütsel tasarımın ve dijitalleşmiş çalışma düzenlemelerinin ürettiği insani bedeller üzerinden anlamaya imkân tanıyan bütüncül bir kuramsal zemin sunmaktadır (Grant & Parker, 2009).



Şekil 1 Modern Örgütlerde Çalışan Deneyimi: Yapısal, Psikolojik ve Davranışsal Katmanlar Arasında Etkileşimli Süreçler

Kavramsal Modelin Açıklanması

Şekil 1’de sunulan kavramsal model, modern örgütlerde çalışan deneyimini ardışık ve birbirini karşılıklı olarak pekiştiren katmanlar aracılığıyla açıklamayı amaçlamaktadır. Örgütsel davranış literatüründe yaygın olan doğrusal neden–sonuç varsayımlarının ötesine geçen bu model, çalışan deneyimini süreç temelli ve dinamik bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır.

Modelin ilk katmanı, yapısal ve dijital örgütsel koşullardan oluşmaktadır. Dijitalleşme, algoritmik performans izleme, sürekli erişilebilirlik beklentileri ve örgütsel adalet algıları, çalışanların gündelik çalışma yaşamlarını kuşatan temel bağlamı temsil etmektedir. Bu koşullar yalnızca işin nasıl yapıldığını değil, aynı zamanda çalışanların örgüt içindeki konumlarını nasıl algıladıklarını ve kendilerinden ne beklendiğini nasıl yorumladıklarını da şekillendirmektedir. Bu nedenle model, yapısal koşulları çalışan deneyiminin başlangıç noktası olarak ele almaktadır.

İkinci katman, bu yapısal koşulların bireysel düzeyde ürettiği psikolojik süreçleri kapsamaktadır. Duygusal emek, iş doyumu ve psikolojik iyilik hâli bu aşamada merkezi bir rol oynamaktadır. Model, dijital yoğunluğun ve bozulan adalet algılarının çalışanlardan beklenen duygusal düzenleme yükünü artırdığını; bunun da iş doyumu ve psikolojik iyilik hâli üzerinde aşındırıcı etkiler yarattığını varsaymaktadır. Bu katman, yapısal baskıların bireysel deneyime nasıl tercüme edildiğini gösteren aracı bir mekanizma işlevi görmektedir.

Üçüncü katman, çalışanların bu psikolojik süreçlere verdikleri tepkisel ve davranışsal yönelimleri içermektedir. Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik ve pasif uyum, bireylerin örgütsel sistemi doğrudan karşılıklarına almadan geliştirdikleri dolaylı tepkiler olarak kavramsallaştırılmaktadır. Model, bu tepkileri açık direniş ya da çatışma biçimleri olarak değil; bireylerin kendilerini korumaya ve örgütsel ortam içinde varlıklarını sürdürmeye yönelik stratejiler olarak konumlandırmaktadır.

Modelin son katmanı ise çıktı değişkenlerini kapsamaktadır. Bireysel performans ve örgütsel bağlılık, yapısal koşulların doğrudan ürünleri olarak değil; psikolojik ve davranışsal süreçler aracılığıyla biçimlenen dolaylı çıktılar olarak ele alınmaktadır. Model, yüksek performansın her zaman yüksek psikolojik iyilik hâliyle örtüşmeyebileceğini; örgütsel bağlılığın ise gönüllü aidiyetten ziyade uyum baskısı ve sınırlı alternatifler yoluyla gelişebileceğini ima etmektedir.

Son olarak modelde yer alan geri besleme ilişkileri, bu çıktıların yapısal koşulları yeniden pekiştirdiğini göstermektedir. Performans çıktıları daha yoğun izleme, daha katı ölçüm sistemleri ve artan beklentilere yol açmakta; böylece döngü yeniden üretilmektedir. Bu yönüyle model, çalışan deneyimini tek seferlik bir sonuç olarak değil; zaman içinde derinleşen ve sürekli kendini yeniden üreten bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu

bölümde açıklanan kavramsal model, modern örgütlerde çalışan deneyiminin yapısal, psikolojik ve davranışsal mekanizmalar aracılığıyla nasıl şekillendiğine dair bütüncül bir açıklama sunmaktadır. Bir sonraki bölümde, bu modelin kuramsal sonuçları tartışılmakta; örgütsel davranış literatürüne katkıları ve dijitalleşmiş örgütler bağlamında olanaklı kıldığı eleştirel perspektifler değerlendirilmektedir.

Tartışma

Bu kitap bölümünde geliştirilen kavramsal çerçeve, modern örgütlerde çalışan deneyiminin giderek daha karmaşık, çok katmanlı ve büyük ölçüde görünmez süreçler aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. Dijitalleşme, algoritmik izleme ve sürekli erişilebilirlik gibi yapısal dönüşümler örgütsel verimliliği artırmanın araçları olarak sunulsa da, bu dönüşümlerin çalışanların psikolojik dünyaları ve örgütsel davranışları üzerindeki etkileri çoğu zaman ikincil planda kalmaktadır. Bu tartışma bölümü, söz konusu dönüşümlerin çalışan deneyimini nasıl yeniden yapılandırıldığını ve yeni gerilim alanları ürettiğini ele almaktadır.

Öncelikle bulgular, yapısal ve dijital koşulların yalnızca iş yükünü artırmakla kalmadığını; aynı zamanda çalışanlar için duygusal ve bilişsel sınırları da bulanıklaştırdığını göstermektedir. Sürekli ölçüm, izleme ve değerlendirme ile karakterize edilen bir çalışma ortamı, iş ve özel yaşam arasındaki sınırları aşındırmakta; duygusal emeğin yoğunlaşmasına ve iş doyumunun kırılanlaşmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda iş doyumu, artık yalnızca iş görevlerinden memnuniyetle değil; bireylerin psikolojik bütünlüklerini koruyabilme kapasiteleriyle de yakından ilişkili hâle gelmektedir (Bakker & Demerouti, 2007).

İkinci olarak, örgütsel sinizm ve sessizlik bu çalışmada yeniden yorumlanmaktadır. Geleneksel literatürde sıklıkla örgütsel patolojiler olarak ele alınan bu tutumlar, burada rasyonel ve

savunmacı uyum biçimleri olarak kavramsallaştırılmaktadır. Belirsiz, adaletsiz ya da opak karar alma mekanizmalarıyla karşı karşıya kalan çalışanlar için açık muhalefet çoğu zaman yüksek maliyetli bir seçenek hâline gelmektedir. Bu açıdan örgütsel sinizm ve sessizlik, bireylerin sistemi doğrudan karşılarına almadan örgüt içinde kalabilmelerini sağlayan dolaylı uyum stratejileri olarak okunabilir. Bu dinamik örgütsel yüzeyde bir uyum ve istikrar görünümü yaratırken, daha derin düzeylerde anlam kaybını ve yabancılaşmayı beslemektedir.

Tartışmanın bir diğer önemli boyutu, bireysel performans ve örgütsel bağlılık kavramlarının yeniden düşünülmesi gerekliliğidir. Çalışma, yüksek performansın her zaman yüksek psikolojik iyilik hâliyle örtüşmediğini; aksine bazı durumlarda performansın artan baskı, kaygı ve tükenmişlik pahasına üretildiğini göstermektedir. Benzer şekilde örgütsel bağlılık, her zaman gönüllü aidiyete işaret etmemekte; sınırlı alternatifler ve iş güvencesi ihtiyacı, bağlılığı zorunlu bir uyum biçimine dönüştürebilmektedir (Morrison & Milliken, 2000).

Son olarak tartışma, belirsizlik, görünmezlik ve hesap verebilirlik eksikliği tarafından şekillenen örgütsel deneyimin dijital çağda yeni biçimler kazandığını vurgulamaktadır. Modern örgütler fiziksel bürokrasiden dijital bürokrasiye geçerken, belirsizlik, görünmezlik ve iletişim kopuklukları gibi sorunları ortadan kaldırmaktan ziyade çoğu zaman yeniden üretmektedir. Bu nedenle gelecekte çalışan deneyimine ilişkin araştırmaların yalnızca teknolojik ve performans kazanımlarına değil, bu kazanımların insani maliyetlerine de odaklanması gerekmektedir. Bu bölüm, araştırmacıları ve uygulayıcıları örgütleri yalnızca nasıl daha verimli çalışabilecekleri üzerinden değil; çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendikleri üzerinden de düşünmeye davet etmektedir. Tartışma, sürdürülebilir örgütsel başarının yalnızca performans göstergelerine değil; çalışanların psikolojik iyilik hâlinin ne ölçüde

korunduğuna da yakından bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Kellogg vd., 2020).

Kuramsal Katkı ve Literatürdeki Konumu

Bu kitap bölümünün temel kuramsal katkısı, modern örgütlerde çalışan deneyimini parçalı kavramlar üzerinden değil; bütünleşik ve süreç temelli bir çerçeve içinde ele almasıdır. Örgütsel davranış literatüründe akıllı telefon bağımlılığı, duygusal emek, iş doyumunu, örgütsel sinizm, psikolojik iyilik hâli, çatışma ve bireysel performans gibi kavramlar genellikle ayrı ayrı ya da sınırlı değişken setleri üzerinden incelenmiştir. Bu çalışma ise söz konusu kavramları, dijitalleşmiş örgütsel bağlam tarafından üretilen ortak bir deneyimin farklı tezahürleri olarak yeniden kurumsallaştırmaktadır.

Önerilen kavramsal model, literatürde baskın olan doğrusal ve değişken merkezli yaklaşımlardan bilinçli olarak ayrılmaktadır. Mevcut çalışmaların büyük bölümü örgütsel adalet ya da dijital izleme uygulamalarının performans üzerindeki doğrudan etkilerine odaklanırken, bu etkilerin anlam kazandığı psikolojik mekanizmaları ikincil düzeyde ele almaktadır. Bu bölümde geliştirilen çerçeve ise bu boşluğu doldurarak, yapısal koşullar ile performans çıktıları arasındaki ilişkiyi duygusal emek, iş doyumunu ve psikolojik iyilik hâli gibi içsel süreçler üzerinden açıklamakta; böylece süreç temelli bir açıklama sunmaktadır (Kellogg vd., 2020).

Çalışmanın bir diğer önemli katkısı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizliği patolojik ya da sapkın davranışlar olarak değil; rasyonel uyum stratejileri olarak ele almasıdır. Bu bakış açısı, sinizmi yalnızca olumsuz bir tutum olarak değil; belirsizlik, adaletsizlik ve sürekli gözetim koşulları altında çalışan bireylerin kendilerini korumaya yönelik tepkisi olarak yeniden konumlandırmaktadır. Böylece sinizm ve sessizlik, örgütsel

istikrarın göstergeleri olmaktan ziyade, örgütsel anlam kaybının erken uyarı sinyalleri olarak kuramsal bir derinlik kazanmaktadır.

Buna ek olarak bölüm, performans ve örgütsel bağlılık kavramlarını normatif varsayımlardan arındırarak ele almaktadır. Yüksek performansın zorunlu olarak yüksek iyilik hâliyle örtüştüğü varsayımını sorgulamakta; bağlılığın gönüllü aidiyetten ziyade yapısal baskılar ve sınırlı alternatifler tarafından şekillenebileceğini göstermektedir. Bu yaklaşım, performans merkezli örgütsel analizlere eleştirel bir denge kazandırmaktadır. Son olarak çalışma, ampirik ilişkileri yeniden test etmeyi amaçlayan bir model sunmaktan ziyade, farklı ampirik bulguları daha üst düzey bir kuramsal çatı altında yeniden yorumlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda bölüm, gelecekteki nicel ya da nitel çalışmalar için hazır bir model sunmaktan çok, kuramsal tartışmalara zemin hazırlayan bir çerçeve önermektedir. Önerilen model, dijital çağda çalışan deneyimini anlamaya yönelik açıklayıcı bir araç olmasının yanı sıra, yeni araştırma soruları üretme potansiyeline sahip bir kuramsal temel sunmaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Sonuç ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu kitap bölümü, modern örgütlerde çalışan deneyimini tekil değişkenler üzerinden değil; yapısal koşullar, psikolojik süreçler ve davranışsal çıktılar arasındaki etkileşimli ilişkiler çerçevesinde incelemiştir. Akıllı telefon bağımlılığı, duygusal emek, iş doyumu, örgütsel sinizm, psikolojik iyilik hâli, örgütsel çatışma, bireysel performans ve örgütsel bağlılık gibi kavramlar, dijitalleşmiş örgütsel bağlam içinde aynı deneyim alanının farklı yansımaları olarak yeniden yorumlanmıştır. Bu yaklaşım, örgütsel davranış literatüründe yaygın olan parçalı analizlerin ötesine geçerek çalışan deneyimine daha bütüncül bir bakış sunmaktadır.

Çalışmanın temel sonucu, modern ve dijital örgütlerde verimlilik, hız ve sürekli ölçüme odaklanan yapıların yalnızca

performans baskısı üretmediği; aynı zamanda anlam, adalet ve psikolojik bütünlükle ilişkili sorunlar da yarattığıdır. Örgütsel sinizm, sessizlik ve duygusal tükenmişlik gibi olgular, bireysel zayıflıkların değil; yapısal belirsizliklerin ve adalet algılarındaki erozyonun doğal sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında, sürdürülebilir örgütsel başarının yalnızca performans göstergeleri üzerinden değil; çalışanların psikolojik iyilik hâli ve örgütsel deneyimlerinin niteliği üzerinden de değerlendirilmesi gerektiği açıktır.

Gelecek araştırmalar açısından bu kitap bölümü çeşitli yönelimler önermektedir. İlk olarak, önerilen kavramsal modelin farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve örgüt türlerinde ampirik olarak test edilmesi, modelin genellenebilirliğini değerlendirmek açısından değerli olacaktır. İkinci olarak, algoritmik yönetim, dijital izleme ve yapay zekâ destekli karar sistemlerinin örgütsel adalet, sinizm ve bağlılık üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal çalışmalar literatüre önemli katkılar sunabilir. Son olarak, çalışanların dijital örgütleri nasıl deneyimlediklerini derinlemesine inceleyen nitel araştırmalar, nicel bulguların ardındaki insani boyutları görünür kılabilir. Sonuç olarak bu kitap bölümü, örgütleri yalnızca daha verimli yapılar olarak değil; bireylerin psikolojik ve duygusal varoluşlarını şekillendiren toplumsal sistemler olarak yeniden düşünmeye çağırmaktadır. Bu çağrı hem akademik araştırmalar hem de yönetsel uygulamalar açısından daha insan merkezli örgütsel tasarımların önünü açmaktadır.

Kaynakça

Aktaş, K., Kılınç, E., & Doğan, E. (2021). The effect of employee engagement on individual performance: A case study. *Journal of Business Research*, 13(1), 112–122.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). *Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.

Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2014). *Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461–488.

Doğan, E., & Karakaplan Özer, E. (2021). The effect of emotional labor on job satisfaction: A research on social service workers. *Abant Journal of Social Sciences*, 21(3), 773–795.

Doğan, E., Aktaş, K., & Kılınç, E. (2020). Relationship between organizational cynicism and individual performance: A research in

the education sector. *Journal of Economics Business and Finance Research*, 2(1), 68–78.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.

Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375.

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). *On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.

Karakaplan Özer, E., Doğan, E., & Güngör, H. Y. (2017). A general overview of today management and organization issues. *Uluslararası Anadolu Araştırmaları ve İncelemeleri Dergisi*, 1(1), 1–10.

Kılınç, E., & Doğan, E. (2022). Organizational conflict and psychological well-being relationship: The moderating effect of workplace ostracism. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 24(2), 619–630.

- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Ryff, C. D. (2014). Psychological well-being revisited: Advances in the science and practice of eudaimonia. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10–28.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 43(1), 223–254.

BÖLÜM 14

AFET BİLİŞİMİNDE YENİ BİR YAKLAŞIM: GOOGLE ANTIGRAVITY İLE SOSYAL MEDYA VERİLERİNİN ÇOK MODLU ANALİZİ VE AKILLI KRİZ YÖNETİMİ

AKİF KARATAŞ¹
MEHMET CABİR AKKOYUNLU²

1. Giriş

Afet yönetimi, doğası gereği belirsizliğin yüksek olduğu ve zamanla yarışılan bir süreçtir. Günümüzde sosyal medya platformları, afet anında milyonlarca veri noktasının aktığı devasa bir "dijital sinir sistemi" işlevi görmektedir. Literatürde "Kriz Bilişimi" (Crisis Informatics) olarak adlandırılan bu alan, vatandaşların afet anında ürettiği verilerin (crowdsourced data) durumsal farkındalık (situational awareness) için kullanılmasını hedefler (Palen & Liu, 2007). Ancak bu veri akışı, Castillo (2016) tarafından "Büyük Veri Paradoksu" olarak tanımlanan sorunu

¹ Doktora Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Orcid: 0000-0001-8307-1557

² Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Teknik Bilimler MYO, Makine ve Metal Teknolojileri, Orcid: 0000-0002-9388-6554

beraberinde getirmektedir: Bilgiye erişim kolaylaşırken, doğru ve eyleme dönüştürülebilir bilgiye erişim zorlaşmaktadır.

Özellikle afet anlarında yayılan yanlış bilgiler, eski görüntüler ve manipüle edilmiş içerikler, karar vericilerin operasyonel kabiliyetini düşürmektedir (Imran vd., 2015). Geleneksel yaklaşımlar, bu verileri işlemek için genellikle denetimli öğrenme (supervised learning) modellerine ve yoğun insan emeğine ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu çalışma, Google Antigravity ve Üretken Yapay Zekâ (Generative AI) teknolojileri kullanılarak, kodlama gerektirmeyen (no-code) ve otonom bir "Çok Modlu Doğrulama" (Multi-modal Verification) mimarisinin nasıl kurulabileceğini ortaya koymaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Afetlerde sosyal medya kullanımı, "Backchannel Communication" (Geri Kanal İletişimi) olarak başlamış, günümüzde ise operasyonel bir istihbarat kaynağına dönüşmüştür (Sutton vd., 2008). Ancak metin tabanlı analizler (NLP), tek başına yetersiz kalmaktadır. Örneğin, bir kullanıcının "Bina yıkıldı" mesajı, görselde hasarsız bir yapı veya alakasız bir nesne içeriyorsa, bu bilginin güvenilirliği düşüktür. Alam vd. (2018) tarafından belirtildiği üzere, metin ve görüntünün birlikte analiz edildiği "Çok Modlu" (Multi-modal) sistemler, afet hasar tespitinde doğruluk oranını %80'in üzerine çıkarmaktadır.

Bu çalışmada önerilen model, OpenAI ve Google DeepMind tarafından geliştirilen son nesil "Büyük Dil Modelleri"nin (LLM) ve "Görme Modelleri"nin (Vision Models) entegrasyonuna dayanmaktadır. Geleneksel yöntemlerin aksine (örn. CNN tabanlı sınıflandırma), önerilen sistem "Zero-shot Learning" (Sıfır Atışlı Öğrenme) yeteneği ile önceden eğitime gerek duymadan anlık kriz verilerini yorumlayabilmektedir.

Afet yönetimi ve bilişim teknolojilerinin kesişim noktası, son yirmi yılda "tepkisel" (reactive) yaklaşımdan "öngörüs" (predictive) ve "veri odaklı" (data-driven) bir yapıya evrilmiştir. Bu bölümde, çalışmanın temelini oluşturan üç ana sütun; modern afet yönetimi döngüsü, yapay zekâ destekli kriz analitiğı ve yazılım geliştirmede yeni bir paradigma olan "No-Code/Low-Code" yaklaşımları detaylandırılacaktır.

2.1. Modern Afet Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Durumsal Farkındalık

Geleneksel afet yönetimi; hazırlık, müdahale, iyileştirme ve zarar azaltma olmak üzere dört temel evreden oluşur. Ancak Alexander (2002) tarafından belirtildiğı üzere, özellikle "müdahale" (response) aşamasında en kritik faktör, sahadan gelen bilginin hızı ve doğruluğudur. Geçmişte telsizler ve resmi raporlarla sağlanan bilgi akışı, günümüzde yerini "katılımcı algılama" (participatory sensing) olarak adlandırılan ve vatandaşların akıllı cihazları aracılığıyla veri ürettiğı bir yapıya bırakmıştır (Goodchild & Glennon, 2010).

Bu noktada "Durumsal Farkındalık" (Situational Awareness) kavramı öne çıkmaktadır. Endsley (1995) tarafından "çevresel unsurların algılanması, anlamlandırılması ve gelecekteki durumlarının tahmin edilmesi" olarak tanımlanan bu süreç, kriz anında karar vericilerin en büyük ihtiyacıdır. Sosyal medya platformları, afet anında sağladıkları gerçek zamanlı veri akışı ile durumsal farkındalığı artırma potansiyeline sahiptir. Ancak Vieweg vd. (2010) tarafından yapılan çalışmalarda vurgulandığı gibi, bu veri akışı ham, düzensiz ve gürültölüdür. Bu verinin işlenerek "eyleme dönüştürülebilir istihbarata" (actionable intelligence) çevrilmesi, insan kapasitesini aşan bir problemdir ve ileri teknoloji çözümlerini zorunlu kılmaktadır.

2.2. Kriz İletişiminde Yapay Zekâ ve Çok Modlu Analiz

Yapay Zekâ (YZ) teknolojilerinin afet yönetiminde kullanımı, başlangıçta basit anahtar kelime filtrelemeleri (keyword filtering) ile sınırlıydı. Ancak Imran vd. (2015), afet terminolojisinin karmaşıklığı ve kullanıcıların panik anındaki düzensiz yazım stilleri nedeniyle, kural tabanlı sistemlerin yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Bu darboğaz, Derin Öğrenme (Deep Learning) ve Doğal Dil İşleme (NLP) alanındaki gelişmelerle aşılmaya başlanmıştır.

Günümüzde, özellikle "Transformer" mimarisine dayalı Büyük Dil Modelleri (LLM), metinlerin sadece sözdizimsel (syntactic) yapısını değil, anlamsal (semantic) bağlamını da kavrayabilmektedir. Örneğin, "Yandık bittik" ifadesinin gerçek bir yangını mı yoksa mecazi bir tükenmişliği mi ifade ettiğini ayırt edebilmek, YZ'nin bağlamsal zekâsı ile mümkündür.

Bununla birlikte, afetler görsel fenomenlerdir. Alam vd. (2018), sadece metin tabanlı analizlerin yanıltıcı olabileceğini (örneğin, metinde hasar bildirilip görselde sağlam bina olması), bu nedenle "Çok Modlu Öğrenme" (Multi-modal Learning) yaklaşımının şart olduğunu savunmaktadır. Metin ve görüntünün aynı anda işlendiği ve birbirini doğruladığı (cross-validation) sistemler, yanlış alarm oranlarını (False Positive Rate) minimize etmede altın standart haline gelmiştir. Bu çalışmada kullanılan model, görseldeki piksel verisi ile metindeki semantik veriyi birleştirerek hibrit bir çıkarım yapmaktadır.

2.3. Yazılım Geliştirmede Paradigma Değişimi: Google Antigravity ve Üretken Kodlama

Afet bilişimindeki en büyük engellerden biri, teknik uzmanlık gereksinimidir. Bir kriz anında, bölgeye özgü bir veri toplama paneline veya analiz aracına ihtiyaç duyulduğunda, geleneksel yazılım geliştirme süreçleri (SDLC) günler hatta haftalar alabilir. Oysa afetlerde "altın saatler" (golden hours) kavramı gereği, çözümlerin dakikalar içinde üretilmesi gerekir.

İşte bu noktada, Google Antigravity gibi "Üretken Geliştirme Ortamları" (Generative IDE) devreye girmektedir. Geleneksel "Düşük Kodlu" (Low-Code) platformlardan farklı olarak Antigravity, kullanıcının niyetini (intent) doğal dil üzerinden anlayarak, arka planda gerekli kod mimarisini otonom olarak inşa eder. Gartner (2023) raporlarına göre, 2026 yılına kadar dijital uygulamaların %80'inin, kodlama bilgisi olmayan kullanıcılar tarafından üretken yapay zekâ araçları kullanılarak geliştirileceği öngörülmektedir.

Bu teknoloji, afet yönetiminde "Teknolojinin Demokratikleşmesi" anlamına gelmektedir. Sahadaki bir lojistik uzmanı veya bir AFAD yetkilisi, Python veya JavaScript bilmek zorunda kalmadan, "Bana şu bölgedeki hasarlı binaları haritada gösteren bir ekran yap" komutuyla (prompt), operasyonel bir yazılımı hayata geçirebilir. Bu çalışma, söz konusu paradigma değişiminin somut bir örneğini sunarak, afet yönetiminde teknik darboğazların nasıl aşılabileceğini göstermeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada Google Antigravity, üretken yapay zekâ tabanlı no-code geliştirme ortamlarını temsilen kullanılan deneysel bir senaryo olarak ele alınmıştır.

Afet bilişimi literatüründe kullanılan geleneksel yaklaşımlar ile bu çalışmada önerilen üretken yapay zekâ ve no-code temelli yaklaşım arasında önemli yönetsel ve operasyonel farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar; kullanılan veri türleri, teknik uzmanlık gereksinimi, geliştirme süresi ve afet anındaki operasyonel uygunluk gibi boyutlarda belirginleşmektedir. Söz konusu farklar, Tablo 1'de karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.

Tablo 1. Afet Bilişiminde Geleneksel Yaklaşımlar ile Antigravity Tabanlı Yaklaşımın Karşılaştırılması

Karşılaştırma Kriteri	Geleneksel Afet Bilişimi Yaklaşımları	Antigravity Tabanlı Önerilen Yaklaşım
-----------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Kullanılan Veri Türü	Ağırlıklı olarak metin tabanlı veriler	Metin ve görüntü verilerinin birlikte analizi (çok modlu)
Analiz Yöntemi	Denetimli öğrenme, kural tabanlı filtreleme	Zero-shot çıkarım ve üretken yapay zekâ
Teknik Uzmanlık Gereksinimi	Yüksek (programlama ve veri bilimi bilgisi)	Düşük (doğal dil tabanlı istemler)
Geliştirme Süresi	Günler veya haftalar	Dakikalar veya saatler
Yanlış Alarm Riski	Görece yüksek (tek modlu analiz)	Görece düşük (çapraz doğrulama)
Ölçeklenebilirlik	Sınırlı ve insan emeğine bağımlı	Otonom ve hızlı ölçeklenebilir
Afet Anında Operasyonel Uygunluk	Kısıtlı	Yüksek

Kaynak: Alexander (2002), Imran vd. (2015), Vieweg vd. (2010), Alam vd. (2018) ve Gartner (2023) çalışmalarının sentezlenmesiyle yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, önerilen yaklaşım teknik uzmanlık gereksinimini azaltırken, çok modlu doğrulama sayesinde afet anında yanlış alarm riskini minimize etmeyi ve karar vericilere daha güvenilir bir durumsal farkındalık sunmayı hedeflemektedir.

3. Materyal ve Metot

Bu çalışmada, deneysel bir afet senaryosu (İstanbul Depremi) üzerinden, sosyal medya verilerinin toplanması, doğrulanması ve görselleştirilmesi süreçleri simüle edilmiştir. Yöntem olarak "İstem Mühendisliği Tabanlı Prototipleme" (Prompt Engineering Based Prototyping) benimsenmiştir. Süreç iki ana aşamada gerçekleştirilmiştir:

3.1. Sentetik Veri Üretimi ve Çok Modlu Kurgu

Gerçek afet verilerinin KVKK ve etik kısıtları nedeniyle, çalışma kapsamında Google Antigravity ortamında özelleştirilmiş

bir veri seti üretilmiştir. Sisteme girilen ilk istem (Prompt-1) ile; metin ve görüntü analizi sonuçlarını içeren, "gerçek acil", "panik" ve "alakasız" etiketlerine sahip 50 satırlık hibrid bir veri seti oluşturulmuştur. Bu veri seti, çalışmanın özgün tarafı olan "Görüntü ve Metin Çapraz Doğrulaması"nı test etmek için özel olarak manipüle edilmiş veriler içermektedir

Tablo 2: Sentetik Veri Üretim İstemi

PROMPT 1-Afet Bilişiminde Çok Modlu Doğrulama çalışması için, hayali bir İstanbul depremi senaryosuna dayalı, 50 satırlık zenginleştirilmiş bir 'Sentetik Sosyal Medya Veri Seti' oluşturmanı istiyorum.

Veri seti, metin ve görsel uyumunu test etmek amacıyla bilinçli olarak manipüle edilmiş (gerçek acil durumlar, abartılı panik mesajları ve alakasız içerikler) örnekler içermelidir.

Lütfen çıktığı Python Pandas DataFrame olarak işlenebilecek bir JSON veya CSV formatında ver ve şu sütunları kesinlikle içersin:

1. Message_ID: Benzersiz kimlik.
2. Timestamp: Depremden sonraki ilk 60 dakika içindeki zaman damgası.
3. Raw_Text_Content: Gönderilen metin mesajı (Türkçe. Örn: 'Kartal'da bina çöktü, sesler geliyor!', 'Çok korkuyoruz sallandık', 'Alakasız bir reklam tweeti').
4. Simulated_Image_Analysis: (Bu kısım kritik) Bir görüntü işleme modelinin çıktısı gibi davran. Görselde ne olduğunu teknik olarak tarif et. (Örn: 'Detection: Severe Structural Damage, Rubble, Dust Cloud. Confidence: 0.92' veya 'Detection: Human Face, Selfie, No Damage. Confidence: 0.98').
5. Reported_Location: Metinde geçen ilçe/mahalle (Eğer yoksa 'NaN').

6. Ground_Truth_Label: (Bu sütunu biz eğittiğimiz modeli test etmek için kullanacağız, gerçek durum ne?) 'Gerçek Acil', 'Panik/Abartı', 'Alakasız' olarak etiketle."

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Bu çalışmada önerilen çok modlu afet bilişimi mimarisi, sosyal medya verilerinin toplanmasından karar destek aşamasına kadar uzanan bütüncül bir süreç olarak ele alınmıştır. Söz konusu süreç, metin ve görsel verilerin birlikte değerlendirildiği otonom bir iş akışı şeklinde tasarlanmıştır.

Şekil 1 Antigravity Tabanlı Çok Modlu Afet Kriz Yönetimi Süreci



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şema 1’de önerilen sistemin veri toplama, analiz, doğrulama ve karar destek aşamalarını ardışık olarak göstermektedir.

3.2. Otonom Arayüz Tasarımı ve Görselleştirme

İkinci aşamada, üretilen ham verinin (JSON) anlamlı bir karar destek sistemine dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Sisteme girilen ikinci istem (Prompt-2) ile; verileri filtreleyen, harita üzerinde konumlandıran ve görsel analiz sonuçlarını simüle eden bir HTML arayüzü tasarlanmıştır. Bu aşamada herhangi bir CSS veya JavaScript kodu manuel olarak yazılmamış, tüm tasarım kararları yapay zekâ tarafından verilmiştir.

Tablo 3: Otonom Arayüz Tasarımı ve Görselleştirme İstemi

PROMT	2-Antigravity,	şu	an
synthetic_earthquake_dataset.json dosyasındaki verileri analiz edip sonuçları görselleştirecek bir 'Afet Kriz Yönetim Paneli' oluşturmanı istiyorum.			
GÖREV: Bana tek bir HTML dosyası (dashboard.html) hazırla. Bu dosya modern, şık (Dark Mode) ve profesyonel bir arayüze sahip olsun. İçinde kod yazmama gerek kalmadan şu özellikleri barındırsın:			
1. Akıllı Filtreleme (Backend Logic): JSON verisini oku. 'Alakasız' (Honda Civic, Yemek vb.) ve 'Panik' verilerini arka planda otomatik olarak eyleyip 'Reddedilenler' listesine at. Sadece 'Gerçek Acil' olarak etiketlediğin ve görsel-metin uyumu olan verileri ana ekrana taşı.			
2. Sol Panel (Canlı Akış): Gelen tüm ham verileri akan liste olarak göster. Yanlarında yapay zekâ kararını (● Kritik, ● Şüpheli, ● Çöp) ikonlarla belirt.			
3. Orta Panel (Kritik Odak): Sadece 'Doğrulanmış Enkaz/Yardım' çağrılarını kartlar halinde göster. Her kartta; gönderilen fotoğrafın simülasyonu (placeholder olabilir), konum bilgisi ve yapay zekanın neden bunu doğruladığı (Örn: 'Görselde beton blok tespit edildi') yazsın.			

4. Sağ Panel (Harita Simülasyonu): İstanbul haritası üzerinde, doğruladığınız kritik acil durumların konumlarını kırmızı noktalarla işaretleyin (Basit bir görsel temsil yeterli).

Bu HTML dosyasını oluşturun ve bana ön izlemesini sun."

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

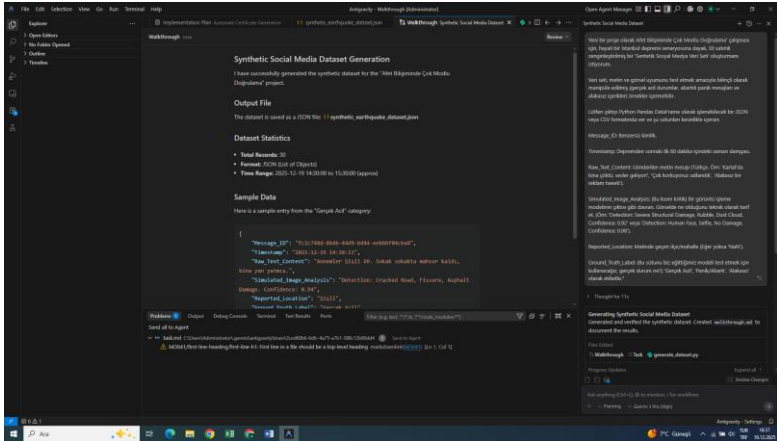
4. Bulgular ve Uygulama

Şema 1'de sunulan iş akışı doğrultusunda gerçekleştirilen simülasyon sonucunda, ham sosyal medya verilerinin önemli bir kısmının otomatik olarak elendiği ve yalnızca doğrulanmış kritik kayıtların yönetici paneline aktarıldığı gözlemlenmiştir.

Bu bölümde, Antigravity ortamında gerçekleştirilen simülasyonun çıktıları sunulmaktadır. Bu bölümde sunulan bulgular, gerçek afet verileri üzerinde değil; yöntem gösterimi amacıyla oluşturulmuş sentetik bir senaryo üzerinden elde edilmiştir.

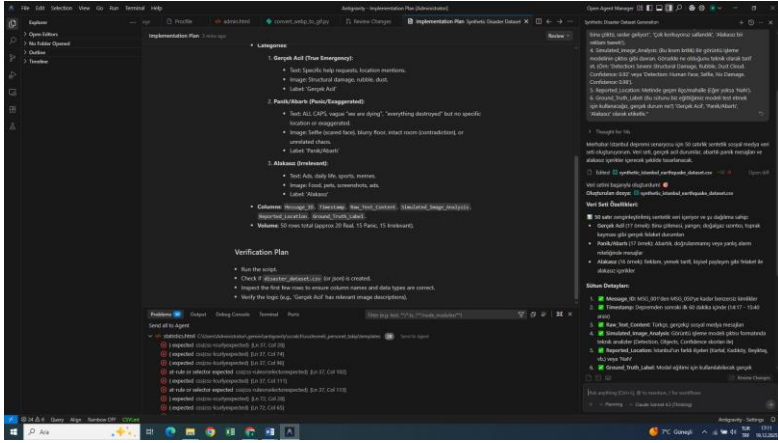
Şekil 1'de görüldüğü üzere, sistem öncelikle yapılandırılmamış karmaşık veriyi (Raw JSON) işlemiştir. Bu aşamada "Honda Civic" ilanı gibi gürültü verileri ile "Enkaz altındayız" çağrıları bir arada bulunmaktadır.

Şekil 1 İlk Prompt Girişi



Kaynak: Yazarlar tarafından Antigravity uygulaması ile oluşturulmuştur.

Şekil 2. İlk Prompt Sonrası Oluşan Görüntü

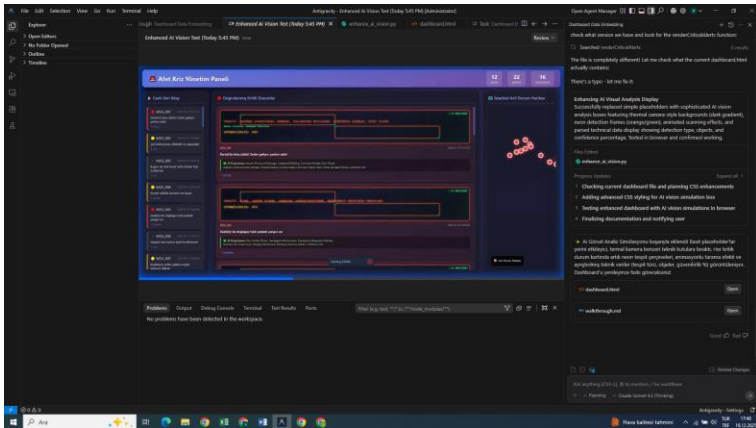


Kaynak: Yazarlar tarafından Antigravity uygulaması ile oluşturulmuştur.

4.1. Akıllı Filtreleme ve Arayüz

Geliştirilen algoritma, metin ve görsel uyumsuzluğunu tespit ederek (örneğin "bina yıkıldı" diyen ancak görselde "yemek tabağı" olan veriler) bunları elemiştir. Şekil 3'te görülen arayüz, sadece doğrulanmış verileri yönetici ekranına taşımıştır.

Şekil 3 İkinci Prompt Sonrası İlerleme

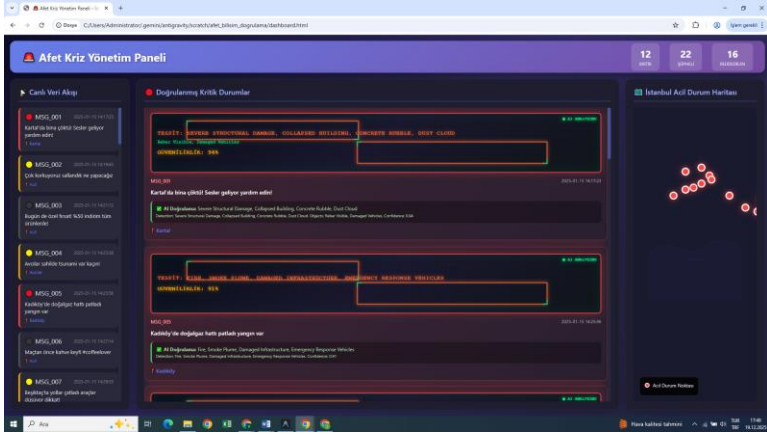


Kaynak: Yazarlar tarafından Antigravity uygulaması ile oluşturulmuştur.

4.2 Nihai Karar Destek Ekranı

Şekil 4'te sunulan nihai panelde, sistemin "Computer Vision" (Bilgisayarlı Görü) yetenekleri simüle edilmiştir. Kırmızı neon çerçevelerle belirtilen alanlarda, yapay zekâ tarafından tespit edilen "Ağır Hasarlı Yapı", "Beton Yığını" gibi teknik bulgular, güvenilirlik skorları (Confidence Score) ile birlikte sunulmuştur.

Şekil 4 Dashboard Görünümü



Kaynak: Yazarlar tarafından Antigravity uygulaması ile oluşturulmuştur.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, afet bilişimi alanında son yıllarda öne çıkan yapay zekâ destekli yaklaşımların, üretken yapay zekâ ve no-code geliştirme paradigmaları ile birlikte nasıl yeni bir operasyonel çerçeve sunabileceğini kavramsal ve uygulamalı bir senaryo üzerinden tartışmaktadır. Elde edilen bulgular, sosyal medya kaynaklı yapılandırılmamış verilerin yalnızca metin tabanlı analizlerle ele alınmasının, afet anlarında güvenilir durumsal farkındalık üretmek açısından sınırlı kaldığını bir kez daha göstermektedir.

Özellikle çok modlu doğrulama yaklaşımı kapsamında metin ve görsel verilerin birlikte değerlendirilmesi, literatürde vurgulanan yanlış alarm ve bilgi kirliliği sorunlarına karşı etkili bir çözüm potansiyeli sunmaktadır. Alam vd. (2018) ve Vieweg vd. (2010) tarafından belirtilen bulgularla uyumlu biçimde, bu çalışmada da görsel–metin uyumsuzluğunun elenmesi sayesinde yalnızca operasyonel açıdan anlamlı kayıtların karar destek sürecine dâhil edilebildiği görülmüştür. Bu durum, afet yönetiminde kritik öneme sahip olan hız ve doğruluk dengesinin sağlanmasına katkı sunmaktadır.

Çalışmanın öne çıkan bir diğer yönü, yazılım geliştirme süreçlerindeki teknik bariyerleri azaltmaya yönelik yaklaşımıdır. Google Antigravity temsili üzerinden kurgulanan üretken yapay zekâ tabanlı geliştirme ortamı, kodlama bilgisi sınırlı olan alan uzmanlarının dahi kısa sürede işlevsel karar destek araçları üretebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, Alexander (2002) tarafından vurgulanan ve afet yönetiminde sıkça karşılaşılan “teknik kapasite–saha ihtiyacı uyumsuzluğu” problemine alternatif bir çözüm yolu sunmaktadır.

Bununla birlikte, bu çalışmanın bulgularının gerçek afet verileri üzerinden değil, yöntem gösterimi amacıyla oluşturulmuş sentetik bir senaryo üzerinden elde edildiği unutulmamalıdır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, nicel doğruluk oranları veya performans ölçütleri sunmaktan ziyade, önerilen mimarinin uygulanabilirliğini ve potansiyel katkı alanlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu durum, çalışmanın temel sınırlılığı olmakla birlikte, aynı zamanda gelecekte gerçekleştirilecek ampirik araştırmalar için bir başlangıç noktası niteliği taşımaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma afet bilişiminde üretken yapay zekâ, çok modlu analiz ve no-code geliştirme yaklaşımlarının birlikte ele alınmasının, kriz yönetiminde daha esnek, hızlı ve erişilebilir karar

destek sistemlerinin geliştirilmesine olanak tanıyabileceğini göstermektedir. Gelecek çalışmalarda, önerilen bu mimarinin gerçek zamanlı sosyal medya verileri, drone görüntüleri ve IoT sensör verileriyle entegre edilerek test edilmesi; ayrıca farklı afet türleri ve ölçekleri için genellenebilirliğinin değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda çalışma, afet yönetimi literatürüne doğrudan bir teknik çözüm sunmaktan ziyade, yeni bir düşünme ve uygulama çerçevesi kazandırmayı hedeflemektedir.

6. Kaynakça/References

Alam, F., Ofli, F., & Imran, M. (2018). Processing social media images by combining human and machine computing during crises. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(4), 311-327.

Alexander, D. (2002). *Principles of emergency planning and management*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Castillo, C. (2016). *Big crisis data: Social media in disasters and time-critical situations*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64.

Gartner. (2023). *Magic quadrant for enterprise low-code application platforms*. Stamford, CT: Gartner Research.

Goodchild, M. F., & Glennon, J. A. (2010). Crowdsourcing geographic information for disaster response: A research frontier. *International Journal of Digital Earth*, 3(3), 231-241.

Imran, M., Castillo, C., Diaz, F., & Vieweg, S. (2015). Processing social media messages in mass emergency: A survey. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 47(4), 1-38.

Ofli, F., Alam, F., & Imran, M. (2016). Analysis of social media image data for disaster response. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM)*. Rio de Janeiro, Brazil.

Palen, L., & Liu, S. B. (2007). Citizen communications in crisis: Anticipating a future of ICT-supported public participation. In

Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 727-736). New York, NY: ACM.

Sutton, J., Palen, L., & Shklovski, I. (2008). Backchannels on the front lines: Emergent uses of social media in the 2007 Southern California wildfires. In *Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference* (pp. 624-632). Washington, DC.

Vieweg, S., Hughes, A. L., Starbird, K., & Palen, L. (2010). Microblogging during two natural hazards events: What Twitter may contribute to situational awareness. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1079-1088). New York, NY: ACM.

BÖLÜM 15

YAPAY ZEKA VE KURUMSAL İLETİŞİM: TEORİK BİR ÇERÇEVE, PRATİK UYGULAMALAR VE GELECEK PERSPEKTİFLERİ

DİLEK DURMUŞ¹
YASEMİN HANCIOĞLU BAŞKÖY²

Giriş

Kurumsal iletişim, tarihsel kökenleri itibarıyla kurumların kendilerini kamuoyuna anlatma çabası olan basit bir “basın sözcülüğü” ve propaganda aracı olarak doğmuş; ancak zaman içerisinde karmaşıklaşan pazar dinamikleri ve paydaş beklentileriyle birlikte stratejik bir yönetim fonksiyonuna evrilmiştir. 20. yüzyılın başlarında tek yönlü bilgi akışına dayalı olan bu disiplin, yüzyılın sonlarına doğru paydaşlarla karşılıklı anlayışa dayalı simetrik bir iletişim modeline geçiş yapmıştır (Argenti, 2015, ss. 14-15). Özellikle 1990’lı yıllar ve sonrasında dijitalleşmenin hız kazanması, kurumsal iletişimi sadece mesajın iletildiği bir mecra olmaktan

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Ordu Üniversitesi, İletişim Çalışmaları, 0000-0002-9723-3729

² Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Muhasebe ve Vergi, 0000-0002-6337-1314.

çıkartıp, kurumun itibarının, kimliğinin ve kriz yönetiminin anlık olarak şekillendiği dinamik bir ekosisteme dönüştürmüştür. Cornelissen’in (2020, s.5) belirttiği üzere, modern kurumsal iletişim artık sadece “ne söylendiği” ile değil, kurumun tüm paydaşlarıyla “nasıl bir ilişki ağı kurduğu” ile ilgilenen bütünleşik bir disiplindir.

Ancak, 21. yüzyılın ilk çeyreğini geride bırakırken, kurumsal iletişim disiplini tarihinin en radikal kırılmalarından biriyle karşı karşıyadır. İnternetin ve sosyal medyanın yarattığı devrimsel etkinin ötesinde, günümüzde bu evrimin en önemli ve belirleyici katalizörü şüphesiz yapay zekâ teknolojileridir. Yapay zekâ, kurumsal iletişim pratiklerine entegre olduğunda, sadece iş süreçlerini hızlandıran teknolojik bir “aparat” veya “yenilik” olarak kalmamakta; aksine kurumların düşünme, strateji geliştirme ve paydaşlarıyla bağ kurma biçimlerini ontolojik olarak değiştiren bir güç haline gelmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ, halkla ilişkiler alanında stratejik bir kırılma potansiyeli taşımaktadır (Panda vd., 2019, s. 196). Geleneksel iletişim modellerinde insan sezgisine ve sınırlı veri setlerine dayalı kararlar alınırken, yapay zekâ destekli iletişim, büyük veri havuzlarını gerçek zamanlı işleyerek öngörülebilir, ölçülebilir ve hiper-kişiselleştirilmiş stratejiler sunmaktadır (Zerfass vd., 2020, s. 34).

Yapay zekanın kurumsal iletişimdeki bu dönüştürücü rolü, kurumun “duyan kulağı ve gören gözü” olma işlevini biyolojik sınırların ötesine taşımaktadır. Örneğin, doğal dil işleme (NLP) ve makine öğrenmesi algoritmaları sayesinde kurumlar, milyonlarca sosyal medya iletişimini, haber metnini ve müşteri geri bildirimini saniyeler içinde analiz ederek, olası bir itibar krizini henüz kıvılcım aşamasındayken tespit edebilmektedir. Bu durum, Van Riel ve Fombrun’un (2007, s.68) “itibarın stratejik uyumu” olarak tanımladığı, kurumun vaatleri ile paydaş algıları arasındaki tutarlılığın sağlanması sürecini daha önce hiç olmadığı kadar proaktif bir hale getirmektedir. Artık iletişim profesyonelleri, kriz

olduktan sonra tepki veren (reaktif) konumdan, kriz ihtimallerini simüle eden ve önleyen (proaktif) bir konuma yükselmektedir. Buhmann ve Gregory (2023, s.281), yapay zekanın kurumsal iletişimdeki gelecekteki rollerini tartışırken, etik ve yönetim konularının bu yeni proaktif ortamda kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Yapay zekâ teknolojileri paydaş iletişimini kitlesel monologlardan, bireyselleştirilmiş diyaloglara dönüştürmektedir. Davenport ve diğerlerinin (2020, s.39) vurguladığı gibi, yapay zekanın iş dünyasındaki asıl devrimi, “bilişsel teknolojilerin” stratejik karar alma mekanizmalarına entegre edilmesidir. Bu bağlamda yapay zekâ, bir kurumun sadece dış paydaşlarıyla (müşteriler, yatırımcılar) değil, iç paydaşlarıyla (çalışanlar) kurduğu iletişimi de yeniden tanımlar. Özellikle yapay zekâ destekli sohbet robotlarının (chatbots) kullanımı, paydaş katılımını kişiselleştirme ve otomasyon yoluyla önemli ölçüde artırmaktadır (Joshi, 2024, s. 20). Çalışan verimliliğinden kurum içi memnuniyet analizlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede yapay zekâ, insan kaynakları ve iletişim departmanları arasındaki sınırları silikleştirerek “çalışan deneyimi” odaklı yeni bir iletişim mimarisi sunmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal iletişimdeki bu paradigma değişimi, teknolojiyi sadece bir araç olarak gören araçsalcı bakış açısının terk edilmesini zorunlu kılmaktadır. Yapay zekâ, iletişimin hem “içeriğini” üreten hem de “dağıtımını” yöneten, aynı zamanda alınan geri bildirimleri “yorumlayan” hibrit bir zeka formuna dönüşmüştür. Bu bağlamda hazırlanan kitap bölümü, öncelikle kurumsal tanımı, kapsamı ve stratejik rolünü irdeleyerek disiplinin bugünkü konumunu saptamakta; ardından yapay zekanın tanımı ve temel yeteneklerini açıklayarak gerekli teknolojik zemini oluşturmaktadır. Çalışmanın nihai hedefi ise yapay zekanın kurumsal iletişimdeki pratik uygulamalarını ve dönüştürücü etkisini somut örneklerle ortaya koymaktır. Konuların bu bütünlük içerisinde ele alınması,

okuyucuya teorik kavramlar ile teknolojik pratikler arasında sağlam bir köprü kurma imkânı tanıyacaktır. Böylece çalışma, iletişim profesyonellerine ve araştırmacılara, algoritmaların yönettiği yeni iletişim ekosisteminde proaktif stratejiler geliştirme, karar alma süreçlerini optimize etme ve kurum itibarını geleceğin belirsizliklerine karşı koruma noktasında yol gösterici bir kılavuz işlevi görecektir.

1. Kurumsal İletişimin Tanımı, Kapsamı ve Stratejik Rolü

İnsan hayatının her alanında kritik bir önem taşıyan iletişim, toplumsal alandan iş hayatına kadar insanların ilerlemesi bakımından ilişkiler kurmanın bir kanalı olmuştur. İletişimin bu görevinin yanı sıra kurumsal iletişim kavramı yeni bir disiplin olarak varlık göstermiştir. Kurumsal iletişim kavramı ilk kez 1970 yılında Fortune'un organize etmiş olduğu iş ve ekonomi dergisinde ABD'de düzenlenen bir seminerde kullanılmıştır. 1990 yılına gelene kadar kendisine fazla yer bulamayan kurumsal iletişim bu tarihten sonra birden fazla kurum ve kuruluşta kendisine yer bularak genellikle de halkla ilişkiler kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Kurumsal iletişimin ilk tanımlarını yapan yazarlardan biri Jackson olmuştur. Jackson kurumsal iletişimi "bir şirket tarafından planlanan hedeflerine ulaşmak için oluşturulan iletişim aktivitelerinin toplamı" olarak tanımlamaktadır (Van Riel, 1992, s.25). Jackson bu tanımlı 1987 senesinde yapmıştır ve kurumsal iletişim bu tanımla birlikte uluslararası literatürde yerini almıştır. Blauw ise "bir organizasyon tarafından üretilen ve ilgili tüm hedef kitlelere yöneltilen tüm iletişime bütünsel bir yaklaşım" olarak tanımlamaktadır kurumsal iletişimi ve "her bir iletişim ögesinin kurumsal kimliği aktarması ve vurgulanması gerektiğini" belirtmektedir (Tosun, 2003, s.175). Kurumsal iletişimin en yalın tanımlarından bir başkası ise "tüm iletişim fonksiyonlarının sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanması" tanımıdır. Kurumsal iletişim olumlu bir kurumsal imaj

oluşturmayı, korumayı ve gerektiğinde imajda değişiklik yapmayı hedeflemektedir (Baştak, 2010, s.10).

Kurumsal iletişim, kurumun kimliği, imajı ve itibarı arasındaki tutarlılığı ve uyumu sağlamayı amaçlayan, entegre ve stratejik bir yönetim disiplini (Cornelissen, 2007, s.127). Temel amacı, paydaşların kurum hakkındaki algılarını yönetmek ve kurumun uzun vadeli varlığını ve kârlılığını desteklemektir. Kurumsal iletişim; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimin entegre edildiği bir üst çatı olarak ele alınır.

Kurumsal iletişim, kurumların hem iç hem de dış paydaşlarına yönelik mesajlarını sistematik bir şekilde iletmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Goodman, 2004, s.200; Argenti & Forman, 2002, s.4). Cornelissen (2008, s.5) bu süreci, kurumların paydaş gruplarında olumlu bir itibar oluşturmak ve bunu sürdürmek amacıyla iç ve dış iletişimini etkin bir biçimde koordine eden bir yönetim fonksiyonu olarak tanımlar. Benzer şekilde Van Riel (1995), kurumsal iletişimi bir yönetim aracı olarak görmektedir. Ona göre, kurumun farklı iletişim türlerini bilinçli bir şekilde kullanarak, ilişkide olduğu gruplarda olumlu bir anlayış oluşturacak biçimde uyumlu ve etkili hale getirmesi, kurumsal iletişimin temel amacıdır. Van Riel, kurumsal iletişimi üç ana kategori altında değerlendirir: yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve organizasyon iletişimi. Yönetim iletişimi, kurum yöneticilerinin hem iç hem dış hedef kitleye yönelik yürüttüğü iletişim faaliyetlerini kapsar. Pazarlama iletişimi, reklam, doğrudan satış ve promosyon gibi faaliyetleri içerirken, organizasyon iletişimi ise pazarlama iletişimi dışındaki tüm iletişim uygulamalarını kapsar. Kurumsal iletişim, kurumun kimliğini, kültürünü, misyonunu ve faaliyetlerini hem iç hem de dış çevreye aktarmakla kalmaz; aynı zamanda paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurmayı ve sürdürmeyi amaçlar. Kurumun medya ile ilişkisi, krizler karşısındaki tutumu, çalışanlarına verdiği mesajlar, müşterilerle kurduğu ilişkiler ve toplumdaki imajı,

kurumsal iletişimin kapsamı içinde değerlendirilen temel unsurlardır.

Kurumsal iletişimin temel amacı bilgi aktarmanın ötesine geçmektedir. Kurumun tüm davranışlarının tutarlı olmasını sağlamak, kurum kültürünü güçlendirmek, çalışan bağlılığını artırmak, marka değerini korumak ve kriz anlarında hızlı, doğru ve güvenilir bir duruş sergilemek kurumsal iletişimin temel işlevleri arasında yer almaktadır (Argenti, 2015, Cornelissen, 2020). Bu bağlamda iletişim, kurumun yalnızca dış paydaşlara yönelik mesajlarını değil, aynı zamanda iç yapısını, değerlerini ve yönetim anlayışını da şekillendiren stratejik bir yönetim alanı olarak değerlendirilmektedir (Van Riel & Fombrun, 2007). Bu çerçevede yapılandırılan kurumsal iletişim faaliyetleri, kurumların itibar ve kriz yönetimine yönelik uygulamalarını da kapsamaktadır. Kurumsal itibarın inşası ve korunması, tutarlı iletişim süreçleri ve paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler yoluyla mümkün olmakta; kriz dönemlerinde ise iletişimin niteliği kurumun güvenilirliğini doğrudan etkilemektedir (Fombrun, 1996). Ancak itibar yönetimi ve kriz iletişimi kavramlarının tarihsel gelişimleri incelendiğinde, bu alanların farklı kuramsal temellere dayandığı görülmektedir (Schultz & Kitchen, 2004).

Tanımları ve işlevleri bakımından farklı özellikler taşıyan bu alanlardan biri olan halkla ilişkiler, kurum ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, iletişim ve iş birliği geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Grunig & Hunt, 1984, ss. 6–8). Kurumsal iletişim ise, kurumun tüm iletişim faaliyetlerini bütünsel bir yapı içinde ele alan ve stratejik yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkilendirilen kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Cornelissen, 2020; Argenti, 2015, ss. 8–10).

1.1. Stratejik Yönetimdeki Yeri

Her geçen gün iş dünyasında rekabetin artması beraberinde değişim ve dönüşüm sürecini de getirmektedir. Bu doğrultuda kurumlar bu rekabet ortamından başarıyla sıyrılabilmek adına çeşitli iletişim stratejilerine başvurmaktadır. Sektörde, başarılı, güçlü, farklı ve sürdürülebilir olma adına oluşturulan iletişim süreçleri temelinde kurumsal iletişim (corporate communication) alanını barındırmaktadır. Stratejik bir yönetim fonksiyonu olan kurumsal iletişim kavramı, kurumların itibarını inşa etme sonucunda edilen itibarı sürdürme ve geliştirmeye odaklanan bir disiplin olarak tanımlanmaktadır. Günümüz dünyasında gelişen iletişim teknolojileri ve toplumsal değerlerdeki değişimler kurumsal iletişim alanını da yakından ilgilendirmektedir. Kurumsal iletişim bağlamında iletişim pratiklerinin stratejik bir iletişim sürecinde gerçekleşmesi adına örgütlerin kurumsallaşma sürecinde temelinde tutarlılığın ve güvenin yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda iletişimde kurumsallaşma süreci bir kurumun veya işletmenin geleceğe dair hedeflerini, faaliyetlerini ve süreçlerini belirlenen düzen ve sistemin çerçevesinde gerçekleştirilmesi planlanan bir yapılandırma süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kurumların stratejik hamlelerini sadece ekonomik faktörler üzerinden değil toplumsal beklentiler üzerinden yürütülmesi açısından önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Kuruluşları aynı zamanda mevcut paydaşlarıyla iletişim kurarken beraberinde de hedef kitlelerinde yer almayan gruplarla da etkili iletişim kurulması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu doğrultuda, kurumsal iletişim paydaşların algılarını şekillendirme görevini de üstlenmektedir. Bu çerçevede algı, bireysel olmakla birlikte kurumun sürdürülebilirliği açısından da toplumsal algı oluşturma görevini de kapsadığı görülmektedir.

Kurumsal iletişim alanı tarafından oluşturulan iletişim ağları, kurumların başarılı ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olmaları

için bir arada ve uyumlu bir şekilde çalışmaktadır. Bu bağlamda, kurumlardaki kurumsal iletişim departmanı, tüm bu iletişim kanallarının yönetiminde merkezi bir rol oynamaktadır. Liderlerin açık ve şeffaf iletişim türünü benimsenmesi kurumların maruz kaldığı değişim süreçlerine yönelik adaptasyonlarını ve bilgi akışını kolaylaştırmada kritik bir rol oynamaktadır. Örgüt içinde lider ya da yönetici sorumluluğunu taşıyan çalışanların, kurum içerisindeki bilginin doğru adımlar doğrultusunda işlenmesinde ve hedef kitleye ulaşırken hasar görmemesi adına büyük bir önem taşımakta olduğunu görülmektedir (Bucăță & Rizescu, 2017).

1.2. İtibar ve Güvenin İnşası

Olumlu bir itibar elde etmek ve bunu sürdürmek, yöneticilerin paydaşlarla güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak için ciddi şekilde yatırım yapmalarını gerektirir (Fombrun, 1996, s. 57). İtibar, liderlik, yönetim uygulamaları, örgütsel operasyonlar, ürün ve hizmet kalitesi ile paydaş ilişkilerinin niteliğiyle doğrudan bağlantılıdır. Ayrıca iletişim faaliyetleri ve geri bildirim mekanizmaları da itibar üzerinde etkili olmaktadır. Gill'e göre (2011), kurumsal iletişim hem teorik hem de pratik düzeyde itibarın temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Kurumlar, hem iç hem de dış iletişim kanalları aracılığıyla imaj ve itibar inşa edebilir (Cravens & Goad Oliver, 2006, s.296). Fombrun ve Rindova'ya (1998) göre, şeffaf bir iletişim ortamı yaratmak, işletmenin faaliyetlerinin paydaşlar tarafından daha iyi anlaşılmasını ve takdir edilmesini sağlar; sonuç olarak daha sağlam bir itibar elde edilir. Günümüzde kurumların açık ve dürüst bir şekilde kendilerini ifade etmesi, paydaşların güvenini kazanmak açısından büyük önem taşımaktadır. Güven, kurumun kim olduğunu, hangi faaliyetlerde bulunduğunu, nasıl davrandığını, verdiği sözleri yerine getirip getirmediğini ve yasal ile etik kurallara uyup uymadığını bilme ihtiyacını doğurur. Tıpkı bir insana güven duymak onu tanımayı gerektiriyorsa, bir kuruma güvenmek de kurum hakkında yeterli bilgi sahibi olmayı

zorunlu kılar. Kurumsal iletişim, kurumun kendisini anlatmasını ve paydaşların güvenini kazanmasını sağlayan temel araçtır. Etkin bir kurumsal iletişim, farklı paydaşlarla sağlıklı ilişkiler kurulmasına ve güvenin tesis edilmesine olanak verir.

Teknolojik gelişmeler, iletişim süreçlerinin manuel yöntemlerden dijital platformlara kaymasını beraberinde getirmiştir (Kaplan & Haenlein, 2010). Eskiden gazeteler, televizyon ve basılı materyaller aracılığıyla yürütülen iletişim, günümüzde sosyal medya, çevrimiçi müşteri hizmetleri, veri odaklı kampanyalar ve dijital itibar yönetimi gibi araçlar üzerinden gerçekleştirilmektedir (Kietzmann vd., 2011; Wirtz vd., 2018). Dijitalleşme kurumların paydaşlarla olan iletişimini bir dönüşüme uğratmıştır. Ancak bu dönüşüm, iletişim birimlerinin teknolojiyi doğru bir biçimde yorumlamasını ve verileri stratejik amaçlarla kullanmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda, yapay zekâ dijitalleşmenin sağladığı fırsatları en üst düzeye çıkaran temel unsur haline gelmiştir (Russell & Norvig, 2021; Wirtz vd., 2018).

2.Yapay Zekanın Tanımı ve Temel Yetenekleri

Tarihsel süreç içerisinde yapay zekânın kökenleri 20. yüzyılın ortalarına kadar dayanmaktadır. Yapay zekânın fikir babası olarak genellikle Alan Turing kabul edilmektedir; Turing, bilgisayar biliminin temelini atmış ve makinelerin insan zekâsını taklit edebileceğini ortaya koymuştur (Copeland, Bowen, Sprevak, & Wilson, 2017, s.145). 1956 yılında Dartmouth College’de John McCarthy tarafından düzenlenen konferansta “yapay zekâ” terimi ilk kez bilimsel bir bağlamda kullanılmış ve alanın disiplin olarak doğmasına öncülük etmiştir (Russell & Norvig, 2021, s.27; Coşkun & Gülleroğlu, 2021, s.949).

1960’lı ve 1970’li yıllarda yapay zekâ alanında çeşitli erken dönem programlar geliştirilmiştir. Örneğin 1961 yılında Aziz, 1963’te Benzeşim, 1965 yılında Eliza, 1970’te Bilgin ve 1979

senesinde Stajyer adlı yapay zekâ programları geliştirilmiştir (Coşkun & Gülleroğlu, 2021, s.950). Ancak 1974–1980 arasında yapay zekâ araştırmalarında bir duraklama yaşanmış ve bu döneme “Yapay Zekâ Kışı” denilmiştir. 1980 sonrasında İngiltere ve Japonya arasında yaşanan rekabet, araştırmaları yeniden hareketlendirmiştir (Coşkun & Gülleroğlu, 2021, s.951).

1997 yılında IBM tarafından geliştirilen Deep Blue programının dünya satranç şampiyonu Garry Kasparov’u yenmesi, bilgisayarların bazı konularda insanlardan üstün olabileceğini göstermiştir (Russell & Norvig, 2021, s.28).

Yapay zekâ, genel anlamıyla insan zekâsını taklit etme kapasitesine sahip; öğrenme, etkileşimde bulunma, uyum sağlama ve geçmiş deneyimlerini uygulama olanağı veren dijital teknolojiler veya uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Wirtz vd., 2018, s.3–4). Haenlein ve Kaplan’a göre ESCP Europe Business School, yapay zekâyı “bir sistemin dışarıdan aldığı verileri doğru bir biçimde yorumlayabilmesi, bu verilerden öğrenebilmesi ve öğrendiklerini esnek şekilde uygulayarak belirlenen hedeflere ulaşabilmesi” olarak açıklamaktadır (Zemánková, 2019, s.568). Nabiye (2012, s.12) ise yapay zekâyı, bilgisayar veya bilgisayar destekli makinelerin genellikle insana özgü yetenekleri taklit ederek problemleri çözme, bilgiyi işleme, anlam çıkarma, genelleme ve geçmiş deneyimlerden öğrenme yeteneği olarak tanımlar.

Yapay zekâ kavramı, 1955 yılından itibaren farklı problem alanlarına bağlı olarak çeşitli alt dallara ayrılmıştır. Bunlar arasında yapay sinir ağları, uzman sistemler, bilgisayarlı görme, genetik algoritmalar, konuşma tanıma ve robotik sayılabilir. Bu alt dallar, günlük yaşamda kullanılan birçok teknolojik cihazın temelini oluşturmakta ve insanların yaşamını kolaylaştırmaktadır (Russell & Norvig, 2021).

Jain'e (2018, s.56) göre yapay zekâ, "insanlar ve diğer hayvanlarda görülen doğal zekânın aksine, makineler tarafından gösterilen zekâdır." İnsan zihninin öğrenme ve problem çözme gibi bilişsel işlevlerini taklit eden makineler aracılığıyla uygulanabilmektedir. Genel anlamda yapay zekâ, veri işleme, öğrenme, analiz etme ve tahmin yapma yeteneklerine sahip sistemleri ifade eder. Kurumsal iletişim bağlamında yapay zekânın faydaları yalnızca otomasyonla sınırlı kalmaz; aynı zamanda stratejik analiz, duygu ölçümü, kriz tahmini, içerik üretimi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi alanlarda etkin olarak kullanılmaktadır (Russell & Norvig, 2021; Coşkun & Gülleroğlu, 2021, s.955).

2.1. İletişimle İlgili Temel YZ Yetenekleri

Nesnelerin interneti, büyük veri analizi ve bilginin üretilmesi neticesinde yapay zekânın gücüne güç katılmaktadır. Makinelerin birbirleri ile konuşmasının yolları açılmaktadır. İnsan-makine-yazılım arasında yeni bir lisan oluşturma zamanının geldiği söylenmesi doğru olacaktır. Günümüz itibarı ile yapay zekâyı kullanarak bilgisayar satranç oyununda insanı yenebilmektedir. Yapay zekânın temel teknolojilerinden birisi olan uzman sistemler, bir uzay aracını kontrol edebilmektedir. Konuşma tanıma sistemleri ile insanlar, bilgisayarlar ve makinalar (robotlar) ile konuşabilmektedirler. Web sitelerinde otomatik olarak dil tercümesi gerçekleştirilebilmektedir. İletişim de yapay zekanın başlıca yetenekleri, anlama ve analiz etme, üretme, etkileşime girme ve öngöründe bulunma başlıkları altında ele alınmaktadır. Anlama ve analiz etme, verilerin işlenmesi söz konusu olduğunda, verinin boyutu, insanın onu anlayabilme ve analiz edebilme kapasitesini çok aşmaktadır. Karmaşık algoritmalar ve geniş ölçüdeki veri setleri kullanılarak iletişim kurma becerisi anlamına gelen büyük ölçekte iletişim çok çeşitli veri türleriyle başarılı şekilde başa çıkabilir. Büyük verileri hızlı bir şekilde analiz ederek karar verme konusunda

kurumlara değerli bilgiler sağlayabilir. Yapay zekâ teknolojilerinin geniş ölçüde birçok karmaşık hesaplar yapılması gerektiren kararlarda faydası büyüktür. Hızlı veri işleme kapasitesiyle analiz ettiği verilerden anlamlı ilişkiler çıkarabilir. Yapay zekâ makine öğrenimi teknikleriyle sürekli öğrenme yeteneğine sahiptir. Bu da değişen koşullara ve veri setlerine hızla uyum sağlayabilmesinin yanı sıra daha doğru kararlar alınmasını destekler. Böylelikle, kullanıcılara veri odaklı öneriler sunabilir. İnsan, karar verirken birçok faktörü analiz ederken, sistem ise programladığı şey üzerinde çalışır ve sonuçları daha hızlı verir (Russell & Norvig, 2016). Duygu analizi, metinlerden duygusal ton ve tutum çıkarılmasını amaçlayan bir veri analiz yöntemidir. Bu süreç, iletişim bağlamında:

- Kamuoyu tutumu,
- Kriz tepkileri,
- Marka algısı,
- Medya söylem etkileri

gibi geniş alanlarda kullanılır.

Trend belirleme, konuların zaman içindeki popülerlik dağılımını ve kullanıcı davranışındaki yönelimleri ortaya çıkarır. İletişim alanında özellikle dijital gündemin oluşumu ve kriz sinyallerinin erken tespiti için kritik bir araçtır. Yapay zekânın iletişim alanındaki temel yeteneklerinden biri de üretme yeteneğidir. Bu yetenek, yapay zekânın metin, görsel, ses veya çoklu ortam içeriklerini otomatik olarak oluşturabilme kapasitesini ifade eder (Goodfellow vd., 2014; Vaswani vd., 2017). Yapay zekânın üretme yeteneği, iletişimde mesaj tasarımı, içerik üretimi ve söylem oluşturma süreçlerini dönüştürmüştür. Bu yetenek, hız ve ölçek avantajı sağlarken, doğruluk ve etik sorunlarını da gündeme getirir. İnsan-yapay zekâ işbirliği, iletişim disiplinde gelecekte daha merkezi bir rol oynayacaktır.

Yapay zekânın etkileşime girme yeteneği, iletişim süreçlerinde kişiselleştirme, erişilebilirlik ve hız sağlar. Ancak anlamlandırma hataları, etik sorunlar ve kullanıcı beklentilerinin yönetimi gibi yeni meydan okumalar da yaratır. Gelecekte insan–yapay zekâ etkileşiminin niteliği, iletişim araştırmalarında temel bir odak noktası olacaktır. Öngörüde bulunma, yapay zekâ, iletişim süreçlerinde yalnızca içerik üretmek veya etkileşime girmekle kalmaz, aynı zamanda geleceğe dönük tahminler ve öngörüler yapma kapasitesine de sahiptir. Öngörü yeteneği, yapay zekanın veri analizi ve modelleme ile iletişim trendlerini, kullanıcı davranışlarını ve içerik etkilerini tahmin edebilmesini sağlar (Russell & Norvig, 2021; Goodfellow vd., 2014). Yapay zekanın öngörüde bulunma yeteneği, iletişim alanında stratejik karar alma, içerik planlama ve hedef kitle yönetimi gibi süreçleri destekler. Ancak tahminlerin doğruluğu, veri kalitesi ve etik kullanım ilkelerine bağlıdır. Gelecekte, insan–yapay zekâ ortaklığıyla veri temelli ve öngörüye dayalı iletişim yaklaşımları daha yaygın hale gelecektir.

3.Yapay Zekanın Kurumsal İletişimdeki Pratik Uygulamaları ve Dönüştürücü Etkisi

Dijitalleşmenin hızla ilerlemesi, kurumların iletişim süreçlerini yalnızca teknik açıdan değil, yapısal ve stratejik düzeyde de yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşümün en belirgin itici güçlerinden biri olan yapay zekâ, kurumsal iletişimin planlanması, yürütülmesi, ölçülmesi ve yönetilmesinde köklü bir paradigma değişimi yaratmaktadır (Can & Sezgin, 2024). Günümüzde kurumlar, çok kanallı ve etkileşimli iletişim ortamlarında anlam üretmek, paydaş ilişkilerini yönetmek ve kurumsal itibarlarını sürdürmek için büyük hacimli ve yüksek çeşitlilikteki dijital verilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, söz konusu veri ekosistemini analiz edebilme kapasitesi sayesinde kurumsal iletişimin hem operasyonel uygulamalarını hem de stratejik yönetim süreçlerini yeniden tanımlayan dönüştürücü bir araç

hâline gelmiştir (Kelm & Johann, 2024). İletişim süreçlerinin yalnızca daha verimli yürütülmesini sağlamakla kalmamakta; kurumların paydaşlarıyla daha bağlamsal, veri temelli ve etkileşim odaklı ilişkiler geliştirmesine de imkân tanımaktadır. Özellikle makine öğrenmesi ve doğal dil işleme yöntemleri, kurumların hem iç hem dış iletişimde oluşan anlam dünyasını daha derinlikli biçimde kavramasına olanak tanıyarak, stratejik kararların niteliğini yükseltmektedir (Russell & Norvig, 2021; Jurafsky & Martin, 2023).

İnsan-yapay zekâ işbirliği, iletişim disiplininde giderek merkezi bir rol oynamaktadır. Yapay zekânın etkileşime girme yeteneği, kullanıcıdan aldığı sözlü, yazılı veya davranışsal girdilere anlık, bağlama duyarlı ve anlamlı yanıtlar üretebilme kapasitesini içerir (Jurafsky & Martin, 2023, s.1024). Öngörude bulunma yeteneği ise, geçmiş ve mevcut verileri analiz ederek gelecekteki iletişim eğilimlerini, kullanıcı tepkilerini ve içerik performansını tahmin etmeyi mümkün kılar (Russell & Norvig, 2021, s.1136; Goodfellow et al., 2014, s.10). Bu süreçler, makine öğrenmesi, derin öğrenme ve istatistiksel modelleme tekniklerini içerir ve iletişim alanında stratejik karar alma, içerik planlama ve hedef kitle yönetimi süreçlerini destekler. Ancak tahminlerin doğruluğu, veri kalitesi ve etik kullanım ilkelerine bağlıdır (Can & Sezgin, 2024).

3.1. Strateji ve Planlama

Yapay zekânın kurumsal iletişim stratejisindeki rolü, stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarına nüfuz eden bütüncül bir yapıya sahiptir. Planlamanın ilk adımı olan durum analizinde yapay zekâ araçları, büyük veri setleri üzerinde duygu analizi, eğilim tespiti ve söylem analizi gibi işlemleri insan analistlerden çok daha hızlı ve kapsamlı biçimde gerçekleştirebilmektedir. Böylece kurumlar yalnızca mevcut iletişim iklimini anlamakla kalmamakta; paydaş davranışlarını şekillendiren ince örüntüleri, medya eğilimlerini ve

olası risk alanlarını erken aşamada saptayabilmektedir. Pang ve Lee'ye (2008) göre, duygu analizi gibi yapay zekâ tabanlı yöntemler, kitlesel iletişim verilerinin anlamlandırılmasında çığır açıcı bir nitelik taşımakta ve bu teknikler, kurumsal iletişim profesyonellerinin analitik kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu sayede kurumlar, paydaş verilerini daha doğru değerlendirebilir, stratejik karar süreçlerini iyileştirebilir ve iletişim performansını optimize edebilir.

Stratejik hedeflerin belirlenmesi aşamasında ise yapay zekâ, paydaş beklentilerinin daha derinlikli biçimde modellenmesini sağlamaktadır. Fombrun'un (1996) itibar risklerinin yönetimi üzerine çalışmaları, öngörü temelli modellerin sürdürülebilir biçimde koruma kapasitesini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Tüm bu gelişmelere karşın yapay zekânın kurumsal iletişim alanındaki yaygınlaşması, etik ve yönetimsel sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Algoritmik önyargı, veri güvenliği, şeffaflık ve otomasyonun insan karar verme süreçleri üzerindeki etkileri giderek daha fazla tartışılmaktadır. Floridi ve Cowls'un (2019) önerdiği etik çerçeve, yapay zekânın toplum yararına kullanımını esas alan ilkeleri tanımlayarak kurumlara önemli bir yol haritası sunmaktadır. Stratejinin uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi de yapay zekâ ile önemli ölçüde dönüşmüştür. Kurumsal iletişimde performans ölçümü, uzun yıllar boyunca nitel değerlendirmelere ve sınırlı veri setlerine dayalı yürütülmüşken, günümüzde yapay zekâ tabanlı gerçek zamanlı izleme sistemleri sayesinde iletişim faaliyetlerinin nicel ve nitel etkileri eş zamanlı olarak takip edilebilmektedir. Otomatik medya taraması, etkileşim analizleri, içerik optimizasyonu ve paydaş tepkilerinin anlık ölçülmesi, iletişim stratejisinin çevik bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Böylece planlama döngüsü lineer olmaktan çıkarak sürekli veriye dayalı, yenilenen bir süreç niteliği kazanır. Tüm bu avantajlarına karşın yapay zekanın kurumsal iletişim alanındaki yaygınlaşması,

yeni etik ve yönetişimsel sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Algoritmik nyargı, veri güvenliği, şeffaflık ve otomasyonun insan karar verme süreçlerini gölgelemesi gibi sorunlar giderek daha fazla tartışılmaktadır. Floridi ve Cows'ın (2019) nerdiği etik çerçeve, yapay zekanın toplum yararına kullanımını temel alan prensipleri belirleyerek kurumlara önemli bir yol haritası sunmaktadır. Dolayısıyla yapay zekanın stratejik planlamaya entegrasyonunun yalnızca teknik değil, aynı zamanda etik ve yönetişim boyutlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Kurumsal iletişimin stratejik planlama boyutu da yapay zekâ ile yeniden şekillenmektedir. Strateji oluşturma süreçleri genellikle geniş veri analizini, karmaşık paydaş ilişkilerinin değerlendirilmesini ve geleceğe yönelik senaryo üretimini gerektirir. Yapay zekâ, bu süreçlerde insan uzmanlığını destekleyen bir karar ortağı olarak konumlanmaktadır. Büyük veri tabanlarından elde edilen bilgilerin kategorize edilmesi, kurumsal itibarın uzun dönemli izlenmesi, mesaj stratejilerinin performans değerlendirmesi, medya yatırımlarının optimizasyonu ve risk haritalarının çıkarılması artık yapay zekâ modelleri tarafından yürütülebilmektedir. Böylelikle stratejik iletişim planı daha sağlam bir analitik temele oturtulmakta ve sezgisel karar alma süreçlerinin hâkimiyeti önemli ölçüde azalmaktadır.

3.2. İçerik Geliştirme ve Dağıtım

İçerik geliştirme sürecinde yapay zekânın en belirgin katkısı, büyük ölçekli metin verileri üzerinde gerçekleştirdiği doğal dil işleme (NLP) teknikleri aracılığıyla hedef kitle beklentilerini ve iletişim gündemindeki eğilimleri yüksek bir çözünürlükle analiz edebilmesidir. Yapay zekânın duygu analizi, konu modelleme ve söylem inceleme gibi analitik yetenekleri, kurumların içerik stratejilerini sağlam bir veri temeline dayandırmasına olanak

tanımaktadır. Pang ve Lee'nin (2008) vurguladığı üzere, duygu analizine dayalı NLP yöntemleri büyük verinin anlamlandırılmasında kritik bir rol oynamakta ve iletişim profesyonellerine önemli öngörü avantajları sunmaktadır. Bu sayede kurumlar, içerik üretim sürecinin ilk aşamasından itibaren paydaş davranışlarına, toplumsal duyarlılıklara ve medya gündemine ilişkin daha güçlü bir farkındalık geliştirebilmektedir. Yapay zekâ tabanlı içerik üretim araçlarının bir diğer önemli katkısı, çoklu içerik biçimlerinin otomatik olarak üretilebilmesidir. Gelişmiş dil modelleri yalnızca metin üretmekle kalmamakta; hedef kitleye uygun üslup, bağlam ve mesaj yoğunluğunu da belirleyerek içeriklerin stratejik etkililiğini artırmaktadır. Bu tür üretken yapay zekâ uygulamaları, insan yaratıcılığını ikame etmekten ziyade içerik geliştirme süreçlerini destekleyen ve hızlandıran tamamlayıcı bir araç işlevi görmektedir (Russell & Norvig, 2021).

İçerik dağıtımı ise yapay zekânın kurumsal iletişime sağladığı dönüştürücü etkilerin en belirgin biçimde gözlemlendiği alanlardan biridir. Yapay zekâ, büyük ölçekli kullanıcı verilerini analiz ederek içeriklerin farklı platformlardaki performansına ilişkin öngörüler üretmekte; bu sayede dağıtım stratejileri veri temelli ve optimize edilebilir bir yapıya kavuşmaktadır. Kişiselleştirme, yapay zekâ destekli içerik dağıtımının en kritik bileşenlerinden biri hâline gelmiştir. Kullanıcı davranışlarının ve etkileşim geçmişlerinin analiz edilmesi, kurumların içeriklerini hedef kitle segmentlerine göre uyarlamasına imkân tanımaktadır. Fombrun'un (2019) itibar yönetimi yaklaşımı, paydaş algılarının kişiselleştirilmiş iletişim stratejileri yoluyla daha etkin biçimde şekillendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yapay zekâ tabanlı içerik geliştirme ve dağıtım süreçlerinin etik boyutları göz ardı edilmemelidir. Algoritmik önyargı, veri gizliliği ve içerik şeffaflığı gibi konular, kurumların sorumlu bir yönetim anlayışı geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Floridi ve Cows'ın (2019) ortaya koyduğu etik ilkeler,

yapay zekâ uygulamalarının insan merkezli, hesap verebilir ve şeffaf biçimde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.3. Paydaş Etkileşimi ve Geribildirim

Yapay zekânın paydaş etkileşimindeki en belirgin katkılarından biri, çok kaynaklı veriyi işlerken insan analistlerin yakalayamayacağı örüntüleri ortaya çıkarma kapasitesidir. Sosyal medya verilerinin duygu analizine tabi tutulması, paydaş söylemlerinin tematik olarak sınıflandırılması ve iletişim gündemindeki konuların zamansal olarak modellenmesi bu kapsamda öne çıkan uygulamalardır. Bu süreçlerde yapay zekâ yalnızca veri işlemekle kalmamakta; aynı zamanda kurumların iletişim stratejileri açısından kritik olan duygusal dalgalanmaları, kriz sinyallerini ve etkileşim düzeylerini eyleme geçirilebilir içgörülere dönüştürmektedir. Bu yaklaşım, dijital iletişim bağlamında “dinamik geri bildirim ekosistemi” olarak adlandırılan yapının etkin biçimde işletilmesini mümkün kılmaktadır (Kietzmann vd., 2018). Yapay zekâ tabanlı otomasyon araçları, özellikle sohbet botları ve sanal asistanlar, paydaş etkileşimini dönüştürdüğü alanlardan biri olan müşteri ve vatandaş ilişkilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu araçlar, paydaş sorularını anlık olarak yanıtlayabilmekte, ihtiyaçları sınıflandırabilmekte ve kişiselleştirilmiş çözümler sunabilmektedir. İnsan–makine etkileşimindeki bu gelişmeler, iletişim profesyonellerinin rutin ve tekrarlayıcı görevlerden ziyade stratejik konulara odaklanmasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, iletişim işlevlerini yalnızca hızlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda “daha duyarlı ve sürekli iletişim” kapasitesi de yaratmaktadır (Daugherty & Wilson, 2018).

Bu etkileşim biçimleri, zaman içerisinde yapay zekânın öğrenme algoritmaları sayesinde daha rafine, bağlamsal ve kullanıcı odaklı hâle gelmektedir. Yapay zekâ tabanlı otomasyon altyapıları, yalnızca mevcut geri bildirimleri analiz etmekle kalmayıp, aynı zamanda tahmine dayalı analitik modeller ile paydaş davranışlarının gelecekteki eğilimlerini öngörebilecek sistemler kurmaktadır. Bu tür analizler, paydaşların kuruma yönelik tutumlarının nasıl değişebileceğini, hangi konuların kriz yaratabileceğini ve iletişim stratejilerinin farklı senaryolar altında nasıl performans gösterebileceğini ortaya koymada önemli rol oynamaktadır. Bu yaklaşım, paydaş geri bildirimini değerlendirme aracının ötesine geçirerek stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerinin ayrılmaz bir bileşeni hâline getirmektedir (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Yapay zekâ destekli geri bildirim sistemleri, kurum içi paydaş ilişkilerinde de önemli bir dönüşüm sağlamaktadır. Çalışan deneyimi platformları, anonim geri bildirim mekanizmaları, duygu analitiğine dayalı performans yönetimi ve örgütsel iklim analizleri, yapay zekânın iç paydaş etkileşimini güçlendirdiği başlıca alanlardır. Dijital çalışan deneyimi literatürünün gösterdiği üzere, bu tür analitik araçlar kurumların yönetsel kararlarını daha veriye dayalı ve kapsayıcı biçimde şekillendirmesine yardımcı olmaktadır (Larkin, Pierce, & Gino, 2012). Tüm bu avantajlara karşın yapay zekânın paydaş etkileşimi ve geri bildirim süreçlerinde kullanımının etik yönleri dikkatle değerlendirilmelidir. Veri gizliliği, insan davranışlarının algoritmik olarak tahmin edilmesi ve önyargılı veri kümelerinin yanlış kararlar doğurması gibi riskler öne çıkmaktadır. Floridi, Cath ve Taddeo'nun (2019) ortaya koyduğu dijital etik yönetim modeli, yapay zekâ uygulamalarında şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin kurumsal iletişim süreçlerine entegre edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.4. Performans Ölçümü ve Raporlama

Yapay zekâ destekli performans ölçümünün en belirgin katkılarından biri, büyük veri analitiği sayesinde iletişim faaliyetlerinin etkisini çoklu boyutlarda değerlendirme kapasitesidir. Makine öğrenmesi algoritmaları, sosyal medya dinamikleri, haber akışı, kullanıcı davranış kalıpları ve kurumla ilgili dijital izler gibi dağınık veri kaynaklarını bir araya getirerek anlamlı performans göstergeleri üretir. Bu analiz türü, kurumsal iletişim birimlerine yalnızca “ne kadar görünür olunduğu” değil, aynı zamanda “nasıl algılandığı”, “hangi duygusal tonun baskın olduğu” ve “hangi mesajların etki yarattığı” gibi önemli içgörüler sağlar. Dijital veri davranışlarını açıklayan çalışmalarda belirtildiği üzere, bu tür yüksek çözünürlüklü analizler performans ölçümünde geleneksel metriklerden daha yüksek açıklayıcılık sunmaktadır (Chen, Chiang, & Storey, 2012). Yapay zekânın performans ölçümü üzerindeki bir diğer dönüştürücü etkisi, tahmine dayalı performans değerlendirmeleridir. Bu yaklaşımlar, geçmiş veri örüntülerinden yararlanarak gelecekteki iletişim performansını öngörebilmekte ve iletişim kampanyalarının etkisinin başlamadan önce simüle edilmesini mümkün kılmaktadır. Örneğin belirli bir mesajın sosyal medyada yaratacağı etkileşimler, hangi paydaş segmentlerinde yankı bulacağı veya olası bir iletişim krizinin yayılma hızı yapay zekâ modelleri tarafından yüksek doğrulukla tahmin edilebilmektedir. İş analitiği ve karar vermeye ilişkin araştırmalar, tahmine dayalı modellerin yönetsel performansı artırmada kritik rol oynadığını göstermektedir (Shmueli & Koppius, 2011).

Yapay zekâ aynı zamanda karmaşık performans verilerini anlamlandırarak raporlama süreçlerini daha hızlı, görselleştirilmiş ve karar destek sistemlerine entegre edilebilir bir forma dönüştürmektedir. Doğal dil üretimi (NLG) sistemleri, performans raporlarını otomatik olarak oluşturabilir; kampanya sonuçlarını özetleyebilir ve güçlü-zayıf yönleri karşılaştırmalı biçimde sunabilir.

Bu sistemler, özellikle haftalık veya aylık rutin raporların hazırlanma süresini azaltırken, raporların tutarlılığını da artırmaktadır. Dijital raporlama teknolojilerine ilişkin araştırmalar, yapay zekâ destekli NLG araçlarının kurumsal karar alma kalitesini artırdığını ve raporların daha stratejik bir çerçeveye oturmasını sağladığını vurgulamaktadır (Kandel vd., 2012). Yapay zekâ tabanlı performans ölçümünde kişiselleştirilmiş değerlendirme de önemli bir yenilik alanıdır. Kurumlar, farklı paydaş kategorileri (çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, medya kuruluşları, kamu otoriteleri vb.) için farklı performans göstergeleri belirleyerek yapay zekâdan elde edilen içgörülerini segment bazlı stratejilere dönüştürebilir. Bu yaklaşım, kurumsal iletişimde tek tip performans anlayışının yerini bağlamsal ve hedef kitle odaklı değerlendirme sistemlerine bırakmıştır. Dijital pazarlama analitiği çalışmalarında belirtildiği gibi, kişiselleştirilmiş performans değerlendirmeleri stratejik odaklanmayı artırmakta ve kurumların kaynaklarını daha etkin yönlendirmesini sağlamaktadır (Wedel & Kannan, 2016).

Tüm bu kapsamlı analizlere rağmen yapay zekâ destekli performans ölçümü ve raporlama süreçleri etik ve yönetimsel sorunlardan bağımsız değildir. Veri gizliliği, ölçüm algoritmalarının önyargıları, yanlış veri yorumlama riskleri ve performansın “tamamen sayısallaştırılması” sonucu nitel iletişim değerlerinin göz ardı edilmesi gibi sorunlar dikkatle ele alınmalıdır. Dijital veri etiğine ilişkin araştırmalar, yapay zekâ tabanlı karar destek sistemlerinde açıklanabilirlik ve şeffaflık ilkesinin zorunlu olduğunu vurgulamaktadır (O’Neil, 2016). Kurumsal iletişim bağlamında bu ilkeler, performans ölçümünün paydaşlara karşı adil, hesap verebilir ve güvenilir olmasını sağlar.

Sonuç

Kurumsal iletişim disiplini, yapay zeka teknolojilerinin entegrasyonu ile tarihinin en köklü dönüşümlerinden birini

yaşamaktadır. Ancak bu dönüşüm, sadece operasyonel verimliliğin artması veya veri işleme kapasitesinin yükselmesi ile sınırlı teknik bir süreç olarak okunmamalıdır. Aksine, kurumların paydaşlarıyla kurduğu ilişki biçimlerinin, itibar yönetimi süreçlerinin ve stratejik karar alma mekanizmalarının algoritmalar aracılığıyla yeniden kodlandığı ontolojik bir değişimi işaret etmektedir. Yapay zekâ, kurumsal iletişimi reaktif bir yapıdan, öngörüye dayalı ve proaktif bir yapıya taşımış olsa da, bu yeni güç beraberinde yönetilmesi gereken ciddi etik sorumlulukları ve insan faktörünün yeniden tanımlanması gerekliliğini de getirmiştir.

Bu dönüşümün en kritik boyutunu, yapay zekanın getirdiği etik değerlendirme zorunluluğu oluşturmaktadır. Algoritmalar, her ne kadar matematiksel bir kesinlik vaat etse de, eğitildikleri verilerin önyargılarını taşıma riskiyle maluldür. O’Neil’in (2017, ss.16-17) “Matematiksel İmha Silahları” olarak tanımladığı bu durum, kurumsal iletişimde hedef kitlelerin sınıflandırılmasında veya mesajların kişiselleştirilmesinde ayrımcı pratiklerin, farkında olunmadan yeniden üretilmesine neden olabilir. Bu bağlamda, Hanna ve diğerleri (2025, ss.2-3), dengesiz veri setlerinin algoritmik önyargıları nasıl sürdürdüğünü ve yapay zeka sistemlerinin sistematik olarak belirli grupları kayırma riskini incelemektedir. Örneğin, işe alım süreçlerinde kullanılan yapay zeka araçlarının veya müşteri segmentasyonu yapan algoritmaların, belirli demografik grupları dışlaması, kurum itibarında onarılması güç hasarlar bırakabilir. Bunun yanı sıra, “Deepfake” teknolojileri ve otomatikleştirilmiş bot hesaplar aracılığıyla üretilen dezenformasyon, gerçeğin manipüle edildiği “hakikat-sonrası” (post-truth) çağında, kurumsal güvenilirliği tehdit eden en büyük unsurlardan biridir. Dolayısıyla, veri gizliliğinin ihlali ve algoritmik şeffaflık eksikliği, iletişimcilerin sadece teknolojik değil, aynı zamanda felsefi ve hukuki bir zeminde de mücadele etmesini zorunlu kılmaktadır.

Tüm bu teknolojik ilerlemeye ve etik risklere rağmen, insan faktörünün geleceği tartışmasız bir biçimde merkezi konumunu korumaktadır. Yapay zeka, veriyi bilgiye dönüştürme konusunda insanüstü bir hıza sahip olabilir; ancak bilgiyi “bilgelige” ve “duygusal bağa” dönüştürme yeteneği halen insana özgüdür. Makine öğrenmesi modelleri, geçmiş verilerdeki desenleri analiz ederek geleceği tahmin edebilir, fakat kriz anlarında gereken empatiyi, kültürel nüansları sezme yeteneğini ve ahlaki muhakemeyi sergileyemez. Davenport ve Ronanki’nin (2018, s.116) vurguladığı gibi, yapay zeka analitik görevleri üstlendikçe, insanların stratejik vizyon, yaratıcı problem çözme ve kişilerarası iletişim gibi “yumuşak becerilerine” olan ihtiyaç azalmayacak, aksine katlanarak artacaktır. Duin ve Pedersen (2023, s.1), yapay zekanın insanı ikame etmekten ziyade, bilişsel yeteneklerini artıran bir “güçlendirme teknolojisi” olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bir kurumun sosyal paydaşlarıyla kurduğu güven ilişkisi, algoritmik bir çıktı değil, insani değerlerin ve etik duruşun bir yansımasıdır. Bu nedenle, teknolojinin ilerlemesi insanı denklemden çıkarmamakta, insanı daha stratejik ve yaratıcı bir konuma yükseltmektedir.

Bu bağlamda, geleceğin iletişimcisinin profili de radikal bir değişim geçirmek zorundadır. Artık sadece iyi metin yazan veya medya ilişkilerini yöneten bir iletişimci profili yeterli değildir. Geleceğin iletişim profesyoneli, sosyal bilimlerin derinliği ile veri biliminin analitik gücünü sentezleyen hibrit bir yetkinlik setine sahip olmalıdır. Galloway ve Swiatek’in (2018, s.738) belirttiği üzere, iletişimciler yapay zekayı bir rakip değil, stratejik yeteneklerini artıran bir “yardımcı pilot” veya bir “dış iskelet” olarak görmelidir. Bu yeni profesyonel tipolojisi, veri okuryazarlığına sahip, algoritmaların mantığını sorgulayabilen, teknolojik çıktıları etik süzgeçten geçirebilen ve nihayetinde teknolojiyi kurumun insani değerleriyle harmanlayabilen bir “stratejist” kimliğidir.

Sonuç olarak, kurumsal iletişimde yapay zeka devrimi, insan zekasının ikamesi değil, desteklenmesi üzerine kuruludur. Alfieri ve diğerleri (2025, s.1), otonom akıllı sistemlerin insanı ikame etme ve güçlendirme arasındaki ayrımı değerlendirmek için bir çerçeve sunarak, yapay zekanın sorumlu kullanımını teşvik etmenin önemini vurgulamaktadır. Başarılı kurumlar, en gelişmiş yapay zeka araçlarına sahip olanlar değil; bu araçları şeffaflık, hesap verebilirlik ve empati gibi insani erdemlerle yönetebilenler olacaktır. Zeffass ve diğerlerinin (2020, ss.16-17) Avrupa İletişim Monitörü'nde altını çizdiği gibi, iletişim teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsin, insanlara dokunmanın ve güven inşa etmenin yolu, teknolojiyi amaç değil, bir araç olarak gören etik liderlikten geçmektedir. Gelecek, yapay zekanın soğuk rasyonelliği ile insan zihninin sıcak yaratıcılığının kurduğu bu yeni ortaklıkta şekillenecektir.

Kurumsal iletişimde yapay zekanın yükselişi, kaçınılmaz bir teknolojik trendden öte, disiplinin temelini yeniden şekillendiren bir paradigma değişimidir. Yapay zekâ, iletişim profesyonellerini rutin ve analitik yüklerden kurtararak, onları daha çok stratejik düşünmeye, etik liderliğe ve insani ilişki kurmaya yönlendirmektedir. Bu yeni ekosistemde başarı, algoritmaların hızını ve öngörü yeteneğini, insan muhakemesinin derinliği ve etik sorumluluğu ile birleştirebilen hibrit iletişimcilerin elinde olacaktır. Kurumlar, yapay zekayı sadece bir verimlilik aracı olarak değil, aynı zamanda itibar ve güven inşa etme sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeli; algoritmik şeffaflık ve veri etiği konularını iletişim stratejilerinin merkezine yerleştirmelidir. Nihayetinde, teknoloji ne kadar ilerlerse ilerlesin, kurumsal iletişimin nihai amacı olan anlam yaratma, empati kurma ve güven tesis etme eylemleri, daima insana ait kalacaktır.

Kaynakça

Alfieri, C., De Sanctis, M., Donati, D. & Inverardi, P. (2025). fRAme: An evaluation framework for human augmentation or replacement by autonomous intelligent systems. *AI & Society*, 40 (1), 1-15.

Argenti, P. A. (2015). *Corporate communication*. (7. Baskı). New York: McGraw-Hill Education.

Baştak, M. B. (2010). *Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişiminin kurumsal itibara etkisi: İstanbul Polis Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Bucăřă, G. & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Land Forces Academy Review*, 22 (1), 49-57.

Buhmann, A. & Gregory, A. (2023). Digital corporate communication and artificial intelligence and future roles. V. Luoma-aho & M. Badham (Ed.), *Handbook on digital corporate communication içinde* (s. 281-296). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Can, Ö. & Sezgin, M. (2024). Yapay zekâ teknolojilerinin kurumsal iletişimdeki rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), 103-114.

Copeland, J., Bowen, J. P., Sprevak, M. & Wilson, R. (Ed.). (2017). *The Turing guide*. Oxford: Oxford University Press.

Coşkun, F. & Gülleroğlu, D. (2021). Yapay zekânın tarihsel gelişimi ve eğitimde kullanımı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 54 (3), 947-966.

Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. (6. Baskı). London: SAGE Publications.

Cravens, K. S. & Goad Oliver, E. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49 (4), 293-302.

Daugherty, P. R. & Wilson, H. J. (2018). *Human + machine: Reimagining work in the age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H. & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96 (1), 108-116.

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D. & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48 (1), 24-42.

Duin, A. H. & Pedersen, I. (2023). *Augmentation technologies and artificial intelligence in technical communication: Designing ethical futures*. London: Routledge.

Floridi, L. & Cowls, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 1 (1), 1-15.

Floridi, L., Cath, C. & Taddeo, M. (2019). Digital ethics: Its nature and scope. C. Öhman & D. Watson (Ed.), *Digital ethics lab yearbook içinde* (s. 9-17). Cham: Springer.

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C. J. & Rindova, V. (1998). Reputation management in global 1000 firms. *Corporate Reputation Review*, 1 (1-2), 205-212.

Galloway, C. & Swiatek, L. (2018). Public relations and artificial intelligence: It's not (just) about robots. *Public Relations Review*, 44 (5), 734-740.

Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership*. London: SAGE Publications.

Haenlein, M. & Kaplan, A. M. (2019). A brief history of artificial intelligence. *California Management Review*, 61 (4), 5-14.

Hanna, M. G., Pantanowitz, L., Jackson, B., Palmer, O., Visweswaran, S., Pantanowitz, J. & ark. (2025). Ethical and bias considerations in artificial intelligence/machine learning. *Modern Pathology*, 38 (1), 100686.

Jain, S. (2018). Human resource management and artificial intelligence. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, 7 (3), 56-59.

Joshi, H. (2024). Artificial intelligence in project management: A study of the role of AI-powered chatbots in project stakeholder engagement. *Indian Journal of Software Engineering and Project Management*, 4 (1), 20-25.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.

Kelm, K. & Johann, M. (2024). Artificial intelligence in corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 30 (1), 124-138.

Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54 (3), 241-251.

Kietzmann, J., Paschen, J. & Treen, E. (2018). Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the customer journey. *Journal of Advertising Research*, 58 (3), 263-267.

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. New York: W. W. Norton & Company.

Nabiyev, V. V. (2012). *Yapay zekâ: İnsan-bilgisayar etkileşimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown Publishing Group.

Panda, G., Upadhyay, A. K. & Khandelwal, K. (2019). Artificial intelligence: A strategic disruption in public relations. *Journal of Creative Communications*, 14 (3), 196-213.

Russell, S. J. & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach*. (4. Baskı). New Jersey: Pearson.

Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. London: Routledge.

Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N. & Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. *Proceedings of the 31st International Conference on Neural Information Processing Systems*, 31 (1), 5998-6008.

Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R. & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020*. (15/12/2025 tarihinde <https://www.communicationmonitor.eu> adresinden ulaşılmıştır).

BÖLÜM 16

BİLİŞİM VE DİJİTAL İŞ BİRLİĞİ

ÇAĞDAŞ TÜRKOĞLU¹

Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler organizasyonların ve toplumların üretim yapma, iletişim kurma ve iş yapış şekillerinde büyük değişikliklere neden olmuştur. Dijitalleşme süreci sadece teknik altyapıların ilerlemesini değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerin, örgüt yapılarını ve ortak çalışma yöntemlerinin de yeniden düzenlenmesine yol açmıştır. Bu nedenle bilişim günümüzde sadece bir dizi teknik araç olarak görülmemektedir. Ekonomik, toplumsal ve kültürel değişimlerin merkezine yerleşmiş çok yönlü bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Bilgi teknolojilerinin yaygınlaşması, bilginin üretilmesi ve paylaşılmasını hızlandırmış, yer ve zaman engellerini büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Bu durum, bireyler ve kurumlar arasındaki etkileşimi artırarak yeni iş birliği yollarının oluşmasına olanak sağlamıştır. Özellikle ağ tabanlı yapılar, dijital platformlar ve bilgisayar destekli iş birliği sistemleri sayesinde ortak çalışma süreçleri daha esnek, katılımcı ve devam ettirilebilir hale gelmiştir.

¹ Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, Orcid: 0000-0002-2507-7544

Günümüzde iş birliği artık sadece aynı yerde veya zamanda yapılan faaliyetlerle sınırlı kalmamaktadır. Farklı uzmanlık alanlarından veya coğrafi bölgelerden kişiler dijital ortamda birlikte değer yaratabilmektedir. Bu dönüşüm süreci, bilişim ve iş birliği kavramlarının birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bilişim sistemleri, yalnızca veri işleme ve bilgi yönetimi fonksiyonlarıyla değil, aynı zamanda teknik ve sosyo-teknik altyapılar sağlayarak iş birliğini desteklemeleri açısından da önem arz etmektedir. Bilgisayar Destekli İş Birliği (CSCW) sistemleri, grup yazılımları uygulamaları, açık kaynak platformları ve dijital iş birliği araçları bu etkileşimin somut örneklerini temsil etmektedir. Bu sistemler sadece örgütsel verimliliği artırmakla kalmayıp disiplinler arası etkileşimi güçlendirmekte, kolektif sorun çözme teşvik etmekte ve yenilikçi üretime katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, bilişim ve iş birliği kavramlarını teorik bir çerçeve içerisinde ele alarak bu iki alan arasındaki etkileşimi incelemektir. Çalışmada öncelikle bilişim kavramının temel unsurları, yapısal boyutları ve günümüzdeki bilişim paradigmaları incelenmektedir. Daha sonra iş birliği kavramı örgütsel ve toplumsal bağlamda değerlendirilerek bilgi teknolojileri ile ilişkisi tartışılmaktadır. Ayrıca bilgisayar destekli işbirlikçi sistemler, dijital platformlar ve açık katılım modelleri üzerinden çağdaş iş birlikleri süreçlerinin nasıl şekillendiği gösterilmektedir.

1. Bilişim Kavramının Temelleri ve Yapısal Boyutu

Bilişim kavramının temelleri ve yapısal boyutu, bu disiplinin kapsamını ve içeriğini anlamaya yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır. Bilişim günümüzde yalnızca teknik sistemlerden oluşan bir alan olarak değerlendirilmemektedir. Bilgi, veri ve enformasyonun üretilmesi, işlenmesi, saklanması ve paylaşılması süreçlerini kapsayan çok katmanlı bir yapı şeklinde ele alınmaktadır. Bu yapı sayesinde bilişimin hem teknolojik altyapıları hem de söz

konusu altyapıların toplumsal ve örgütsel kullanım biçimleri birlikte değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda bilişim kavramı temel bileşenleri ile kavramsal boyutlarıyla incelenmektedir.

1.1. Bilişim Kavramı

Bilişim kavramı, günümüzde hızla gelişen teknoloji ve dijitalleşme süreçleriyle birlikte daha da önem kazanan bir alandır. Bilişim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir araya gelmesiyle oluşan bir disiplin olup, bilgi toplama, işleme, depolama ve iletme süreçlerini kapsamaktadır. Bu süreçler, bilgisayarlar, yazılımlar, ağlar ve diğer dijital cihazlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bilişim teknolojileri, işletmelerden eğitim kurumlarına, sağlık hizmetlerinden kamu yönetimine kadar birçok alanda kullanılmakta ve bu alanların verimliliğini artırmaktadır. Özellikle internetin yaygınlaşmasıyla birlikte bilişim kavramı daha da genişlemiş ve hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Castells, 2010).

Bilişim teknolojilerinin gelişimi, bilgiye erişim ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, bireylerin ve kurumların daha etkin bir şekilde iletişim kurmasını sağlamaktadır. Bu durum, küreselleşme sürecini hızlandırmış ve dünya genelinde ekonomik, sosyal ve kültürel etkileşimleri artırmıştır. Bilişim teknolojileri sayesinde, coğrafi sınırlar ortadan kalkmış ve insanlar dünyanın herhangi bir yerinden bilgiye anında ulaşabilir hale gelmiştir. Bu da bilgi ekonomisinin temelini oluşturan bir unsur olarak bilişimin önemini daha da artırmaktadır (Turban, Volonino & Wood, 2015).

Bilişim kavramı, sadece teknolojik bir olgu olarak değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bir dönüşüm aracı olarak da değerlendirilmektedir. Bilişim teknolojileri, bireylerin günlük yaşamlarını, iş yapış şekillerini ve hatta düşünme biçimlerini değiştirmektedir. Sosyal medya platformları, çevrimiçi eğitim olanakları ve dijital eğlence araçları, bilişim teknolojilerinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerinin sadece birkaç örneğidir. Bu

teknolojiler, bireylerin sosyalleşme biçimlerini değiştirmiş ve yeni iletişim kanalları oluşturmuştur (Rheingold, 2000).

Bilişim, bilgi, veri ve enformasyon kavramları sıkça karşılaşılan ancak çoğu zaman karıştırılan terimlerdir. Veri, en temel haliyle, işlenmemiş ve ham gerçekler veya rakamlardır. Örneğin, bir kişinin yaşı, adı veya bir ürünün fiyatı gibi bilgiler, veri olarak kabul edilmektedir. Veri, kendi başına anlam ifade etmeyebilir ve genellikle bir bağlam içinde değerlendirildiğinde anlam kazanır. Enformasyon ise, verinin işlenmiş ve anlamlı hale getirilmiş şeklidir. Yani, verinin analiz edilmesi, düzenlenmesi ve yorumlanması sonucunda elde edilen bilgi, enformasyon olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, bir satış raporunda yer alan rakamlar veri iken, bu rakamların analiz edilerek satış trendlerinin belirlenmesi enformasyon sağlamaktadır. Bilişim ise, bu veri ve enformasyonun toplanması, işlenmesi, saklanması ve iletilmesi süreçlerini kapsayan geniş bir alandır. Bilişim teknolojileri, bilgisayarlar ve yazılımlar aracılığıyla bu süreçleri etkin bir şekilde yönetir ve bilgiye erişimi kolaylaştırır (Laudon & Laudon, 2004).

Bilgi, enformasyonun daha da işlenmiş ve bireyler veya organizasyonlar için karar verme süreçlerinde kullanılabilecek hale gelmiş şeklidir. Bilgi, genellikle deneyim, sezgi ve uzmanlıkla birleşerek daha derin bir anlayış sağlamaktadır. Örneğin, bir işletme yöneticisi satış verilerini ve enformasyonu analiz ederek hangi ürünlerin daha fazla talep gördüğünü ve hangi pazarlama stratejilerinin daha etkili olduğunu belirleyebilir. Bu tür bir bilgi, stratejik kararlar almak için kritik öneme sahiptir. Bilişim sistemleri, bu bilgiye erişimi ve paylaşımı kolaylaştırarak organizasyonların daha hızlı ve etkili kararlar almasına olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, bilişim teknolojileri, veri ve enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (Turban, Pollard & Wood 2018).

Bilişim bilimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan ve bu teknolojilerin etkilerini, kullanımını ve yönetimini inceleyen disiplinler arası bir alandır. Bilişim biliminin doğuşu 20. yüzyılın ortalarına, özellikle bilgisayarların ve dijital teknolojilerin yaygınlaşmaya başladığı döneme dayanmaktadır. Bu dönemde, bilgi işlem süreçlerinin daha verimli hale getirilmesi ve bilgiye erişimin kolaylaştırılması amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bilişim bilimi, bilgi teorisi, bilgisayar bilimi, iletişim teorisi ve yönetim bilimleri gibi farklı alanlardan beslenerek gelişmiştir. Özellikle Claude Shannon'un bilgi teorisi üzerine yaptığı çalışmalar, bilişim biliminin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Shannon, 1948). Shannon'un çalışmaları, bilgi aktarımının matematiksel temellerini atarak, bilişim biliminin gelişimine önemli katkılarda bulunmuştur.

Bilgisayar bilimleri, bilişim biliminin en önemli bileşenlerinden biridir ve bu iki alan arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bilgisayar bilimleri, algoritmaların, veri yapıların, yazılım ve donanım sistemlerinin tasarımı ve analizi ile ilgilenirken, bilişim bilimi daha çok bu teknolojilerin toplumsal, ekonomik ve kültürel etkileri üzerinde durur. Bilgisayar bilimleri, bilişim bilimine teknik bir temel sağlarken, bilişim bilimi de bilgisayar bilimlerinin uygulama alanlarını genişletmekte ve bu teknolojilerin insan yaşamına entegrasyonunu incelemektedir. Örneğin, bilgisayar bilimlerinde geliştirilen yapay zekâ algoritmaları, bilişim bilimi tarafından sağlık, eğitim ve iş dünyası gibi farklı sektörlerde nasıl kullanılabileceği ve bu kullanımın toplumsal etkileri üzerine araştırmalar yapılarak değerlendirilir (İncemen & Öztürk, 2024).

Bilişim biliminin gelişimi, bilgisayar bilimlerinin ilerlemesiyle paralel bir seyir izlemiştir. İnternetin yaygınlaşması, büyük veri analitiği, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi teknolojik gelişmeler bilişim biliminin araştırma alanlarını genişletmiş ve derinleştirmiştir. Bu teknolojiler, bilgiye erişim ve

bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, bilişim biliminin önemini daha da artırmıştır. Örneğin, büyük veri analitiği, sağlık sektöründe hastalıkların erken teşhisi ve kişiselleştirilmiş tedavi yöntemlerinin geliştirilmesi gibi alanlarda birçok yenilikler sunabilmektedir (Chen Chiang & Storey 2012). Bu tür gelişmeler, bilişim biliminin bilgisayar bilimleriyle olan ilişkisini daha da güçlendirmekte ve bu iki alanın birlikte nasıl daha etkili çözümler üretebileceğini göstermektedir.

Disiplinler arası bilişim yaklaşımları, günümüzün karmaşık problemlerine yenilikçi çözümler sunmak amacıyla farklı bilim dallarının bilgi ve yöntemlerini bir araya getiren bir alan olarak dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımlar, bilişim teknolojilerinin sağlık, eğitim, mühendislik, sosyal bilimler gibi çeşitli alanlarda uygulanmasını ve bu alanlardan elde edilen verilerin bilişim teknikleriyle analiz edilmesini içermektedir. Örneğin, sağlık bilişimi, tıp ve bilgisayar bilimlerinin kesişiminde yer alarak, hasta verilerinin daha etkin bir şekilde yönetilmesi ve analiz edilmesi için yeni yöntemler geliştirmektedir (Zvarova & Masic, 1996; Haux, 2010). Bu tür disiplinler arası çalışmalar, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak ve maliyetleri düşürmek için büyük bir potansiyele sahiptir. Ayrıca sağlık bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı sağlık kuruluşlarının hizmet kalitesi, hasta güvenliği, verimlilik ve maliyeti üzerinde etkili olabilmektedir (Karaçadır, 2023). Eğitim alanında ise bilişim teknolojileri, öğretim yöntemlerini zenginleştirmek ve öğrenme süreçlerini kişiselleştirmek için kullanılmaktadır. Eğitim bilişimi, öğrenci verilerinin analizi yoluyla, bireysel öğrenme yollarının belirlenmesine ve öğretim materyallerinin bu doğrultuda uyarlanmasına olanak tanıyabilmektedir (Liu & Yu, 2023). Bu yaklaşım, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini iyileştirmek ve eğitimde fırsat eşitliğini sağlamak için önemli bir araç olarak görülmektedir (Ökten, 2024). Mühendislik alanında bilişim

teknolojileri, tasarım ve üretim süreçlerini optimize etmek için kullanılmaktadır. Özellikle, büyük veri analitiği ve yapay zekâ, mühendislik problemlerinin çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bu teknolojiler, karmaşık sistemlerin modellenmesi ve simülasyonu için yeni yöntemler sunarak, mühendislerin daha hızlı ve doğru kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Boddapati & ark., 2024).

1.2. Bilişim Sistemlerinin Teknik Bileşenleri

Bilişim sistemleri, çeşitli teknik unsurların birleşimiyle oluşturulan karmaşık ve çok bileşenli yapılar olarak işlevsellik kazanmaktadır. Bu sistemlerin etkinliği, güvenilirliği ve sürdürülebilir bir şekilde çalışabilmesi için donanım, yazılım, ağ altyapısı, veri yönetimi ve sistem mimarisi gibi temel teknik unsurlarının uyum içinde tasarlanması ve yönetilmesine bağlıdır. Her bir unsurun bilişim sistemi üzerindeki etkisi doğrudandır. Bu da genel performansı belirlerken kullanıcılara sunulan hizmet kalitesini de şekillendirmektedir.

Bilişim sistemlerinin en önemli bileşenlerinden biri donanımdır. Donanım, bilgisayar sistemlerinin fiziksel bileşenlerini ifade etmekte ve işlemciler, bellekler, depolama birimleri gibi unsurları içermektedir. Donanımın performansı, bilişim sistemlerinin genel verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, yüksek hızlı işlemciler ve geniş kapasiteli bellekler, veri işleme hızını artırarak sistemlerin daha etkin çalışmasını sağlamaktadır (Garrie, Gordon & Newman, 2024). Donanım bileşenlerinin sürekli gelişimi, bilişim sistemlerinin kapasitesini ve yeteneklerini artırmaktadır.

Yazılım, bilişim sistemlerinin bir diğer kritik bileşenidir. Yazılım, donanım üzerinde çalışan ve belirli görevleri yerine getiren programlar ve uygulamalardan oluşmaktadır. Yazılımın kalitesi ve işlevselliği, sistemlerin kullanıcı ihtiyaçlarını karşılama kapasitesini

belirlemektedir. Özellikle işletim sistemleri ve uygulama yazılımları, kullanıcıların bilgisayar sistemleriyle etkileşimini kolaylaştırmakta ve verimliliği artırmaktadır (Garrie, Gordon & Newman, 2024). Yazılım geliştirme süreçlerinde kullanılan yeni teknolojiler ve metodolojiler, yazılımın güvenilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Ağ yapısı, bilişim sistemlerinin bir diğer önemli bileşenidir ve sistemler arasındaki iletişim görevi oluşturmaktadır. Ağ yapıları, veri iletimini mümkün kılan fiziksel ve mantıksal bağlantılardan oluşur. Bu yapılar, yerel ağlardan (LAN) geniş alan ağlarına (WAN) kadar çeşitli ölçeklerde olabilir. Ağ yapısının etkinliği, veri iletim hızını ve güvenliğini doğrudan etkilemektedir. Özellikle bulut bilişim ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojilerin yaygınlaşması, ağ yapılarının daha karmaşık ve esnek hale gelmesini gerektirmiştir (Weldon, 2016).

Veri yönetimi, bilişim sistemlerinin en kritik bileşenlerinden biridir. Veri yönetimi, verilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve analiz edilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Etkili veri yönetimi, işletmelerin stratejik kararlar almasına ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanıyabilmektedir. Büyük veri analitiği ve yapay zekâ gibi teknolojiler, veri yönetimi süreçlerini daha etkin hale getirmektedir (Atalay & Çelik, 2017; Cibaroğlu & Yalçınkaya, 2019). Bu teknolojiler, büyük miktarda verinin hızlı ve doğru bir şekilde işlenmesini sağlayarak işletmelerin daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olmaktadır.

Bilgi sistemleri mimarileri, günümüzde kritik bir rol oynamaktadır. İstemci-sunucu mimarisi, bu sistemlerin en yaygın biçimlerinden biridir. Bu mimari, istemcilerin sunuculara talepler gönderdiği ve sunucuların bu taleplere yanıt verdiği bir model üzerine kuruludur. İstemci-sunucu mimarisi, özellikle merkezi yönetim ve güvenlik açısından avantajlar sunmaktadır. Ayrıca, istemci-sunucu mimarisi, istemcilerin yalnızca ihtiyaç duydukları

verilere erişmelerine izin vererek ağ trafiğini azaltmakta ve sistem performansını artırmaktadır (Ali, Alauldeen & Khamees, 2020; Nyabuto & ark., 2024).

Dağıtık sistemler ise, bilgi sistemleri mimarilerinin bir diğer önemli türüdür. Bu sistemler, birden fazla bilgisayarın veya sunucunun bir ağ üzerinden birlikte çalıştığı bir yapıyı ifade eder. Dağıtık sistemler, ölçeklenebilirlik ve hata toleransı gibi avantajlar sunmaktadır. Örneğin, bir sunucu arızalandığında, diğer sunucuların iş yükünü devralabilmesi, sistemin kesintisiz çalışmasını sağlamaktadır. Ayrıca, dağıtık sistemler, kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanıyarak büyük veri işlemleri için idealdir. (Kunanets, Vasiuta & Boiko, 2019; Lombardo, 2022).

İstemci-sunucu ve dağıtık sistemler arasındaki temel farklardan biri, sistemin mimari yapısıdır. İstemci-sunucu mimarisi genellikle daha merkezi bir yapıya sahipken, dağıtık sistemler daha dağınık ve eşit bir yapıdadır. Bu, dağıtık sistemlerin daha karmaşık bir yönetim gerektirmesine neden olabilmektedir. Ancak aynı zamanda daha fazla esneklik ve ölçeklenebilirlik sunmaktadır. Dağıtık sistemlerin bu esnek yapısı, özellikle bulut bilişim ve büyük veri analitiği gibi modern uygulamalar için büyük avantajlar sağlamaktadır (Kommera, 2013; Rashid & ark., 2018; Jghef & Zeebaree, 2020).

Sistem katmanları, modern yazılım mimarisinin temel yapı taşlarını oluşturmakta ve genellikle işleme, veri tabanı ve kullanıcı arayüzü olmak üzere ana katmanlardan oluşmaktadır.

İşleme katmanı: Sistemin çekirdeğini oluşturmaktadır. Bu katman, sistemin işlevselliğini ve performansını belirleyen algoritmalar ve iş kuralları içermektedir. İşleme katmanı, verilerin doğru ve hızlı bir şekilde işlenmesini sağlamak için optimize edilmelidir. Bu katmanda meydana gelen herhangi bir hata veya gecikme, sistemin genel performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

İşleme katmanının etkinliği, sistemin kullanıcı taleplerine ne kadar hızlı ve doğru yanıt verebildiği ile ölçülmektedir.

Veri tabanı katmanı: Sistemin bilgi depolama ve erişim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu katman, sistemin çalışması için gerekli olan tüm verilerin saklandığı yerdir. Veri tabanı katmanının tasarımı, veri güvenliği, bütünlüğü ve erişilebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Veri tabanı katmanında meydana gelen bir güvenlik ihlali veya veri kaybı, sistemin güvenilirliğini ciddi şekilde zedeleyebilmektedir. Bu nedenle, veri tabanı katmanının güvenliği ve yedekleme stratejileri titizlikle planlanması önemlidir (Yarımağan, 2010).

Kullanıcı arayüz katmanı: Sistemin kullanıcılarla etkileşim kurduğu son noktadır ve kullanıcıların sistemin sunduğu hizmetleri kolayca kullanabilmesini sağlamaktadır. Bu katman, kullanıcı deneyimini doğrudan etkileyen tasarım ve kullanılabilirlik unsurlarını içermektedir. Kullanıcı arayüzünün sezgisel ve erişilebilir olması, kullanıcı memnuniyetini artırmakta ve sistemin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Kullanıcı arayüz katmanının tasarımında, kullanıcı geri bildirimleri ve kullanılabilirlik testleri önemli bir rol oynamaktadır (Sridevi, 2014).

Her bir katmanın kendi içinde optimize edilmesi ve diğer katmanlarla uyumlu bir şekilde çalışması, sistemin genel başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu katmanlar arasındaki uyum ve entegrasyon, sistemin hem performansını hem de kullanıcı memnuniyetini doğrudan etkileyebilmektedir.

1.3. Sayısal Dönüşüm ve Yeni Bilişim Paradigmaları

Dijitalleşme (digitization) ve dijital dönüşüm (digital transformation), günümüz iş dünyasında ve toplumsal yapıda köklü değişikliklere yol açan iki önemli kavramdır. Dijitalleşme, fiziksel bilgilerin dijital formata dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm ise bu dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre

edilerek organizasyonel yapının ve iş modellerinin yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır. Dijitalleşme, veri depolama ve erişim süreçlerini hızlandırarak verimliliği artırırken, dijital dönüşüm, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve yenilikçi iş modelleri geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Vial, 2021). Dijital dönüşümün etkileri, yalnızca teknolojik yeniliklerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel kültür, liderlik ve çalışanların yetkinlikleri üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır (Kane & ark., 2015). Dijitalleşme süreci, işletmelerin veri analitiği, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi teknolojileri kullanarak daha hızlı ve doğru kararlar alabilmelerini sağlamaktadır. Bu teknolojiler, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunmalarına yardımcı olmaktadır (Bharadwaj & ark., 2013). Öte yandan, dijital dönüşüm, işletmelerin sadece teknolojiyi benimsemeleri değil, aynı zamanda iş yapış şekillerini ve stratejilerini de yeniden gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Bu süreç, liderlerin dijital vizyon geliştirmelerini ve çalışanların bu vizyon doğrultusunda hareket etmelerini zorunlu kılmaktadır (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

Büyük veri, bulut bilişim ve yapay zekâ, günümüz bilişim sistemlerinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Büyük veri, devasa veri kümelerinin toplanması, saklanması ve analiz edilmesi sürecini ifade etmektedir (Atalay & Çelik, 2017). Bu veri kümeleri, geleneksel veri işleme yazılımlarının kapasitesini aşan boyutlarda olabilmekte ve bu nedenle özel analiz teknikleri gerektirmektedir (Eravcı, 2020). Büyük veri analitiği, işletmelerin daha iyi kararlar almasına, müşteri eğilimlerini anlamasına ve operasyonel verimliliği artırmaya olanak tanımaktadır (Kubina, Varmus & Kubinova, 2015). Örneğin, sağlık sektöründe büyük veri analitiği, hasta verilerinin analiz edilmesi yoluyla daha iyi teşhis ve tedavi yöntemlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Wang, Kung & Byrd, 2018; Dash & ark., 2019; Adeghe, Okolo & Ojeyinka,

2024). Bulut bilişim, kullanıcıların internet üzerinden veri depolama ve işlem kaynaklarına erişimini sağlayan bir teknolojidir (Kim, 2009; Mirashe & Kalyankar, 2010). Bulut bilişim, aynı zamanda veri güvenliği ve yedekleme süreçlerini de kolaylaştırabilmektedir. Örneğin, Amazon Web Services (AWS) gibi bulut hizmeti sağlayıcıları, kullanıcıların verilerini güvenli bir şekilde saklamalarına ve ihtiyaç duyduklarında hızlı bir şekilde erişmelerine olanak tanıyabilmektedir (Hashemipour & Ali, 2020).

Büyük veri, bulut bilişim modern bilişim sistemlerinin önemli bileşenleri haline gelmiştir. Bu teknolojiler, işletmelerin daha verimli çalışmasına, maliyetleri düşürmesine ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanıyabilmektedir. Gelecekte, bu teknolojilerin daha da gelişmesi ve yaygınlaşması beklenmektedir.

Yeni bilişim paradigmaları, hızla değişen teknoloji çağında önemli bir rol oynamaktadır. Bu paradigmalar arasında API yönetimi, mikro hizmet mimarileri ve sistem entegrasyonu öne çıkmaktadır. API yönetimi, işletmelerin farklı yazılım uygulamaları arasında veri ve işlevsellik paylaşımını kolaylaştıran bir süreçtir. Bu süreç, API'lerin tasarımı, uygulanması, güvenliği ve izlenmesi gibi çeşitli aşamaları içermektedir. API yönetimi, işletmelerin daha esnek ve ölçeklenebilir sistemler geliştirmesine olanak tanımaktadır (De, 2023). Mikro hizmet mimarileri ise, büyük ve karmaşık yazılım sistemlerini daha küçük, bağımsız hizmetlere bölerek yönetmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, yazılım geliştirme süreçlerini hızlandırmakta ve sistemlerin daha kolay bakımını sağlamaktadır (Salah & ark., 2016; Bakshi, 2017). Sistem entegrasyonu, farklı yazılım ve donanım bileşenlerinin bir arada çalışmasını sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, işletmelerin mevcut sistemlerini yeni teknolojilerle entegre etmelerine olanak tanımakta ve böylece iş süreçlerini optimize edebilmektedir (Hasselbring, 2000).

API yönetimi, özellikle bulut tabanlı hizmetlerin yaygınlaşmasıyla birlikte daha da önem kazanmıştır. Bulut hizmetleri, işletmelerin API'ler aracılığıyla farklı platformlar arasında veri alışverişi yapmasına olanak tanımaktadır (Petcu, Craciun & Rak, 2011). Bu durum, işletmelerin daha hızlı ve verimli bir şekilde hizmet sunmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, API yönetimi, güvenlik ve uyumluluk konularında da önemli avantajlar sunmaktadır. Örneğin, API'lerin izlenmesi ve yönetilmesi, potansiyel güvenlik tehditlerinin önceden tespit edilmesine yardımcı olabilir (Bayya, 2025).

Mikro hizmet mimarileri, yazılım geliştirme süreçlerinde birçok önemli değişiklikler getirmiştir. Bu mimari yaklaşım, yazılım ekiplerinin daha küçük ve bağımsız birimler üzerinde çalışmasına olanak tanımaktadır. Bu da ekiplerin daha hızlı ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Ayrıca, mikro hizmet mimarileri, yazılım sistemlerinin daha kolay ölçeklenebilir olmasını olanaklı kılmaktadır. Bu, özellikle büyük ölçekli projelerde önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Razzaq, 2020; Katal & ark., 2025).

Bilişim sektörü içerisinde ele alınan teknik yaklaşımlar ve mimari yapılar, yalnızca sistemlerin nasıl geliştirildiği ile değil, aynı zamanda bu sistemler etrafında sürdürülen çalışma yöntemleriyle de doğrudan ilişkilidir. Yazılım geliştirme süreçlerinde uygulanan yapılar, ekipler arası iletişimi, görev dağılımını ve ortak çalışma pratiklerini derinden etkileyebilir. Bu doğrultuda bilişimsel yapıların yanı sıra iş birliğine dayalı süreçlerin incelenmesi önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla iş birliği kavramı bilişimsel etkileşim çerçevesinde değerlendirilmiştir.

2. İş Birliği Kavramının Temelleri ve Bilişimsel Etkileşimi

İş birliği, bireylerin ve grupların birlikte hareket etme biçimlerini temsil eden ve farklı seviyelerde gözlemlenebilen bir olgudur. Günlük etkileşimlerden kurumsal yapılara kadar uzanan bu

süreç, ortak amaçlar doğrultusunda şekillenen iletişim, paylaşım ve koordinasyon gibi unsurları içermektedir. Bu bağlamda iş birliği, sadece beraber çalışmayı değil aynı zamanda ilişkiler üzerinden gelişen dinamik bir süreci de tanımlamaktadır. Bu bölümde ise iş birliğinin temel özellikleri ile yapısal boyutları incelenmektedir.

2.1. İş Birliği Kavramı

İş birliği, bireylerin veya grupların ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte çalıştıkları bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç, bilgi paylaşımı, kaynakların birleştirilmesi ve ortak karar alma gibi unsurları içerir. İş birliği, örgütsel etkinliği artırabilmekte ve yenilikçi çözümler geliştirilmesine olanak tanıyabilmektedir (Bolat, 1996). Kuramsal olarak, iş birliği kavramı çeşitli teorik çerçevelerle açıklanabilir. Sosyal sermaye teorisi, iş birliğinin sosyal ağlar ve ilişkiler aracılığıyla nasıl geliştirildiğini açıklamaktadır. Bu teoriye göre, bireyler arasındaki güven ve karşılıklı normlar, iş birliğini teşvik eden önemli unsurlardır (Putnam, 2015). Ayrıca, oyun teorisi de iş birliği süreçlerini anlamada önemli bir araçtır. Oyun teorisi, bireylerin stratejik kararlar alırken iş birliği yapma veya yapmama durumlarını analiz etmekte ve bu süreçte karşılıklı bağımlılıkların nasıl şekillendiğini incelemektedir (Axelrod & Hamilton, 1981).

İş birliği, modern organizasyonların başarısı için kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ortak bir amaca yönelik çalışmak, ekip üyelerinin enerjilerini ve kaynaklarını birleştirerek daha etkili sonuçlar elde etmelerini sağlamaktadır. Bu süreçte, ortak amaç, ekip üyelerinin motivasyonunu artırmakta ve onları aynı hedefe yönlendirmektedir (Fishbach, Steinmetz & Tu, 2016). Ortak bir amaç etrafında birleşen ekipler, daha yaratıcı çözümler geliştirebilir ve karmaşık problemleri daha hızlı çözebilirler. Bu bağlamda, iş birliği, bireysel çabaların ötesine geçerek sinerji yaratır ve organizasyonel başarıyı artırabilmektedir (Terzioğlu, 2010).

Paylaşım ve güven, iş birliğinin temel taşlarıdır. Ekip üyeleri arasında bilgi ve kaynakların paylaşılması, iş birliğinin etkinliğini artırmaktadır. Güven, ekip üyelerinin birbirlerine olan inancını pekiştirmekte ve açık iletişimi teşvik etmektedir (Hedgren, 2007). Güven ortamı, ekip üyelerinin risk almasını ve yenilikçi fikirler geliştirmesini kolaylaştırır. Ayrıca, güven, ekip üyelerinin birbirlerinin yeteneklerine ve katkılarına değer vermesini sağlamaktadır. Bu da iş birliğinin sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Güvenin olmadığı bir ortamda, ekip üyeleri arasında çatışmalar artarak iş birliği zayıflayabilmektedir (Karipçin Teke, 2024).

Eşgüdüm ve iletişim, iş birliğinin başarısı için vazgeçilmez unsurlardır. Eşgüdüm, ekip üyelerinin görevlerini uyum içinde yerine getirmelerini sağlamakta ve böylece iş süreçlerinin verimliliğini artırmaktadır. İletişim ise ekip üyeleri arasında bilgi akışında rol alarak yanlış anlamaların önüne geçmektedir. Etkili iletişim, ekip üyelerinin birbirlerinin ihtiyaçlarını anlamalarını ve buna göre hareket etmelerini kolaylaştırmaktadır. İletişim eksikliği, iş birliğini zayıflatmakta ve ekip üyeleri arasında uyumsuzluklara yol açabilmektedir (Karaçor & Şahin, 2004). Bu nedenle, iş birliğinin başarılı olması için etkili iletişim stratejilerinin geliştirilmesi önemlidir.

Disiplinler arası iş birliği, farklı bilgi alanlarından uzmanların bir araya gelerek, kendi disiplinlerinin ötesine geçip ortak bir dil ve anlayış geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu tür bir iş birliği, bireylerin kendi uzmanlık alanlarının sınırlarını aşarak, diğer disiplinlerin perspektiflerini anlamalarını ve entegre etmelerini sağlamaktadır (Moirano, Sánchez & Štěpánek, 2020). Kolektif üretim ise, bireylerin ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışarak, bireysel çabaların ötesinde bir değer yaratmalarını ifade etmektedir. Bu süreç katılımcıların bilgi ve becerilerini birleştirerek, daha yaratıcı ve etkili çözümler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Kaya, 2025). Problem çözme ise, disiplinler arası iş birliği ve

kolektif üretimin en somut çıktılarından biridir. Farklı disiplinlerden gelen bakış açıları, sorunların daha geniş bir perspektiften ele alınmasını ve daha kapsamlı çözümler üretilmesini sağlamaktadır (Newell, Wentworth & Sebberson, 2001). Bu bağlamda, disiplinler arası iş birliği ve kolektif üretim, sadece akademik dünyada değil, iş dünyasında ve toplumun diğer alanlarında da giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Örneğin, sağlık sektöründe hekimler, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları ve diğer sağlık profesyonelleri, hastaların ihtiyaçlarına daha bütüncül bir yaklaşım geliştirmek için birlikte çalışmaktadır (Moncatar & ark., 2021). Bu tür iş birlikleri hem bireysel hem de toplumsal düzeyde daha etkili ve sürdürülebilir çözümler üretilmesine katkıda bulunmaktadır.

2.2. Bilgisayar Destekli İş Birliği (CSCW) Sistemleri

Bilgisayar Destekli İş birliği (CSCW) sistemleri, günümüzün dijital çağında iş birliği ve iletişimi kolaylaştıran önemli araçlar haline gelmiştir. Bu sistemler, kullanıcıların coğrafi olarak dağınık ortamlarda etkili bir şekilde iş birliği yapmalarını sağlamaktadır. Örneğin, son yıllarda yapılan bir araştırma CSCW sistemlerinin uzaktan çalışma ortamlarında ekip verimliliğini artırdığını göstermektedir. Bu sistemler, kullanıcıların gerçek zamanlı olarak bilgi paylaşmasına ve ortak projeler üzerinde çalışmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca CSCW sistemleri, kullanıcıların farklı zaman dilimlerinde çalışmasına olanak tanıyan esnek yapılar sunmaktadır (Fındık Coşkunçay & Çakır, 2018; Wang & Tseng, 2025). Bilgisayar Destekli İşbirlikçi Çalışma (CSCW), işbirlikçi çalışmanın zaman ve mekân boyutlarına göre sınıflandırılmasını sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, işbirlikçi çalışmanın aynı zamanda aynı mekânda, aynı zamanda farklı mekânda, farklı zamanda aynı mekânda ve farklı zamanda farklı mekânda olmak üzere dört ana kategoride incelenmesine olanak tanımaktadır (Nilsson, 2004). Bu sınıflandırma, işbirlikçi teknolojilerin tasarımında ve uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Groupware sistemleri, iş birliği ve iletişimi desteklemek amacıyla tasarlanmış yazılım çözümleridir. Bu sistemler, kullanıcıların ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmalarını kolaylaştırmaktadır (Bravo, Duque & Gallardo, 2013). Groupware, genellikle e-posta, takvim, belge yönetimi ve anlık mesajlaşma gibi çeşitli iletişim araçlarını entegre etmektedir. Bu tür sistemler, özellikle coğrafi olarak dağınık ekiplerin etkin bir şekilde iş birliği yapabilmesi için kritik öneme sahiptir. Groupware sistemlerinin temel amacı, bilgi paylaşımını ve ekip içi koordinasyonu artırarak verimliliği yükseltmektir. Bu sistemler, kullanıcıların aynı anda belgeler üzerinde çalışmasına, toplantılar düzenlemesine ve proje yönetimi yapmasına olanak tanımaktadır (Külcü, 2010). Mimari yapı açısından groupware sistemleri, genellikle istemci-sunucu mimarisi üzerine kuruludur. Bu yapı, kullanıcıların istemci yazılımları aracılığıyla sunucuya bağlanarak veri alışverişi yapmasını sağlamaktadır. Sunucu, tüm verilerin merkezi bir noktada toplanmasını ve yönetilmesini mümkün kılar. Bu mimari, veri güvenliği ve yedekleme işlemlerinin daha etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak tanır (Zykov & Pogodayev, 2006). Ayrıca, bulut tabanlı çözümler de giderek yaygınlaşmakta ve bu sayede kullanıcılar, internet bağlantısı olan her yerden sisteme erişim sağlayabilmektedir. Bulut tabanlı groupware sistemleri, esneklik ve ölçeklenebilirlik açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Martin & Kumar, 2013).

İş birliği araçları, modern iş dünyasında ekiplerin daha verimli ve etkili bir şekilde çalışmasına olanak tanıyan önemli teknolojik çözümler sunmaktadır. Bu araçlar, ekip üyelerinin iletişim kurmasını, projeleri yönetmesini ve belgeleri paylaşmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, Telegram, Discord ve WhatsApp anlık mesajlaşma ve dosya paylaşımı özellikleri ile ekiplerin hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlamaktadır (Neto & ark., 2023). Microsoft Teams ise, video konferans, sohbet ve dosya paylaşımı

gibi özellikleri bir arada sunarak, kullanıcıların tek bir platform üzerinden tüm iletişim ihtiyaçlarını karşılamasına olanak tanımaktadır. Teams'in altyapısı, Microsoft 365 ile entegre çalışarak, kullanıcıların Office uygulamaları ile sorunsuz bir şekilde iş birliği yapmasını sağlamaktadır (İlag & Sabale, 2022).

Trello, proje yönetimi için kullanılan popüler bir araçtır ve kullanıcıların projelerini kartlar ve panolar aracılığıyla organize etmesine olanak tanımaktadır. Trello'nun teknik yapısı, kullanıcı dostu bir arayüz ile desteklenmektedir (Johnson, 2017). Google Workspace ise, Google Dokümanlar, E-Tablolar ve Slaytlar gibi uygulamaları içeren bir paket sunarak, kullanıcıların belgeleri gerçek zamanlı olarak oluşturmaya ve düzenlemesine olanak tanımaktadır. Google Workspace'in bulut tabanlı yapısı, kullanıcıların her yerden erişim sağlamasına ve belgeleri güvenli bir şekilde paylaşmasına imkân tanımaktadır (Ib  nez & ark., 2022).

T  m bu araç ve sistemler değerlendirildiğinde, CSCW ve groupware     mlerinin sadece teknik altyapılar sağlamadığı, aynı zamanda i  birliği k  lt  r  n   d  n    t  ren sosyo-teknik yapılar olduğu değerlendirilebilmektedir. Dijitalleşmenin ivme kazanmasıyla birlikte, bireylerin ve kurumların i  birliği y  ntemleri daha açık, katılımcı ve esnek hale gelmiştir. Bu d  n    m sayesinde kullanıcılar yalnızca belirli ekiplerde değil, daha geniş topluluklar ve ağlarda da ortak   retim ger  ekle tirebilmektedir. Dolayısıyla geleneksel kapalı i  birliği modellerinden açık katılım esaslı dijital i  birliklerine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Bu  er  evede açık katılım ile dijital iş birliği kavramları   ağda  çalışma pratiklerini anlamada   nemli   l  de rehberlik etmektedir.

2.3. Açık Katılım ve Dijital iş Birliği

Dijital platformlar aracılığıyla sağlanan bu i  birliği, yenilikçi     mler geliştirilmesine ve toplumsal sorunların daha hızlı bir şekilde ele alınmasına yardımcı olmaktadır.   zellikle açık

kaynak projeleri, katılımcıların farklı coğrafi bölgelerden ve disiplinlerden gelmesine rağmen ortak bir hedef doğrultusunda çalışabilmelerine olanak tanımaktadır.

Açık kaynak yazılım geliştirme modelleri, yazılım geliştirme süreçlerinde iş birliği ve şeffaflığı artıran önemli bir yaklaşımdır. Bu modellerin en popüler araçlarından biri olan Git, dağıtık bir versiyon kontrol sistemi olarak, geliştiricilerin kod üzerinde bağımsız olarak çalışmasına ve değişiklikleri kolayca birleştirmesine olanak tanır (Chacon & Straub, 2014). GitHub ise, Git tabanlı projelerin barındırılması ve yönetilmesi için kullanılan bir platformdur ve açık kaynak projelerin daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlamaktadır (Dabbish & ark., 2012). GitHub, geliştiricilere projelerini sergileme, diğer geliştiricilerle iş birliği yapma ve topluluk geri bildirimleri alma fırsatı sunmaktadır. Bu platformlar, açık kaynak projelerin daha hızlı gelişmesine ve daha geniş bir kullanıcı tabanına ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, Git ve GitHub gibi araçlar, yazılım geliştirme süreçlerinde şeffaflığı artırarak, kod kalitesinin yükselmesine ve hataların daha hızlı tespit edilmesine olanak tanımaktadır (Tsay, Dabbish & Herbsleb, 2014).

Açık veri, açık bilim ve birlikte yazım sistemleri, modern araştırma ve bilimsel iletişimde önemli bir rol oynamaktadır. Açık veri, araştırma sonuçlarının şeffaflığını artırarak bilimsel bulguların doğrulanabilirliğini ve yeniden kullanılabilirliğini sağlamaktadır (Piwowar & ark., 2018). Bu, bilim insanlarının verilerini paylaşarak diğer araştırmacıların bu verilere erişmesini ve kendi çalışmalarında kullanabilmesini mümkün kılmaktadır. Açık bilim ise, bilimsel süreçlerin daha erişilebilir, şeffaf ve işbirlikçi hale getirilmesini amaçlamaktadır (Fecher & Friesike, 2014). Bu yaklaşım, bilimsel bilginin daha geniş bir kitleye ulaşmasını ve bilimsel süreçlerin daha demokratik hale gelmesini sağlamaktadır. Birlikte yazım sistemleri, özellikle Overleaf ve Wikiler, araştırmacıların ve yazarların iş birliği yaparak belgeler oluşturmalarına olanak tanımaktadır. Overleaf,

kullanıcıların gerçek zamanlı olarak belgeler üzerinde çalışmasına ve LaTeX kullanarak profesyonel düzeyde belgeler hazırlamasına yardımcı olabilmektedir (Knauff & Nejasmic, 2014). Wikiler ise, kullanıcıların içerik ekleyip düzenleyebileceği ve böylece kolektif bilgi oluşturabileceği platformlardır. Bu sistemler, araştırmacıların ve yazarların coğrafi olarak dağınık olsalar bile etkili bir şekilde iş birliği yapmalarını sağlamaktadır. Açık veri, açık bilim ve birlikte yazım sistemleri, bilimsel araştırmanın daha etkili, verimli ve erişilebilir hale gelmesine katkıda bulunur.

Uzaktan çalışma ve hibrit modeller, son yıllarda iş dünyasında önemli bir dönüşüm yaşamıştır. Bu dönüşüm, özellikle COVID-19 pandemisi sırasında hız kazanmış ve birçok şirketin iş yapış biçimlerini yeniden değerlendirmesine neden olmuştur. Sanal ekipler, coğrafi olarak dağınık çalışanların bir araya gelerek iş birliği yapmasını sağlayan bir yapı sunmaktadır. Bu ekipler, teknolojinin sunduğu iletişim araçları sayesinde etkin bir şekilde çalışabilmektedir (Of & Kılıçaslan, 2023). Uzaktan çalışma, çalışanlara esneklik sunarken, iş-yaşam dengesini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ancak, bu modelin başarılı olması için güçlü bir iletişim altyapısı ve etkili bir liderlik gereklidir (Tortumlu & Uzunbacak, 2024). Hibrit modeller ise, uzaktan ve ofis içi çalışmanın bir kombinasyonunu sunarak, her iki modelin avantajlarını bir araya getirmektedir. Bu model, çalışanların belirli günlerde ofiste, diğer günlerde ise uzaktan çalışmasına olanak tanır ve böylece hem esneklik hem de yüz yüze etkileşim fırsatları sunmaktadır. Ancak, hibrit modellerin uygulanması sırasında, ekip içi uyumun sağlanması ve çalışanların motivasyonunun korunması gibi zorluklar da ortaya çıkabilir (Gökçe & Bolat, 2025). Bu nedenle, şirketlerin bu modelleri uygularken dikkatli bir planlama yapması ve çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması önemlidir. Bu çerçevede, dijitalleşme temelli iş birliği modelleri, günümüzün

değişen çalışma ve araştırma pratiklerine uyum sağlamada kritik bir rol üstlenmektedir.

Sonuç

Bilişim ve iş birliği, dijital dönüşüm döneminde birbirini tamamlayan iki temel kavramdır. Bilişim teknolojileri bilgi üretimi ve paylaşımını hızlandırırken bireyler, ekipler ve kurumlar arasındaki iş birliğini büyük ölçüde zamandan ve mekândan bağımsız hale getirmektedir. Bu durum, iş birliğinin sadece yüz yüze etkileşimlerden oluşmadığını, aynı zamanda dijital altyapılarla desteklenen çok yönlü bir süreç olduğunu göstermektedir.

Bilgisayar sistemlerinin donanım, yazılım, ağ yapıları ve veri yönetimi gibi parçaları, günümüz şirketlerinde işlerin uyumlu bir şekilde yapılması ve karar alınmasına yardımcı olmaktadır. Büyük veri, bulut bilişim, yapay zekâ ve mikro hizmet mimarileri gibi yeni teknolojilerle bu sistemler daha esnek hale gelir ve kolayca büyüyebilir. Bu da ekip çalışmasını destekleyen güçlü teknik altyapılar sunar. Ayrıca bu teknolojiler sadece işleri verimli kılmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışma düzenlerini yeniden oluşturarak birlikte üretim modellerinin gelişmesine de katkıda bulunabilmektedir. İş birliği açısından ele alındığında, güven duygusu, bilgi paylaşımı, etkili iletişim ve uyumlu eşgüdümün dijital ortamlar içerisinde de önemini sürdürdüğü görülmektedir. Bilgisayar Destekli İş Birliği (CSCW) sistemleri ile groupware uygulamaları ve çeşitli dijital platformlar sayesinde bireyler ve ekiplerin coğrafi olarak farklı yerlerde bulunmalarına rağmen etkin bir şekilde ortak çalışmalar yürütebilmesi sağlanabilmektedir. Açık kaynaklı yazılımlar kullanılarak geliştirilen projelerle birlikte açık veri tabanları ve işbirlikçi metin geliştirme sistemleri ise dijital dünyadaki iş birliklerini daha katılımcı hâle getirirken aynı zamanda şeffaflığın artmasına da olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak, bilgi teknolojileri iş birliğini kolaylaştıran ve hızlandıran teknik altyapı sağlamaktadır. Aynı zamanda bu iş birliği de teknoloji sistemlerinin tasarımını, entegrasyonunu ve kullanım şekillerini etkileyebilmektedir. Bu durum, bilişim ile iş birliğinin birbirinden ayrı değil, birlikte çalışması gereken süreçler olduğunu göstermektedir. Dijital platformlar gibi bilgisayar destekli sistemler yalnızca iletişimi geliştirmekle kalmamakta, aynı zamanda ortak üretim yapmayı güçlendirerek disiplinler arası etkileşime olanak tanımaktadır. Böylelikle bilginin paylaşılmasını artırırken sürdürülebilirlik için stratejik hale gelmekte, iş birlikleri ise toplumsal değerin oluşturulmasına öncülük etmektedir. Bu bütünsel bakış açısı dijital dönüşüm sürecinde ortaya çıkan yeni çalışma biçimlerini daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır.

Kaynakça

Adeghe, E. P., Okolo, C. A., & Ojeyinka, O. T. (2024). The role of big data in healthcare: A review of implications for patient outcomes and treatment personalization. *World Journal of Biology Pharmacy and Health Sciences*, 17(3), 198–204. Doi: 10.30574/wjbphs.2024.17.3.0133

Ali, S., Alauldeen, R., & Khamees, R. A. (2020). What is client-server system: Architecture, issues and challenge of client-server system (Review). *Recent Trends in Cloud Computing and Web Engineering*, 2(1), 1–6. Doi: 10.5281/zenodo.3673071

Atalay, M., & Çelik, E. (2017). Büyük veri analizinde yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 155–172. Doi: 10.20875/makusobed.309727

Axelrod, R., & Hamilton, W. D. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390–1396. Doi: 10.1126/science.7466396

Bakshi, K. (2017). Microservices-based software architecture and approaches. *IEEE Aerospace Conference*, March 2017, 1–8. Doi: 10.1109/AERO.2017.7943959

Bayya, A. K. (2025). Leveraging advanced cloud computing paradigms to revolutionize enterprise application infrastructure. *Asian Journal of Mathematics and Computer Research*, 32(1), 133–154. Doi: 10.56557/ajomcor/2025/v32i19067

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Boddapati, V. N., Bauskar, S., Madhavaram, C. R., Galla, E. P., Sunkara, J. R., & Gollani, H. K. (2023). Optimizing production

efficiency in manufacturing using big data and AI/ML. *Proceedings of the 3rd International Conference on Optimization Techniques in the Field of Engineering*.

Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde işbirliği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 505–512.

Bravo, C., Duque, R., & Gallardo, J. (2013). A groupware system to support collaborative programming. *Journal of Systems and Software*, 86(7), 1759–1771. Doi: 10.1016/j.jss.2012.08.039

Castells, M. (2010). *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Chacon, S., & Straub, B. (2014). *Pro Git*. Berkeley, CA: Apress. Doi: 10.1007/978-1-4842-0076-6

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. Doi: 10.2307/41703503

Cibaroğlu, M. O., & Yalçinkaya, B. (2019). Belge ve arşiv yönetimi süreçlerinde büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları. *Bilgi Yönetimi*, 2(1), 44–58. Doi: 10.33721/by.570634

Dabbish, L., Stuart, C., Tsay, J., & Herbsleb, J. (2012). Social coding in GitHub. *Proceedings of the ACM Conference on CSCW*, 1277–1286. Doi: 10.1145/2145204.2145396

Dash, S., Shakyawar, S. K., Sharma, M., & Kaushik, S. (2019). Big data in healthcare: Management, analysis and future prospects. *Journal of Big Data*, 6, 54. Doi: 10.1186/s40537-019-0217-0

De, B. (2023). *API management*. Berkeley, CA: Apress. Doi: 10.1007/979-8-8688-0054-2_2

Eravcı, D. B. (2020). Kurumların dijital dönüşümü: Büyük veri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 11(1), 90–112.

Fecher, B., & Friesike, S. (2014). Open science. S. Bartling & S. Friesike (Ed.), *Opening science* In (s. 17–47). Cham: Springer.

Fındık Coşkunçay, D., & Çakır, M. P. (2018). A comparative evaluation of two CSCW systems. *Online Academic Journal of Information Technology*, 9(33), 7–38. Doi: 10.5824/1309-1581.2018.3.001.x

Fishbach, A., Steinmetz, J., & Tu, Y. (2016). Motivation in a social context: coordinating personal and shared goal pursuits with others. *Advances in motivation science*, 3, 35-79.

Garrie, D. B., Gordon, L. M., & Newman, B. (2024). Hardware. In *Uncovering digital evidence* In Cham: Springer. Doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-68118-9_1

Gökçe, Ç., & Bolat, O. İ. (2025). Örgütlerde hibrit çalışma modeli. *Balıkesir Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 58–80.

Hashemipour, S., & Ali, M. (2020). Amazon Web Services (AWS): An overview of the on-demand cloud computing platform. M. H. Miraz et al. (Ed.), *Emerging technologies in computing* In Cham: Springer. Doi: 10.1007/978-3-030-60036-5_3

Hasselbring, W. (2000). Information system integration. *Communications of the ACM*, 43(6), 32–38. Doi: 10.1145/336460.336472

Haux, R. (2010). Medical informatics: Past, present, future. *International Journal of Medical Informatics*, 79(9), 599–610. Doi: 10.1016/j.ijmedinf.2010.06.003

Hedgren, M. (2007). *The cornerstones of international collaboration*. Göteborg: Chalmers University of Technology.

Ib   ez, M. V., et al. (2022). Managing procedures using Google Workspace. *15th Annual International Conference of Education*, 3051–3061. Doi: 10.21125/iceri.2022.0761

Ilag, B. N., & Sabale, A. M. (2022). Microsoft Teams overview. In *Troubleshooting Microsoft Teams*. Berkeley, CA: Apress. Doi: 10.1007/978-1-4842-8622-7_2

  ncemen, S., &   zt  rk, G. (2024). Farklı eēitim alanlarında yapay zek  . *International Journal of Computers in Education*, 7(1), 27–49.

Jghef, Y. S., & Zeebaree, S. (2020). State of art survey for significant relations between cloud computing and distributed computing. *International Journal of Science and Business*, 4(12), 53–61.

Johnson, H. A. (2017). Trello. *Journal of the Medical Library Association*, 105(2), 209.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Kara  adır, V. (2023). *Saēlık bilgi teknolojileri kullanım niyeti*. İstanbul: Eēitim Yayınevi.

Kara  or, S., & Ő ahin, A. (2004).   rg  tsel iletiŐ im kurma y  ntemleri ve iletiŐ im engelleri. *Sosyal Ekonomik AraŐ tırmalar Dergisi*, 4(8), 96–117.

Karip  in Teke, H. (2024). Sosyal sermaye teorisi baēlamında sosyal paylaŐ ım aēlarında g  ven. *Toplum Ekonomi ve Y  netim Dergisi*, 5(1), 174–194. Doi: 10.58702/teyd.1319126

Katal, A., Prasanna, P., Birla, R., & Kunal. (2025). Evolution from monolithic to microservices architecture. D. Rossit et al. (Ed.), *Advancements in optimization and nature-inspired computing for*

solutions in contemporary engineering challenges. Singapore: Springer. Doi: 10.1007/978-981-96-0706-8_12

Kaya, M. (2025). Disiplinler arası sınırların bulanıklaşmasında sosyal inovasyonun rolü. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 6(3), 387–412. Doi: 10.58702/teyd.1613394

Kim, W. (2009). Cloud computing: Today and tomorrow. *Journal of Object Technology*, 8(1), 65–72.

Knauff, M., & Nejasmic, J. (2014). An efficiency comparison of document preparation systems. *PLoS ONE*, 9(12), e115069. Doi: 10.1371/journal.pone.0115069

Kommerer, A. R. (2013). The role of distributed systems in cloud computing: Scalability, efficiency, and resilience. *NeuroQuantology*, 11(3), 507–516.

Kubina, M., Varmus, M., & Kubinova, I. (2015). Use of big data for competitive advantage of company. *Procedia Economics and Finance*, 26, 561–565. Doi: 10.1016/S2212-5671(15)00955-7

Kunanets, N., Vasiuta, O., & Boiko, N. (2019). Advanced technologies of big data research in distributed information systems. *IEEE 14th International Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*, September 2019, 71–76. Doi: 10.1109/STC-CSIT.2019.8929756

Külcü, Ö. (2010). Belge yönetiminde yeni fırsatlar. *Bilgi Dünyası*, 11(2), 290–331. Doi: 10.15612/BD.2010.239

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management information systems: Managing the digital firm*. Mexico City: Pearson Educación.

Liu, M., & Yu, D. (2023). Towards intelligent E-learning systems. *Education and Information Technologies*, 28, 7845–7876. Doi: 10.1007/s10639-022-11479-6

Lombardo, L. (2022). Distributed measurement systems: Advantages and challenges of wireless sensor networks. *IEEE Instrumentation & Measurement Magazine*, 25(4), 21–28. Doi: 10.1109/MIM.2022.9777775

Martin, M. N. F., & Kumar, M. U. S. (2013). Groupware project management system in a cloud. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 2(9), 2092–2095.

Mirashe, S. P., & Kalyankar, N. V. (2010). Cloud computing. *Journal of Computing*, 2(3), 78–82. Doi: 10.48550/arXiv.1003.4074

Moirano, R., Sánchez, M. A., & Štěpánek, L. (2020). Creative interdisciplinary collaboration. *Thinking Skills and Creativity*, 35, 100626. Doi: 10.1016/j.tsc.2019.100626

Moncatar, T. R. T., et al. (2021). Interprofessional collaboration among health and social workers. *Human Resources for Health*, 19, 52. Doi: 10.1186/s12960-021-00568-

Neto, V. F. B., et al. (2023). Mobile social networks privacy policies. *Brazilian Workshop on Social Network Analysis and Mining (BraSNAM)*, August 2023, 222–227. Doi: 10.5753/brasnam.2023.230223

Newell, W. H., Wentworth, J., & Sebberson, D. (2001). A theory of interdisciplinary studies. *Issues in Interdisciplinary Studies*, 19, 1–25.

Nilsson, C. (2004). *Computer-supported cooperative work and embodied social interaction* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Umeå University. <https://www.diva-portal.org>

Nyabuto, G. M., Mony, V., & Mbugua, S. (2024). Architectural review of client-server models. *International Journal of Scientific Research & Engineering Trends*, 10(1), 139–143.

Of, M., & Kılıçaslan, İ. (2023). Sanal takımların işletmelere katkıları. *Premium e-Journal of Social Sciences*, 7(35), 1484–1493. Doi: 10.5281/zenodo.10035590

Ökten, M. S. (2024). Türkiye'de dijital dönüşümün eğitimdeki fırsat eşit(siz)liği üzerindeki etkileri. *Sosyolojik Bağlam Dergisi*, 5(3), 531–556. Doi: 10.52108/2757-5942.5.3.7

Petcu, D., Craciun, C., & Rak, M. (2011). Towards a cross platform cloud API. *1st International Conference on Cloud Computing and Services Science*, January 2011, 166–169. Doi: 10.5220/0003388101660169

Piwowar, H., et al. (2018). The state of OA. *PeerJ*, 6, e4375.

Putnam, R. D. (2015). *Bowling alone: America's declining social capital*. London: Routledge.

Rashid, Z. N., Zebari, S. R., Sharif, K. H., & Jacksi, K. (2018). Distributed cloud computing and distributed parallel computing: A review. *International Conference on Advanced Science and Engineering (ICOASE)*, October 2018, 167–172.

Razzaq, A. (2020). A systematic review on software architectures for IoT systems and future direction to the adoption of microservices architecture. *SN Computer Science*, 1, 350. Doi: 10.1007/s42979-020-00359-w

Rheingold, H. (2000). *The virtual community: Homesteading on the electronic frontier*. Cambridge, MA: MIT Press.

Salah, T., Zemerly, M. J., Yeun, C. Y., Al-Qutayri, M., & Al-Hammadi, Y. (2016). The evolution of distributed systems towards microservices architecture. *11th International Conference for Internet Technology and Secured Transactions (ICITST)*, December 2016, 318–325.

Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379–423. Doi: 10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x

Sridevi, S. (2014). User interface design. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 2(2), 415-426.

Terzioğlu, M. (2010). *Ekip kaynak yönetimi*. İstanbul: Cinius Yayınları.

Tortumlu, M., & Uzunbacak, H. H. (2024). Uzaktan çalışmaya genel bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 328–341. Doi: 10.21076/vizyoner.1258360

Tsay, J., Dabbish, L., & Herbsleb, J. (2014). Evaluating contribution in GitHub. *Proceedings of the 36th International Conference on Software Engineering*, 356–366. Doi: 10.1145/2568225.2568315

Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information technology for management: On-demand strategies for performance, growth and sustainability*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2015). *Information technology for management: Digital strategies for insight, action, and sustainable performance*. Hoboken, NJ: Wiley Publishing.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. A. Hinterhuber, T. Vescovi & F. Checchinato (Ed.), *Managing digital transformation* In (s. 13–66). London: Routledge.

Wang, C. L., & Tseng, Y. C. (2025). Enhancing consensus-building in collaborative design. P. L. P. Rau (Ed.), *Cross-Cultural Design* In. Cham: Springer. Doi: 10.1007/978-3-031-93739-2_16

Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 3–13. Doi: 10.1016/j.techfore.2015.12.019

Weldon, M. K. (2016). *The future X network: A Bell Labs perspective*. Boca Raton, FL: CRC Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Press.

Yarimağan, Ü. (2010). *Veri tabanı sistemleri*. Ankara: Akademi Yayıncılık.

Zvarova, J., & Masic, I. (1996). Medical informatics: An interdisciplinary approach. *Medicinski Arhiv*, 50(3–4), 107–109.

Zykov, S. V., & Pogodayev, G. G. (2006). Object-based groupware. *arXiv preprint*. Doi: 10.48550/arXiv.cs/0607121

BÖLÜM 17

ÖRGÜTLERDE MİNDFULNESS UYGULAMALARI

TUBA BIYIKBEYİ BAŞDAĞ¹

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve belirsizliğin artması, çalışanların zihinsel yükünü önemli ölçüde artırmıştır. Yoğun iş temposu, sürekli erişilebilir olma baskısı ve performans beklentileri, stres, tükenmişlik ve dikkat dağınıklığı gibi sorunları beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, bireyin içinde bulunduğu ana bilinçli ve yargısız bir şekilde odaklanmasını ifade eden mindfulness yaklaşımı, örgütlerde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli bir iyileştirme aracı olarak öne çıkmaktadır (Good & ark., 2016). Kurumsal ortamlarda farkındalık müdahaleleri, çalışan stresini azaltmak ve refahı artırmak için etkili, kanıta dayalı araçlardır. En güçlü etkiler, kurumsal desteğe sahip yapılandırılmış, yoğun programlar aracılığıyla elde edilebilmektedir (Sutcliffe, Vogus & Dane, 2016). Mevcut örgütsel stresörler -niteliğin yerine niceliğe odaklanması, kontrol kaybı, tükenmişlik, emeğin görülmemesi,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0003-1770-7304

bireysel değerler ile iş arasında anlam kuramama gibi- yabancılaşma ve ahlaki sıkıntı duygularını artırmaktadır. Kurumsal kültür ile kişisel mesleki değerler arasındaki kopukluk bu durumu daha da derinleştirmektedir. Çalışma ortamlarının toksik etkilerini azaltmaya yönelik örgütsel değişimler yetersiz ve yavaş ilerlemektedir (Ebstein & ark., 2022). Bu sebeple örgütlerde farkındalık uygulamaları ile bu yetersizliğe bir çeşit çözüm sunma ihtiyaı doğmuştur.

Farkındalık uygulamaları son dönemde sadece stresi azaltıp, çalışanların iyi oluş halini arttırması ile değil, işyerinde pek çok örgütsel yarar sağlaması ile de dikkat çekmektedir. Özellikle yaratıcılık ve yeniliğin geliştirilmesi gibi konularda, mindfulness eğitiminin belirgin bir şekilde etkisi olduğu görülmüştür (Byrne & Thatchenkery, 2019).

Son yıllarda örgütsel çalışmalardaki çeşitli dönüşümler, yapı, bağlam ve eleştiriye dikkat etmenin önemini vurgulamaktadır. Gelişmeler kişilik özelliklerinden başlayarak örgüte yayılan rekabetçi g ve daha pek çok örgütsel faydaları gündeme getirmiştir. Bu bölümde, iş yaşantısında farkındalık çalışmalarının bu geniş gündeme önemli katkılar sunma potansiyelini göstermek amaçlanmıştır. Mindfulness'ın etkileri ya da bahsedilen potansiyelleri bazıları için şaşırtıcı, bazıları için açık, başkaları için ise tartışmalı olabilir. Fakat bu tartışmanın kendisi de olgunun bir parçasıdır. Mindfulness hakkında erken dönem çalışmalarına bakıldığında çoğunlukla sağlık sektörü ve klinik alanda odaklandığı, ancak son yıllarda örgütsel alanlarda gerçekleştirilen çalışmalarda belirgin bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Amaç, bu tartışmalara, son dönemin örgütsel etkilerini ele alarak incelenen araştırma çıktılarını derleyerek derin bir çerçevede yürütülmesine katkıda bulunmaktadır.

1.Mindfulness Kavramı ve Örgütsel Bağlamı

“Dünyada görmek istediğiniz değişimin kendisi olun”

Gandhi

Gandhi, bu sözü ile değişimin öznesini hatırlatmıştır. İnsanları memnuniyetsizliğe düşüren pek çok an, aslında bireylerin içinde bulundukları durumun detaylarını ve isteklerini tam olarak fark edememeleri, iradelerini göz ardı ettikleri ve harekete geçme seçimi için cesaret gösteremedikleri anların toplamına işaret ediyor olabilir. Dikkat çekilen temel nokta, dışarda aranan değişimin, içerde başladığı zaman dışarıya etki eden bir güce dönüşebileceğidir.

Sisk ve Kane (2017), mindfulness yani bilinçli farkındalığı, bireyin içinde ve çevresinde olup bitenlerin farkında olması ve dikkatini yargısız bir biçimde, anda yaşanan deneyimlere odaklaması olarak tanımlamıştır.

Mindfulness, kökeni Budist geleneğe dayanan kadim bir uygulamadır ve günümüz yaşantısında da güçlü bir anlam ve geçerlilik taşımaktadır. Bu geçerlilik, Budist olmak ya da Budizmi benimsemekle ilgili değildir; aksine, kişinin uyanık hale gelmesi ve hem kendisiyle hem de dünyayla dinamik ve yaratıcı bir uyum içinde yaşamının gerçekçi yöntemlerinin bulması ile ilgilidir. Mindfulness, dünyaya ve dünyadaki yerimize dair bakış açımızı gözden geçirmeyi, kim olduğumuzu sorgulamayı ve içinde yaşadığımız her anın taşıdığı zenginliğin farkına varmayı içermektedir. Daha da önemlisi mindfulness, anda olmayı; şu anı tanımayı ve ona bilinçle temas etmeyi esas alır. İnsanın öz zihninin ve kalbinin derinlikleriyle, bulunduğu an ile daha güçlü bir bağ kurmasını ve bazen oldukça karmaşık ve acı verici olabilen bu dünyada sağduyu ve nezaketin bir odağı haline gelmeyi ifade etmektedir (Kabat-Zinn, 2023).

Farkındalık, mevcut deneyim ve işleyişin netliği ve canlılığı ile karakterize edilen bir bilinç niteliğini yakalar ve bu nedenle birçok birey için kronik olabilen, bilinçsiz, daha az “uyanık” alışkanlık veya otomatik işleyiş hallerinin aksine bir konumdur. Farkındalık, bireyleri otomatik düşüncelerden, alışkanlıklardan ve sağlıksız davranış kalıplarından uzaklaştırmada önemli olabilir ve bu nedenle, uzun zamandır refah artışıyla ilişkilendirilen (Ryan & Deci, 2000) bilinçli ve kendi kendini onaylayan davranışsal düzenlemeyi teşvik etmede önemli bir rol oynayabilir (Brown & Ryan, 2003).

Mindfulness modeli, bilişsel süreçlerin ve alışkanlık hâline gelmiş örüntülerin farkına varılması yoluyla bireyin başkalarına karşı duygusal olarak daha az tepkisel hâle gelebileceğini; aynı zamanda anda tam olarak bulunmaya yönelik dikkatin, yaratıcı fikir üretimini mümkün kıldığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra duygusal farkındalık ve empati gibi birçok olumlu etkiyi de geliştirmektedir (Bishop & ark., 2004). Mindfulness temelli uygulamalara katılım, bireyin içsel farkındalığını ve yaşamına dair bakış açısını güçlendirmesine katkı sağlar (Sisk, 2017).

Bireysel farkındalık, örgütsel farkındalığın temelini oluşturmaktadır. Farkındalık literatürü, bireysel farkındalık araştırmasının iki akımını vurgulamaktadır: Batı perspektifi, bilgi işleme yaklaşımını benimser ve Langer'in (1989) çalışmalarından türetilir. Doğu perspektifi ise Budist düşünceden yararlanır (Hede, 2010). Burada hem içsel hem de dışsal olarak meydana gelen mevcut olaylara ve deneyimlere karşı bir dikkat ve farkındalık vurgulanmaktadır (Brown & Ryan, 2003). Her iki perspektifin de temelinde davranışsal düzenleme de dahil olmak üzere çeşitli yaşam alanlarında olumlu sonuçların artırılması ve olumsuz işlevlerin en aza indirilmesi vardır (Ndubisi & Al-Shuridah, 2019).

Mindfulness'ın birkaç temel özelliği bulunmaktadır (Brown, Ryan & Creswell, 2007; Hülsheger vd., 2013). İlk olarak, mindfulness bireyin içsel deneyimlerine (duygular, düşünceler,

davranış niyetleri) ve dışsal olaylara yönelik alıcı bir farkındalık ve dikkat içermektedir. İkincisi, mindfulness bilgiyi işleme süreci yani kavramsallaştırma öncesidir; mindful durumda bireyler olan biteni değerlendirmeden, analiz etmeden ya da üzerinde düşünmeden yalnızca fark ederler. Üçüncüsü, mindfulness, geçmişe odaklanmak ya da geleceğe dair hayaller kurmak yerine, anlık deneyimlere odaklanılan şimdi-merkezli bir bilinç durumuyla karakterizedir. Dördüncüsü ise mindfulness, durumlara ve bireylere göre düzeyi değişebilen, insana özgü doğal bir kapasitedir.

Örgütsel mindfulness (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999), Langer'ın (1989) ortaya koyduğu Batı temelli bakış açısına dayanmaktadır. Weick ve çalışma arkadaşlarına göre, deneyimleri anlamlandırmak için yeni kategoriler oluşturma, bağlamı daha incelikli biçimde kavrama ve başa çıkma mekanizmalarını geliştirme süreci; başarısızlığa odaklanma, yorumları aşırı basitleştirmekten kaçınma, operasyonlara duyarlılık, dayanıklılığa bağlılık ve uzmanlığa saygı olmak üzere beş temel ilkenin birleşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu beş boyut, çevre üzerinde hem doğrudan hem dolaylı etkilere sahiptir ve aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ndubisi & Al-Shuridah, 2019);

- *Başarısızlığa odaklanma*, çevresel sorunların erken fark edilmesini ve örgütün bu süreçteki rolünün görülmesini sağlar.
- *Yorumları basitleştirmekten kaçınma ve operasyonlara duyarlılık*, mevcut durumun somut ayrıntılarına odaklanarak daha derin içgörüler geliştirilmesine yardımcı olur. Bu sayede örgüt, sorunun kaynağı ve çözümü hakkında daha yaratıcı olur.
- *Dayanıklılığa bağlılık*, hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesini ifade eder.

- *Uzmanlığa saygı* ise kararların en yetkin kişilere bırakılmasını sağlayarak örgütsel dikkati güçlendirir.

Kathleen ve arkadaşları (2016) mindfulness'ın örgütlerde yalnızca bireysel bir özellik değil, birey, takım ve örgüt düzeylerinde ortaya çıkan çok katmanlı bir olgu olduğunu vurgulamıştır. Araştırma, bireysel mindfulness'ın dikkat ve duygusal düzenleme yoluyla çalışan davranışlarını etkilediğini; takım düzeyinde kolektif mindfulness'ın ortak dikkat ve açık iletişimle şekillendiğini; örgütsel düzeyde ise mindfulness'ın “mindful organizing” ilkeleri kapsamında ele alındığını göstermektedir. Bireysel minfulness takım farkındalığını beslemekte, takım farkındalığı da örgütsel farkındalığı güçlendirmektedir. Bu düzeyler arasındaki karşılıklı etkileşim, mindfulness'ın örgütsel süreçler ve çıktılar üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında temel bir çerçeve oluşturmuştur.

Mindfulness'ın örgütlerde katkı sağlayabileceği diğer alanlar, kişilerarası ilişkiler ve takım performansı (Monroe & ark., 2021; Neff, Hsieh & Dejitterat., 2005), iş tatmini, iyi oluş, işe adanmışlık (Epstein & ark., 2022) gibi pek çok yerde kendini gösterebilmektedir.

2. Örgütlerde Mindfulness Uygulamalarına Yönelik Örnekler

Örgütlerde mindfulness, farkındalık temelli eğitim programları, nefes egzersizleri, meditasyon seansları ve günlük rutinelere ve iş süreçlerine farkındalık uygulamaları gibi çeşitli formlarda olabilmektedir. Bu tarz uygulamalar, çalışanların iş yeri taleplerine ve görevlerine karşı sakinlik, odaklanma ve netlik duygusunu korumalarını destekleyerek daha dikkatli bir çalışma ortamı yaratmaktadır (Lu & ark., 2021; Akduman & Koparan, 2023).

Hugh-Jones ve arkadaşları (2018), araştırma kapsamında çalışanlara yönelik kişisel bir mindfulness uygulaması hayata geçirmişlerdir. Uygulama, Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) yaklaşımına dayalı ve iş ortamına uyarlanmıştır. Program

kapsamındaki, belirli bir süre boyunca haftalık grup girişlerine katılmıştır; bu kayıtlarda nefese odaklanma, beden taraması, düşünce ve düşüncelerin yargısız biçimde farklılaştırılması gibi temel mindfulness egzersizleri hazırlandı. Ayrıca bu tekniklerden günlük iş yaşamlarında düzenli olarak pratik olarak istenmiş ve verilmiştir. Uygulamanın temel amacı, çalışanların stres durumlarını otomatik olarak tedavi etmelerini ve duygusal tepkilerini fark etmelerini ve bu tepkilerle daha gizli bir ilişki kurmalarını sağlamalarını sağlamaktır. Uygulamanın etkileri, uygulama sonrasında devam edenlerle yapılan nitel görüşmeler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların, stres yaratan düşünce ve duyguları daha erken fark ettikleri, bu tepkilerle özdeşleşmek yerine gözlemleyebildikleri ve böylece otomatik, tepkisel davranışlarının azaldığını ifade ettikleri görülmüştür. Bu farkındalık artışı sayesinde çalışanlar, stresli iş durumlarını daha yönetilebilir, daha az tehdit edici ve daha kontrol edilebilir olarak algılamaya başlamışlardır.

Zhu ve arkadaşları (2017), stresin azaltılması için özel olarak tasarlanmış fiziksel bir dijital mindfulness cihazı (HU) geliştirmeyi ve bu cihazın etkilerini değerlendirmeyi amaçlamışlardır. Mevcut dijital mindfulness uygulamalarının çoğu sadece yazılımdan oluşurken, bu araştırma fiziksel özelliklere sahip etkileşimli bir tasarımın nasıl çalıştığını incelemiştir. Bu uygulama, buhar ve ışık kullanarak kişinin mindful nefes almasını desteklemektedir. Daha sonra sesli geri bildirim eklenmiş ve kalp ritimleri ölçülmüştür. Fiziksel ölçümler (kalp atım hızı ve HRV) ile öznel raporlar arasında farklılıklar ve bireyler arası değişkenlikler bulunmuştur; bu da stres ölçümünde hem öznel hem de objektif verilerin birlikte değerlendirilmesinin önemini göstermiştir. Sonuç olarak fiziksel etkileşimli dijital mindfulness teknolojilerinin rahat nefes almayı ve stres azaltmayı desteklediği bulgulanmıştır. Fakat stres azaltma araçlarının kişiye özel tasarlanması gerektiği, bunun yanında

Mindfulness teknolojilerinin tasarımının tasarımcılar, insan-bilgisayar etkileşimi uzmanları ve klinisyenler arasında disiplinler arası iş birliği gerektirdiği de vurgulanmıştır.

3.Mindfulness’ın Çalışan ve Örgüt Üzerindeki Etki ve Sonuçları

Aşkun ve Çetin (2024), araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının psikolojik temellerini, özellikle de farkındalık ve birlik davranışlarına odaklanarak incelemişlerdir. Anlık yargısız farkındalığa daha yüksek seviyede sahip olan çalışanların kendilerini kurumları ve meslektaşlarıyla bütünleşmiş algılamalarının daha yüksek olduğunu ve birlik duygusunun, resmi iş gerekliliklerinin ötesine geçen gönüllü, sosyal davranışları teşvik ettiğini bulgulamışlardır.

Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’daki konferans merkezlerinde 2018–2019 yılları arasında Sağlık profesyonellerine yönelik mindfulness temelli dört atölye çalışması gerçekleştirilmiştir. Hekimler için tasarlanan, farkındalık temelli uygulamaları, kişisel anlatıları ve zorlayıcı deneyimlere ilişkin diyalogları içeren 4 günlük yatılı “Mindful Practice” atölye çalışması sonucunda, katılımcıların iyi oluş düzeylerini artırmanın yanı sıra şefkatli bakım, iş doyumunu, işe bağlılık ve ekip çalışmasını geliştirme potansiyelinin geliştiği görülmüştür (Ebstein & ark., 2022).

Hülshager ve arkadaşları (2013) araştırmalarında, mindfulness düzeyi yüksek çalışanların duygularını daha işlevsel biçimde düzenleyebildiğini; bunun da daha düşük duygusal tükenmişlik ve daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Yani mindfulness’ın, işyerinde iyi oluşu büyük ölçüde duygu düzenleme mekanizması üzerinden açıkladığı görülmüştür.

Chaprana ve Palo (2025), mindfulness’ın çalışanların örgütsel adaletsizliği algılama biçimini ve adaletsizlik karşısında verdikleri tepkileri nasıl etkilediğini incelemiştir. Başlıkta

kullandıkları “Mindful justice” kavramı ile adalet algısının bilişsel-duygusal süreçlerle birlikte, farkındalık düzeyi üzerinden yeniden ele almışlardır. Araştırma temelinde Mindfulness’ın, adaletsizliği ortadan kaldırmadığı; ancak adaletsizliğin birey üzerindeki psikolojik ve davranışsal yıkıcı etkilerini azalttığı vurgulanmıştır.

Byrne ve Thatchenkery (2019), mindfulness’ın yalnızca bireysel iyi oluşu değil, aynı zamanda yaratıcı düşünme ve yenilikçi iş davranışlarını nasıl beslediğini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, mindfulness uygulamalarının çalışanların bilişsel esnekliklerini ve dikkat kapasitelerini artırarak yaratıcı iş davranışlarını anlamlı şekilde desteklediğini göstermiştir. Bununla birlikte, bu etkinin ortaya çıkabilmesi için mindfulness uygulamalarının gönüllülük esasına dayanması ve psikolojik güvenliği destekleyen bir örgüt iklimiyle bütünleşmesi gerektiği belirtilmiştir.

Çiftçi ve arkadaşları (2024), çalışanların mindfulness düzeyleri ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bilinçli farkındalığı yüksek olan çalışanların kariyer uyum yeteneklerinin daha yüksek olduğunu bulgulamışlardır.

Schutte ve Malouff (2011), bilinçli farkındalığın bireylerin öznel iyi oluşunu nasıl artırdığını ve bu ilişkide duygusal zekânın aracı bir rol oynadığını bulgulamışlardır.

Reb ve Atkins (2015), mindfulness’ın karar verme, yaratıcılık, liderlik, çalışan kimliği, çalışma-yaşam dengesi gibi örgütsel çıktılarla ilişkilerini incelemiştir. Mindfulness’ın bireysel farkındalığı artırdığı, otomatik tepkileri azalttığı ve örgütsel etkileşimleri iyileştirebileceği üzerine bulgular sunmuştur. Ayrıca Google, Intel, Aetna ve General Mills gibi şirketlerde uygulanan mindfulness programlarının, yalnızca bireysel stres düzeylerini azaltmakla kalmayıp, örgüt kültüründe daha bilinçli liderlik,

psikolojik güvenlik ve duygusal düzenleme normlarının gelişmesine katkı sağladığı vurgulanmıştır.

Sonuç

Çalışma, mindfulness kavramını bireysel, takım ve örgütsel düzeylerde ele alarak, bilinçli farkındalığın örgütsel yaşam üzerindeki çok boyutlu etkilerini bütüncül bir çerçevede ortaya koymayı amaçlamıştır. Kuramsal tartışmalar ve ampirik bulgular birlikte değerlendirildiğinde, mindfulness'ın yalnızca bireysel bir iyi oluş pratiği olmanın ötesinde, örgütlerin işleyiş biçimlerini, ilişkisel dinamiklerini ve performans çıktılarını dönüştürebilen stratejik bir kaynak niteliği taşıdığı görülmektedir.

Literatür, bireysel mindfulness'ın dikkat, duygu düzenleme ve yargısız farkındalık yoluyla çalışanların otomatik ve tepkisel davranışlarını azalttığını; bunun sonucunda iş tatmini, öznel iyi oluş, işe adanmışlık ve kariyer uyum yetenekleri gibi olumlu çıktıları desteklediğini ortaya koymaktadır. Özellikle duygu düzenleme mekanizmasının, mindfulness ile işyeri iyi oluşu arasındaki ilişkide merkezi bir rol oynadığı bulgusu, farkındalığın psikolojik süreçler üzerinden nasıl işlev kazandığını açıklamada önemli bir katkı sunmaktadır. Bununla birlikte, duygusal zekânın bu ilişkide aracı rol üstlenmesi, mindfulness'ın bilişsel ve duygusal yetkinliklerle birlikte ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Örgütsel bağlamda ele alındığında ise mindfulness, kolektif dikkat, açık iletişim ve uzmanlığa saygı gibi ilkeler aracılığıyla takım ve örgüt düzeyinde “mindful organizing” süreçlerini beslemektedir. Bu süreçler, örgütlerin belirsizlik, hata ve adaletsizlik algılarıyla daha dayanıklı ve öğrenme odaklı biçimde başa çıkmalarını mümkün kılmaktadır. Bulgular, mindfulness'ın örgütsel sorunları ortadan kaldırmaktan ziyade, bu sorunların çalışanlar üzerindeki yıkıcı psikolojik ve davranışsal etkilerini azalttığını göstermektedir. Bu yönüyle mindfulness, örgütlerde daha adil,

şefkatli ve psikolojik olarak güvenli bir çalışma ikliminin oluşmasına katkı sağlayan düzenleyici bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Uygulama örnekleri, mindfulness temelli programların ve teknolojik araçların, çalışanların stres algısını azaltmada, dikkat ve öz düzenleme kapasitelerini artırmada etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak bu etkinin sürdürülebilir olabilmesi için uygulamaların gönüllülük esasına dayanması, örgüt kültürüyle uyumlu biçimde tasarlanması ve bireysel farklılıkları gözetmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Aksi halde mindfulness uygulamalarının yüzeysel ve araçsal bir müdahaleye indirgenme riski bulunmaktadır.

Sonuç olarak, mindfulness, örgütlerde hem bireysel farkındalığı hem de kolektif dikkat ve anlamlandırma süreçlerini güçlendiren çok katmanlı bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışma, mindfulness'ın örgütsel davranış literatüründe iyi oluş, adalet algısı, yaratıcılık ve sürdürülebilir performans gibi alanlarla olan ilişkisini bütüncül biçimde ele alarak, kuramsal ve uygulamaya dönük önemli çıkarımlar sunmaktadır. Gelecek çalışmaların, mindfulness'ın örgütsel düzeyde uzun vadeli etkilerini, kültürel bağlamlar ve liderlik süreçleriyle ilişkisini daha derinlemesine incelemesi, alan yazına önemli katkılar sağlayabilecektir.

Kaynakça

Akduman, G., & Koparan, D. A. (2023). Kurumlarda farkındalık (mindfulness) çalışmaları. *International Journal of Arts and Social Studies*, 6(11), 298–320.

Aşkun, D., & Çetin, F. (2024). Understanding possible personal correlates of organizational citizenship behavior: Mindfulness and oneness behaviors. *Journal of General Management*, 49(2), 133–145.
<https://doi.org/10.1177/03063070221104587>

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Specia, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848.

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237.
<https://doi.org/10.1080/10478400701598298>

Byrne, E. K., & Thatchenkery, T. (2019). Cultivating creative workplaces through mindfulness. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 15–31. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2017-0387>

Chaprana, V., & Palo, S. (2025). Mindful justice: Unveiling the impact of mindfulness on fairness perception and response to perceived workplace injustice. *Industrial and Commercial Training*, 57(3), 274–290. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2024-0047>

Çiftçi, G. E., Gürer, A., & Solmaztürk, A. B. (2024). Bilinçli farkındalık ile kariyer uyum yetenekleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Çalışanlar üzerinde bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(24), 389–409.

Epstein, R. M., Marshall, F., Sanders, M., & Krasner, M. S. (2022). Effect of an intensive mindful practice workshop on patient-centered compassionate care, clinician well-being, work engagement, and teamwork. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 42(1), 19–27.

Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142. <https://doi.org/10.1177/0149206315617003>

Hede, A. (2010). The dynamics of mindfulness in managing emotions and stress. *Journal of Management Development*, 29(1), 94–110.

Hugh-Jones, S., Rose, S., Koutsopoulou, G. Z., & Simms-Ellis, R. (2018). How is stress reduced by a workplace mindfulness intervention? A qualitative study conceptualising experiences of change. *Mindfulness*, 9, 474–487. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0790-2>

Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>

Kabat-Zinn, J. (2023). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. Hachette UK.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. Addison-Wesley.

Lu, Y., Remond, J., Bunting, M., Ilies, R., Tripathi, N., & Narayanan, J. (2021). An app-based workplace mindfulness intervention and its effects over time. *Frontiers in Psychology, 12*, Article 615137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.615137>

Monroe, C., Loresto, F., Horton-Deutsch, S., Kleiner, C., Eron, K., Varney, R., & Grimm, S. (2021). The value of intentional self-care practices: The effects of mindfulness on improving job satisfaction, teamwork, and workplace environments. *Archives of Psychiatric Nursing, 35*(2), 189–194.

Ndubisi, N. O., & Al-Shuridah, O. (2019). Organizational mindfulness, mindful organizing, and environmental and resource sustainability. *Business Strategy and the Environment, 28*(3), 436–446.

Neff, K. D., Hsieh, Y. P., & Dejjitterat, K. (2005). Self-compassion, achievement goals, and coping with academic failure. *Self and Identity, 4*(3), 263–287.

Reb, J., & Atkins, P. W. B. (Eds.). (2015). *Mindfulness in organizations: Foundations, research, and applications*. Cambridge University Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78.

Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2011). Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences, 50*(7), 1116–1119.

Sisk, D. (2017). Mindfulness and its role in psychological well-being. *Psychology Research, 7*(10), 530–535.

Sisk, D., & Kane, M. (2017). *Planting seeds of mindfulness*. Royal Fireworks Press.

Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, 81–123.

Zhu, B., Hedman, A., Feng, S., Li, H., & Osika, W. (2017). Designing, prototyping and evaluating digital mindfulness applications: A case study of mindful breathing for stress reduction. *Journal of Medical Internet Research*, 19(6), e197. <https://doi.org/10.2196/jmir.695>

BÖLÜM 18

ÖĞRENCİ DANIŞMANLIĞINDA YAPAY ZEKÂ KULLANIMI İÇİN BİR UYGULAMA: SOHBET ROBOTU GELİŞTİRİLMESİ

Erhan SUR ¹

Memnun DEMİR ²

Ahmet KARAOĞLU ³

1- Giriş

Akademik danışmanlık, yükseköğretim kurumlarında öğrencilerin akademik, mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan ve nihayetinde öğrenci başarısını artırmayı hedefleyen temel bir hizmettir. Ancak kritik bir role sahip olmasına karşın, geleneksel akademik danışmanlık çoğu zaman yüksek öğrenci-danışman oranı, sınırlı hizmet saatleri ve zamanında ve doğru bilgiye

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Sinop Üniversitesi, Bilgisayar Teknolojileri Orcid: 0000-0001-7108-5783

² Öğr. Gör., Sinop Üniversitesi, Bilgisayar Teknolojileri Orcid: 0000-0002-4228-9637

³ Dr. Öğr. Üyesi, Sinop Üniversitesi, Bilgisayar Mühendisliği, Orcid: 0000-0002-7507-3031

Bu Kitap bölümü Congist'24 Social Sciences and Artificial Intelligence: Theory and Practice Kongresinde özet bildirisi olarak sunulmuştur.

tutarlı biçimde erişememe gibi yapısal sınırlılıklarla karşı karşıyadır. Bu sınırlılıklar, özellikle eğitim yolculuklarında başarılarını sürdürmek için sürekli desteğe ihtiyaç duyan sosyoekonomik açıdan dezavantajlı öğrencilerin memnuniyetini ve akademik başarısını olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışmada, söz konusu sorunlara yanıt olarak Sinop Üniversitesi için özel olarak tasarlanan yenilikçi bir yapay zekâ (YZ) temelli sohbet botu olan DijitAS önerilmektedir. DijitAS, geleneksel danışmanlık sistemlerinin doğasında bulunan çeşitli yapısal sorunları ele almaktadır. Örneğin, geleneksel danışmanlık yaklaşımları genellikle mesai saatleriyle sınırlıdır ve bu durum, öğrencilerin ihtiyaç duyduklarında anında destek almalarını engeller. Ayrıca, her akademik danışmana çok sayıda öğrencinin atanmış olması kişiselleştirilmiş ve zamanında destek sunmayı güçleştirerek danışmanlık hizmetlerinin niteliğini ve etkinliğini düşürmektedir. Öğrenciler sıklıkla ders kayıtları, önkoşullar, staj süreçleri ve akademik düzenlemeler gibi kritik konularda bilgi edinmede zorluk yaşamakta; bu nedenle çoğu zaman akranlarından yardım istemekte ve bu da yanlış veya eksik bilgi edinme riskini artırmaktadır.

Çalışma, YZ ve doğal dil işleme alanındaki son gelişmelere dayanmaktadır; özel olarak OpenAI'nin GPT-4o modelini ve Bilgi Getirmeli Üretim (Retrieval-Augmented Generation, RAG) tekniğini kullanmaktadır. RAG, iki temel bileşeni bütünleştirmektedir: kuruma özgü belgelerden bağlamsal olarak ilgili bilgileri arayan bir "geri getirici" ve bu bilgiyi kullanıcı sorgularıyla birleştirerek kesin, bağlama duyarlı yanıtlar üreten bir "üretici". Bu yapı, sohbet botunun yanıtlarının hem doğru hem de kurumun güncel yönerge ve düzenlemeleriyle uyumlu olmasını sağlamaktadır.

DijitAS'ın geliştirilmesinde Python programlama dili tercih edilmiştir; zengin kütüphaneleri ve çeşitli YZ teknolojileriyle entegrasyon kolaylığı bu tercihin temel nedenleridir. Sohbet botunun

grafiksel kullanıcı arayüzü, sadeliği, kaynak verimliliği ve hızlı prototiplemeye uygunluğu nedeniyle Tkinter kütüphanesi kullanılarak tasarlanmıştır. Üniversiteye özgü düzenlemeleri ve yönergeleri işleyebilmesini sağlamak amacıyla PDF belgelerinden metin çıkarmak için PyPDF2 kütüphanesi kullanılmıştır. GPT-4o modelinin entegrasyonu ise OpenAI'nin API'si aracılığıyla gerçekleştirilmiş; bu sayede DijitAS, doğal dilde nüanslı ve gelişmiş etkileşimler sunarak kullanıcı memnuniyetini ve etkileşimini önemli ölçüde artırmaktadır.

DijitAS, öğrenciler tarafından sıklıkla yöneltilen sınav yönetmelikleri, notlandırma sistemleri ve staj gereklilikleri gibi çeşitli akademik soruları yanıtlayacak şekilde programlanmıştır. Örneğin öğrenciler, dersler için gerekli minimum geçme notlarını veya stajlar sırasında izin verilebilecek devamsızlık sürelerini sıkça sormaktadır. RAG modeli aracılığıyla kurumsal verilerin kullanılmasından yararlanan DijitAS, günün her saatinde ayrıntılı ve doğru yanıtlar sunarak yanlış bilgilendirmeyi ve öğrenci memnuniyetsizliğini önemli ölçüde azaltmayı hedeflemektedir.

Benzer YZ destekli akademik danışmanlık uygulamaları uluslararası alan yazında araştırılmış olup, bu sistemlerin öğrenci deneyimlerini iyileştirme potansiyelini ortaya koymaktadır. Örneğin Bilquise ve arkadaşları (2022), anlık akademik rehberlik sağlayan iki dilli bir sohbet botu geliştirmiş ve bunun uluslararası öğrencilerin kuruma uyumunu ve kuruma bağlılığını anlamlı biçimde artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde Kuhail ve arkadaşları (2023), öğrencilerin akademik düzenlemeler, ders seçimi ve akademik planlama konularında desteklenmesini sağlayan “MyAdvisor” adlı bir sohbet botu uygulamış ve bu sistemin öğrencilerin akademik ilerlemesine olumlu katkı sunduğunu raporlamıştır. DijitAS, YZ aracılığıyla akademik danışmanlığı kolaylaştırma hedefi bakımından bu çalışmalarla örtüşmektedir. Ancak gelişmiş GPT-4o teknolojisini kullanması ve üniversiteye özgü belgelerin özel olarak entegre

edilmesi bakımından ayrılmakta; bu da Sinop Üniversitesi bağlamında daha yüksek düzeyde bağlamsal uygunluk ve etkililik sağlamaktadır.

Ayrıca Bilquise ve Shaalan (2022) tarafından yürütülen araştırma, sohbet botu tabanlı danışmanlık sistemlerinde etkili bilgi yönetiminin önemini vurgulamaktadır. Benzer şekilde DijitAS da üniversiteye özel yönetmelik ve belgelerden elde ettiği bilgi tabanını sürekli güncelleyerek yüksek doğruluk ve tutarlılık standartlarını korumaktadır. Bu özellik, düzenlemelerin sıklıkla değiştiği akademik danışmanlık alanında özellikle kritiktir.

Thottoli ve arkadaşları (2024), sohbet botlarının insan danışmanların yerini tamamen alamayacağını, ancak geleneksel danışmanlık rollerini önemli ölçüde destekleyip güçlendirebileceğini ileri sürmektedir. DijitAS da bu yaklaşımı benimsemekte; rutin bilgi paylaşımına dayalı görevleri otomatikleştirerek insan danışmanların bireyselleştirilmiş, daha karmaşık ve insan muhakemesi ile empatisi gerektiren öğrenci ihtiyaçlarına odaklanmalarını mümkün kılmaktadır. Bu tamamlayıcı yaklaşım, akademik danışmanlık hizmetlerinin verimliliğini ve niteliğini azamî düzeye çıkarmaktadır.

Bununla birlikte, Bilquise, Ibrahim ve Salhie (2024) tarafından yürütülen çalışmada, YZ destekli danışmanlık sistemlerinin öğrenci kabulünün, algılanan kullanım kolaylığı, sosyal etki ve teknolojiye duyulan güven gibi unsurlara bağlı olduğunu göstermektedir. DijitAS'ın gelecekteki sürümleri bu unsurları dikkate alarak; kullanıcı deneyimi tasarımına öncelik vererek, şeffaf işleyiş yoluyla güven oluşturacak ve güvenilirlik ile mahremiyete ilişkin öğrenci kaygılarını ele alacaktır.

Sonuç olarak, DijitAS Türkiye'de yükseköğretim alanında öncü bir girişimi temsil etmekte ve YZ destekli akademik danışmanlığın uygulanabilirliğini ve potansiyelini ortaya

koymaktadır. Uygulama, kritik yapısal sorunları ele almanın yanı sıra YZ temelli akademik destek sistemlerinin gelecekteki araştırma ve geliştirme çalışmalarına zemin hazırlamaktadır. Gelecek araştırmalar, DijitAS'ın farklı yükseköğretim bağlamlarındaki uygulanabilirliğini incelemeli, kullanıcı kabulünü sistematik biçimde değerlendirmeli ve öğrenci etkileşimi ile başarısını daha da artırmak için YZ entegrasyon stratejilerini sürekli olarak geliştirmelidir.

2- Akademik Danışmanlık

Akademik danışmanlık, yükseköğretim kurumlarında öğrencilerin akademik, mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemeyi amaçlayan, öğrenci başarısını artırmaya yönelik yapılandırılmış bir rehberlik sürecidir (Chan vd., 2019). Yükseköğretim kurumlarında öğrenci başarısı, sadece bireysel performansa değil, aynı zamanda öğrencinin kurumsal yapıya ne kadar entegre olduğuna da bağlıdır (Bilquise ve Shaalan, 2022). Sosyoekonomik açıdan dezavantajlı öğrenciler için akademik danışmanlık, yükseköğretimde başarı ve devamlılığın sağlanmasında kritik bir rol üstlenmektedir (Johnson vd., 2023). Nitelikli danışmanlık hizmetleri öğrenci memnuniyetini, kuruma bağlılığı ve akademik devamlılığı doğrudan etkileyerek öğrenci başarısını artırmaktadır (Vianden ve Barlow, 2015).

Danışmanlık süreci, öğrencilerin yalnızca kayıt işlemleri gibi teknik süreçlerde yönlendirilmesini değil; aynı zamanda risk altındaki öğrencilerin belirlenmesini, bireysel gelişimlerinin desteklenmesini ve kurumsal destek mekanizmalarına erişimlerinin kolaylaştırılmasını da kapsar (Bilquise ve Shaalan, 2022). Son yıllarda yapılan araştırmalar, üniversiteyi terk oranlarının dünya genelinde kaygı verici düzeylere ulaştığını göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde her üç öğrenciden biri birinci yıldan ikinci yıla geçememektedir; benzer şekilde Avustralya ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelerde de %25-30 arasında değişen yüksek bırakma oranları dikkat çekmektedir. Bu durum, akademik

danışmanlığın yalnızca bireysel başarı değil, toplumsal kalkınma açısından da kritik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Etkili danışmanlık hizmetleri, öğrencilerin hem akademik başarılarını artırmakta hem de üniversite deneyimine aidiyet duygusuyla bağlanmalarını sağlamaktadır (Drake, 2011).

Akademik danışmanlık hizmeti, ilk olarak 1870’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’nde, üniversite öğrencilerinin ders kayıt işlemlerinde ihtiyaç duydukları desteği sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır (Bektaş Köser ve Mercanlıoğlu, 2010). Akademik danışmanlık uygulamalarının gelişimi ise özellikle 1970’li yıllarda, üniversitelerin öğrenci sayılarında yaşanan düşüşe karşı çözüm arayışına girmesiyle ivme kazanmıştır. Bu süreçte üniversiteler, öğrenci çekebilmek ve kayıtlı öğrencilerin devamlılığını artırmak amacıyla akademik danışmanlık hizmetini stratejik bir araç olarak kullanmaya başlamıştır (Bukowski vd., 2007). Günümüz akademik danışmanlık sisteminde, artan öğrenci sayıları, sınırlı danışman kaynakları, bilgiye erişimde yaşanan zorluklar ve öğrencilerin bireyselleştirilmiş desteğe duyduğu artan ihtiyaç gibi nedenlerle çeşitli yapısal sınırlılıklar barındırmaktadır (Kuhail vd., 2023). Özellikle danışman başına düşen yüksek öğrenci sayısı, danışmanların öğrencilere zamanında, doğru ve kişiselleştirilmiş bilgi sunmalarını zorlaştırmakta; bu durum da öğrenci memnuniyetsizliği ve akademik başarısızlık gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Lucien ve Park, 2024). Öğrenciler genellikle ders kayıtlarında ders seçim sürecinde yaşadıkları zorluklar, ders ön koşullarını bilmemeleri, staj süresi ve süreçleri gibi sıklıkla tekrar eden bilgilere ulaşmakta zorluk yaşamaktadırlar. Öğrenciler bu süreçlerle ilgili danışmanlarından bilgi alamadıklarında arkadaş çevrelerinden yanlış veya eksik bilgi alabilmektedirler. Bununla birlikte, geleneksel danışmanlık sisteminin çalışma saatleriyle sınırlı olması ve öğrencilerin mesai dışı saatlerde de destek almak

istemeleri bu danışmanlık sisteminin eksikliklerindendir (Thottoli vd., 2024).

Gizir ve Gizir (2020) akademik danışmanın rol ve sorumluluklarını bürokratik roller, eğitsel rehberlik, mesleki rehberlik ve kişisel / sosyal rehberlik olarak tanımlamaktadır.

3- Yapay Zekâ ve Akademik Danışmanlık

Yapay zekâ (YZ), insan zekâsını ve karar alma süreçlerini taklit eden, karmaşık problemleri çözebilme yeteneğine sahip bilgisayar sistemleri olarak tanımlanabilir. YZ; insanın bilişsel işlevlerini, öğrenme, akıl yürütme, planlama ve doğal dilde iletişim kurma gibi süreçleri taklit eden bir teknolojidir. YZ sistemleri makine öğrenimi, doğal dil işleme ve derin öğrenme gibi teknolojilere dayanmaktadır. Bu sistemler, veri analizini etkin biçimde gerçekleştirip, elde edilen bilgilere göre otomatik olarak kararlar üretebilme kabiliyetine sahiptir (Akıba ve Fraboni, 2023). YZ'nın ortaya çıkışı, insanların bilgi edinme, problem çözme ve başkalarıyla -insanlar veya makineler- etkileşim kurma biçimlerini değiştirmiş, kesintisiz ve dinamik bilgi alışverişini ve problem çözmeyi teşvik etmek için geleneksel sınırları aşmıştır (Stojanov, 2023). Bu devrim niteliğindeki ilerlemenin ortasında, ChatGPT dikkate değer bir büyük dil modeli olarak ortaya çıkmıştır. OpenAI tarafından geliştirilen ChatGPT, insan benzeri konuşma yanıtları üretmek için o anda kullanılan sürüme bağlı olarak gelişmiş GPT-3.5- veya 4.0 mimarisinden yararlanarak derin öğrenmenin öncü bir uygulamasını temsil etmektedir. Öğretme ve öğrenme potansiyeli göz önüne alındığında, eğitim alanındaki akademisyenler ve uygulayıcılar, her zaman olumlu olmasa da ChatGPT'ye ve özellikle yüksek öğretimdeki uygulamalarına büyük ilgi göstermektedir (Chan vd., 2019).

Geleneksel danışmanlık yöntemleri için bahsedilen kısıtlılıklar sebebiyle ortaya çıkan yetersizlikleri gidermek için YZ

teknolojilerinin, özellikle sohbet robotları formundaki uygulamaların kullanımı giderek önem kazanmaktadır (Lucien ve Park, 2024). Yapay zekâ destekli sohbet robotları, akademik danışmanlık süreçlerinde tekrarlayan bilgi taleplerini ve rutin soruları otomatik olarak cevaplayabilir. Bu robotlar, öğrencilere ders kayıt işlemleri, akademik politikalar, ders ön koşulları, staj ve akademik takvim gibi alanlarda hızlı ve doğru bilgiler sunabilir (Kuhail vd., 2023, s. 2120). Sohbet robotları, doğal dil işleme teknikleri kullanılarak öğrenci sorularının amacını tespit edebilir ve buna en uygun yanıtları sunarak danışmanlık sürecini daha verimli hâle getirebilir (Bilquise vd., 2023). Kuhail ve arkadaşlarının (2023) yürüttüğü araştırmada geliştirilen "MyAdvisor" isimli chatbot uygulaması, öğrencilere akademik kurallar, ders seçimi ve akademik planlama konularında destek olmakta ve öğrencilerin bu süreçleri daha verimli geçirmelerini sağlamaktadır (Kuhail vd., 2023). Ayrıca Bilquise ve arkadaşlarının (2023) geliştirdiği çift dilli (Arapça-İngilizce) akademik danışmanlık sohbet robotu, öğrencilerin kurumlarıyla olan etkileşimlerini kolaylaştırmakta, bu sayede kurum memnuniyetini ve bağlılığı artırmaktadır (Bilquise vd., 2023).

YZ destekli sohbet robotlarının sürekli erişilebilir olmaları (Lucien ve Park, 2024), akademik danışmanların sürekli tekrar eden soruları cevaplamak yerine, öğrencilerin daha karmaşık ve önemli sorunlarına odaklanmasını mümkün kılarak danışmanların iş yüklerini hafifletmeleri (Akiba ve Fraboni, 2023), öğrencilere sunulan bilgilerin güncel olmasını sağlamaları (Bilquise ve Shaalan, 2022, s. 194), kişiselleştirilmiş cevaplar verebilmeleri (Lucien & Park, 2024) sebebiyle öğrenci memnuniyetini ve akademik başarıyı olumlu yönde etkilemektedir (Bilquise vd., 2023).

ChatGPT, OpenAI tarafından geliştirilen, doğal dil işleme yeteneklerine sahip gelişmiş bir büyük dil modelidir. Bu tür YZ modelleri, büyük veri setleri üzerinde eğitilerek insan benzeri metinler üretebilen ve karmaşık sorulara kapsamlı yanıtlar sunabilen

sistemlerdir. ChatGPT, insanların doğal dillerinde yazdığı soruları anlamlandırarak, bağlama uygun ve tutarlı yanıtlar oluşturabilmektedir. Bu yeteneğiyle ChatGPT, yalnızca basit soruları yanıtlamakla kalmaz, aynı zamanda açık uçlu ve karmaşık sorgulara da uygun ve detaylı cevaplar vermektedir (Akiba ve Fraboni, 2023).

4- Yapay Zekâ Destekli Sohbet Robotu Geliştirilmesi

Yöntem

Geliştirilen sohbet robobunda dil modeli olarak GPT4o kullanılmıştır. Bu dil modeli 16.384 jeton uzunluğunda çıktı verebilmektedir. Bir jeton Türkçe bir kelimeyi bazı durumlarda tek seferde işleyebilmekteyken, bazı durumlarda ise 1,4-1,6 jeton kullanılmaktadır. Ayrıca bu dil modeli sohbet penceresinde bağlama bağlı kalarak 128.000 jeton işleyebilmektedir. Bu da bu dil modeli için bağlama bağlı kalarak bir sohbet penceresinde 260 sayfa kadar veri işleyebilmesi anlamına gelmektedir.

Büyük dil modelleri genel bilgiler içeren geniş veri setleri üzerinde eğitilmiştir ve genellikle bu verilerin güncel olmaması sebebiyle spesifik veya kurumsal sorulara doğru cevaplar verememektedir. Özellikle akademik danışmanlık gibi dinamik bilgilerin sıkça güncellendiği alanlarda, modellerin doğru ve güncel bilgi vermesi kritik önem taşımaktadır. Büyük dil modeli bir sohbet robotunda kullanıldığında amaca uygun cevaplar alabilmek için Bilgi Alma ile Artırılmış Üretim (Retrieval-Augmented Generation (RAG)) modeli kullanılmalıdır. Bu model iki ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar Alıcı ve Üretici kısımlardır. Alıcı kısım, kullanıcının sorduğu soruyu analiz ederek, önceden hazırlanmış ve kuruma özel belgelerden oluşan bilgilerden en alakalı kısmı seçmektedir. Bu bilgiler, vektör temelli arama ve eşleştirme yöntemleriyle bulunmaktadır. Seçilen bilgiler daha sonra, Üretici kısma iletilmektedir. Üretici ise, bu özel içeriklerle zenginleştirilmiş

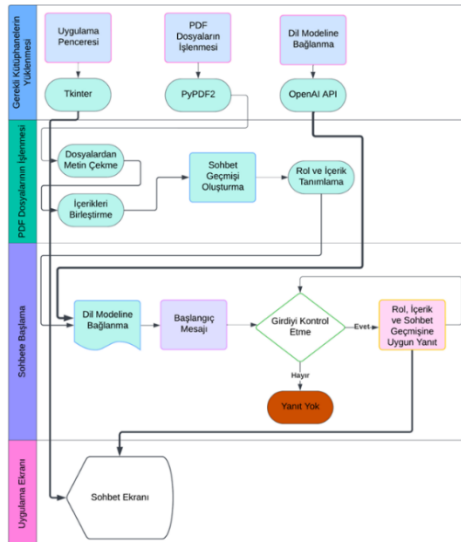
bilgiyi, kullanıcının sorusuyla birleştirerek doğru, bağlama uygun ve tutarlı yanıtlar üretmektedir (Banerjee vd., 2024).

Öğrencilere ilgili ve güncel cevaplar vermesi için geliştirilen sohbet robotunda bu model tercih edilmiştir. İlgili içerikler belirlenirken Gizir ve Gizir (2020) tarafından belirlenen akademik danışmanın bürokratik rolü dikkate alınmıştır. Her üniversitenin ilgili yönetmelikleri farklı olduğu için geliştirilen sohbet robotunda Sinop Üniversitesi Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği, Akademik Takvimi, Staj Yönetmeliği ve Yükseköğretim Kurumları Öğrenci Disiplin Yönetmeliği dikkate alınarak ilgili belgeler oluşturulmuştur.

Sohbet robotunun geliştirilmesinde YZ, doğal dil işleme gibi alanlarda güçlü ve kapsamlı kütüphanelere sahip olması sebebiyle Python programlama dili tercih edilmiştir. Ayrıca ChatGPT ve benzeri büyük dil modellerinin API'leri ile Python dili üzerinden kolay ve esnek entegrasyonlar yapılabilir.

Sohbet robotunun ismi “DijitAS” olarak belirlenmiştir. Uygulamanın akış diyagramı Şekil 1.’de verilmektedir.

Şekil 1: Sohbet Robotu Akış Diyagramı



Tkinter, Python programlama dilinde yerleşik olarak bulunan grafik kullanıcı arayüz geliştirmek için gerekli bir kütüphanedir. Küçük masaüstü uygulamalar ve prototip amaçlı projeler için tercih edilmektedir. Kullanımının kolay olması ve sistem kaynaklarını az tüketmesi sebebiyle tercih edilmiştir. PyPDF2, PDF dosyalarla programatik çalışmaya olanak sağlayan Python programlama dili için geliştirilmiş bir kütüphanedir. Bilgi Alma ile Artırılmış Üretim yöntemiyle çalışan YZ sistemlerde gerekli bilgilerin işlenmesi için uygun bir kütüphanedir. PDF belgelerden metin çıkartma özelliği ile doğal dil işleme sürecine uygun veri üretimini sağlamaktadır. OpenAI API'si OpenAI firması tarafından geliştirilen büyük dil modellerine erişim sağlamak için kullanılmaktadır. OpenAI API'de sohbet robotunun istenilen içeriklerle kısıtlanması için rol ve içerik tanımlamaları yapılmıştır. Bu API ile GPT4o dil modeli geliştirilen DijitAS sohbet robotuna entegre edilmiştir. Öğrencilerin arayüz üzerinden doğal dilleriyle yönelttiği sorular OpenAI API'ye iletilmektedir. Öğrencilerin ilettiği sorulara göre ilgili belgelerden içeriklerin çekilmesi ve birleştirilmesi yapılarak sohbet kısmına iletilmektedir. Öğrenciler akademik danışmanlığı ilgilendirmeyen sorular sorduklarında bu içerik kontrol edilerek yanıt verilmemektedir. Öğrenciler DijitAS'ı başlattıklarında bir başlangıç mesajı sohbeti başlatmak için gönderilmektedir. Bu başlangıç mesajı ilgili belgelerden seçilerek rastgele gönderilmektedir. Başlangıç mesajı öğrencilerin neleri öğrenebileceğine ilişkin örnek teşkil etmektedir. DijitAS çalıştırıldığında sohbet bağlamının yitirilmemesi için öğrencilere cevap vermeden önce sohbet geçmişi, rol ve içerik tanımlamaları kontrol edilmekte ve bunlara uygun cevap verilmektedir. Tablo 1.'de DijitAs'ın örnek başlangıç mesajları verilmektedir.

Tablo 1. DijitAS örnek başlangıç mesajları

DijitAS: Merhaba! Sinop Üniversitesi'nde öğrenim gören bir öğrenci olarak buradasın. Sinop Üniversitesi Önlisans ve Lisans Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hakkında bir bilgi paylaşmak isterim: Üniversiteye bağlı yükseköğretim programlarına kayıt yaptıran öğrenciler, öğrenimlerini tamamlamak için belirlenen süreler içerisinde yükümlülüklerini başarıyla yerine getirmek zorundadır.
DijitAS: Merhaba! Sinop Üniversitesi öğrencisi olarak burada olduğun için çok sevindim. Öğrenim süreleri hakkında bilgileri paylaşmak iyi bir başlangıç olacaktır. Öğrenciler, 2547 sayılı Kanunun 44 üncü maddesinde belirlenen süreler içerisinde öğrenimlerini tamamlamak zorundalar. Bu süreler içerisinde ders kredilerini ve diğer yükümlülüklerini başarıyla tamamlayan öğrenciler daha kısa sürede mezun olma hakkına da sahip. Peki, merak ettiğin veya sormak istediğin bir şey var mı?
DijitAS: Merhaba! Sinop Üniversitesi öğrencisi olarak aramıza hoş geldin. Eğitim-öğretim ve sınav yönetmeliğinden başlayacak olursak, üniversitede kayıtlı olan öğrencilerin, her yarıyılta ders kaydı ve kayıt yenileme işlemlerini akademik takvimde belirlenen süre içerisinde gerçekleştirmeleri gerektiğini biliyor musun? Aksi takdirde, o yarıyıla devam etme hakkını kaybederler. Merak ettiğin, sormak istediğin başka bir şey var mı?

Tablo 2.'de öğrencilerin sorabileceği olası sorular ve bu sorulara DijitAS'ın vereceği cevaplar bulunmaktadır.

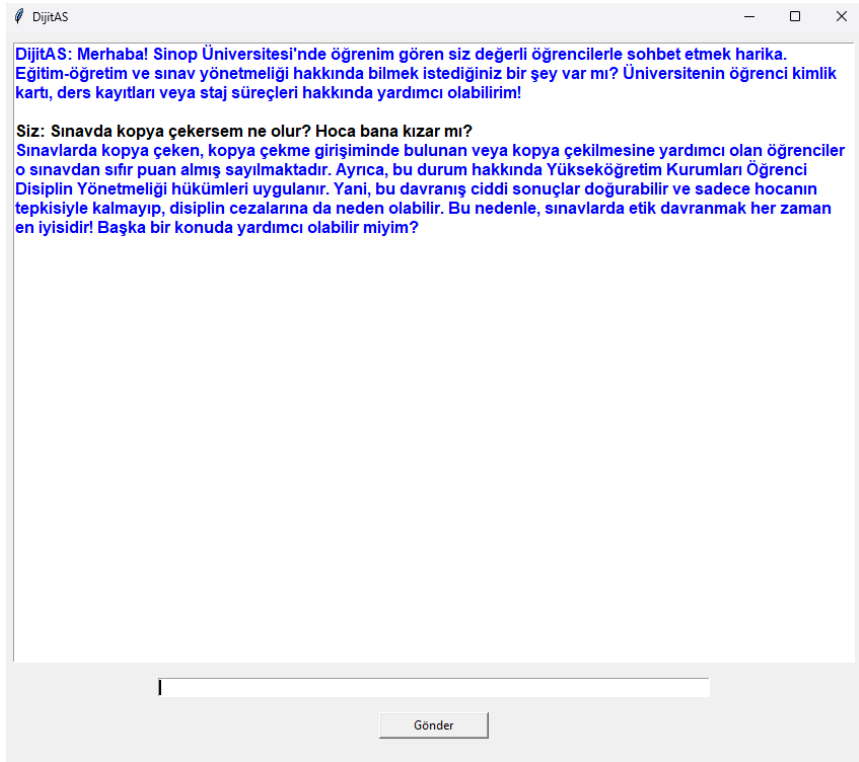
Tablo 2. Öğrenci mesajları ve DijitAS cevapları

Öğrenci Mesajı	DijitAs Cevabı
Bir dersten geçmek için ortalamamın ne olması gerekir?	Bir dersten geçmek için yarıyıl sonu veya bütünleme sınavından alınan puanın en az 50 olması ve dönem sonu başarı puanının da en az 50 olması zorunludur. Ayrıca, başarı notu hesaplamasında, ara sınav ve/veya dönem içi değerlendirmelerden alınan puanın %40'ı ile yarıyıl sonu veya bütünleme sınavından alınan puanın %60'ı toplamı geçerli olacaktır. Başka bir sorunuz var mı?
Bir dersin vizesinden 30 alırsam geçmek için finalden kaç almalıyım?	Eğer ara sınavdan 30 aldıysanız, bu durumda başarı notunuzu hesaplamak için şu formülü kullanmalısınız: Başarı Notu = (Ara Sınav Notu * 0.40) + (Yarıyıl Sonu Sınav Notu * 0.60) Yani: - Ara Sınav Notu = 30 - Yarıyıl Sonu Sınav Notu = X (bilinmeyen) Bu durumda başarı notunun en az 50 olması gerektiğini biliyoruz. Formülü kuralarak bunu çözebiliriz: $50 = (30 * 0.40) + (X * 0.60)$ Denklemle göre düzenleyelim: $50 = 12 + (X * 0.60)$ Buradan X'i bulmak için önce her iki taraftan 12'yi çıkaralım: $50 - 12 = X * 0.60$ $38 = X * 0.60$ X'i bulmak için her iki tarafı 0.60'a bölelim: $X = 38 / 0.60$

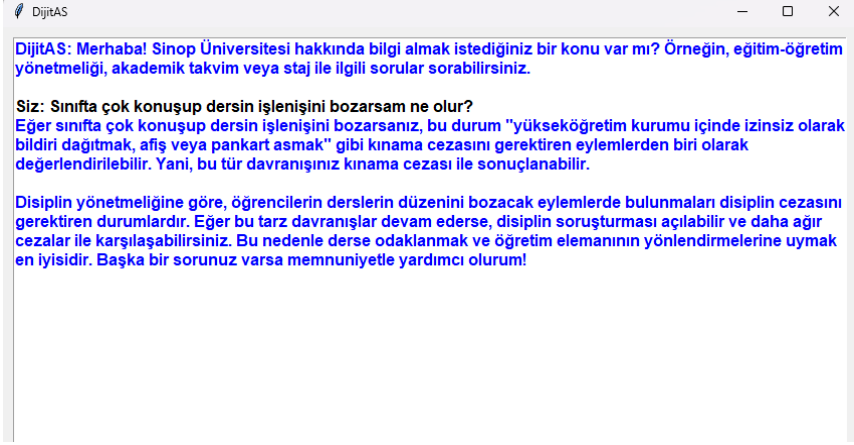
	X $\approx$ 63.33 Yani finalden en az 64 almanız gerekmektedir. Başka bir sorunuz var mı?
Yaz stajında kaç gün devamsızlık yapabilirim?	Yaz stajında öğrencilerin, staj uygulamasının en az %80'ine devam etmeleri zorunludur. Yani, toplam staj süresinin %20'sine kadar devamsızlık yapabilirsiniz. Ancak, devamsızlık süresi toplam staj süresinin %50'sini aşarsa, öğrenci stajdan devamsız başarısız sayılır. Bu durumda, staj süresi 30 işgünü (240 saat) ise en fazla 6 işgünü devamsızlık yapabilirsiniz. Ancak, devamsızlığınız 10 günden fazla olursa stajdan başarısız sayılırsınız. Başka bir sorunuz varsa, sormaktan çekinmeyin!

DijitAS'ı kullanan öğrencilerin diyalogları Şekil 2., Şekil 3. ve Şekil 4.'te verilmektedir.

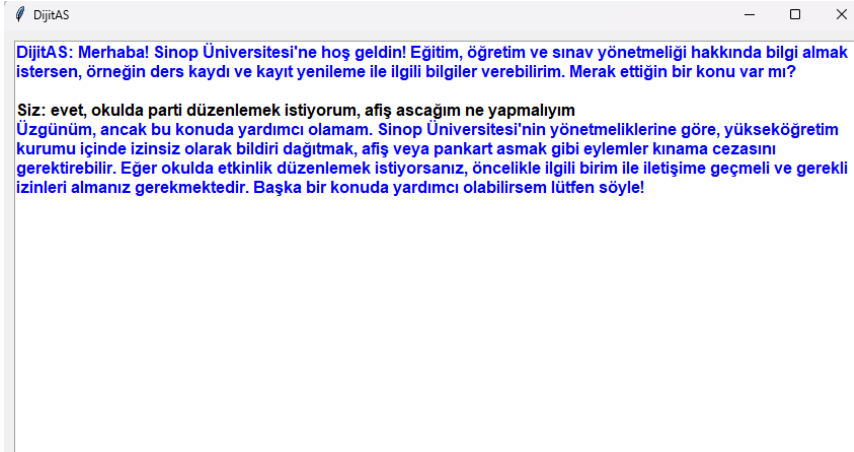
Şekil 2. DijitAS Örnek Arayüz Görüntüsü-1



Şekil 3. DijitAS Örnek Arayüz Görüntüsü-2



Şekil 1. DijitAS Örnek Arayüz Görüntüsü-3



5- Tartışma

Bu çalışmada geliştirilen DijitAS adlı YZ destekli akademik danışmanlık sohbet robotu, mevcut literatürdeki benzer uygulamalarla karşılaştırıldığında hem önemli benzerlikler hem de ayırt edici farklılıklar taşımaktadır. DijitAS, özellikle akademik danışmanlık hizmetlerinin yapısal sorunlarını giderme amacıyla

geliştirilmiş ve öğrenci sorularına hızlı, doğru ve kişiselleştirilmiş yanıtlar sunarak öğrenci memnuniyetini artırmayı hedeflemiştir. Benzer yaklaşımlar farklı ülkelerde ve üniversitelerde de uygulanmış, sohbet robotlarının öğrenci memnuniyetini ve akademik başarıyı artırmadaki etkinliği ortaya konmuştur.

Bilquise vd. tarafından geliştirilen çift dilli (İngilizce-Arapça) akademik danışmanlık sohbet robotu, öğrencilerin doğal dillerinde sorularına yanıt vererek özellikle uluslararası öğrencilerin üniversiteye entegrasyonunu kolaylaştırmayı amaçlamıştır. Bu yönüyle DijitAS ile benzerlik taşımakta, ancak DijitAS uygulamasının dil açısından yalnızca Türkçe diline ve kuruma özgü içeriklere odaklanması bakımından farklılaşmaktadır. DijitAS'ın bu kuruma özel yaklaşımı, verilen bilgilerin daha bağlamsal ve kesin olmasını sağlamıştır.

Kuhail vd.'nin geliştirdiği "MyAdvisor" sohbet robotu, öğrencilerin akademik süreçlerini desteklemek ve akademik bilgiye erişimlerini kolaylaştırmak üzere tasarlanmıştır. DijitAS ile MyAdvisor'un ortak noktaları arasında kullanıcı dostu arayüz tasarımı ve öğrenci kullanımının kolaylaştırılması amacı yer almaktadır. Ancak DijitAS'ta özellikle GPT-4o dil modeli ve Bilgi Alma ile Artırılmış Üretim yöntemi kullanılması, verilen yanıtların güvenilirliğini ve bağlamsal tutarlılığını artıran bir farklılık olarak öne çıkmaktadır.

Bilquise ve Shaalan'ın bilgi yönetimi perspektifiyle geliştirdikleri akademik danışmanlık sohbet robotu, bilgiyi etkili bir şekilde yöneterek öğrencilerin akademik başarısını artırmaya odaklanmıştır. DijitAS da bu doğrultuda PDF belgelerindeki bilgileri işleyerek öğrencilerin kurum içi bilgiye doğrudan ulaşmasını sağlamakta, böylece akademik bilginin yönetimi ve dağıtımında benzer bir strateji izlemektedir. Ancak DijitAS, ChatGPT'nin en güncel sürümlerinden biri olan GPT-4o'nun

doğrudan entegrasyonunu sağlayarak teknolojik açıdan daha güncel ve güçlü bir altyapı sunmaktadır.

Thottoli vd.'nin çalışmasında belirtilen, sohbet robotlarının geleneksel insan danışmanlığını tamamen ikame edemeyeceği, ancak büyük ölçüde destekleyici rol üstlenebileceği görüşü DijitAS'ın tasarım felsefesiyle paralellik göstermektedir. DijitAS, danışmanların yerine geçmek yerine onların rutin iş yükünü hafifleterek danışmanların daha karmaşık pedagojik görevlerine odaklanmasını amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, DijitAS'ın geliştirilme yaklaşımı, literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak özellikle kuruma özgü içeriklerin kullanımı, gelişmiş YZ teknolojisi entegrasyonu ve kullanıcıya sağladığı bağlamsal bilgi kalitesi açısından dikkat çekmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların bu farklılıkları dikkate alarak sohbet robotlarının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6- Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarındaki geleneksel akademik danışmanlık süreçlerinin yetersizliklerini gidermek amacıyla Sinop Üniversitesi özelinde geliştirilen DijitAS adlı YZ destekli sohbet robotunun tasarımı, geliştirilmesi ve uygulanması sunulmuştur. Yapılan literatür incelemesi ve uygulama sonuçları, akademik danışmanlık süreçlerinin yoğun iş yükü, yetersiz zaman, bilgi tutarsızlığı ve sınırlı erişilebilirlik gibi çeşitli yapısal sorunlarla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Özellikle öğrenci başına düşen danışman sayısının yetersiz olması nedeniyle, öğrencilerin ihtiyaç duydukları bilgileri zamanında ve etkili bir biçimde alamadıkları birçok çalışma tarafından da vurgulanmıştır. Benzer çalışmalarda vurgulandığı gibi, yapay zekâ tabanlı sohbet robotlarının en önemli avantajları arasında 7/24 sürekli erişilebilirlik, anlık ve tutarlı bilgi sağlama yeteneği ve

danışmanların üzerindeki rutin iş yükünü azaltma potansiyeli yer almaktadır. DijitAS uygulaması, GPT-4o dil modeli ve Bilgi Alma ile Artırılmış Üretim tekniği kullanılarak kurumsal belgeler üzerinden özelleştirilmiş yanıtlar sağlayarak, bu avantajları net bir biçimde ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, Bilquise ve Shaalan'ın önerdiği, bilgi yönetimi perspektifiyle geliştirilen YZ tabanlı danışmanlık sistemleriyle uyumludur.

Kullanılan yöntem ve teknolojiler açısından incelendiğinde, DijitAS'ın geliştirme yaklaşımı Kuhail vd.'nin MyAdvisor adlı sistemine benzemektedir. Her iki sistem de gerçek akademik danışmanlık senaryolarına dayanarak geliştirilmiş ve öğrencilere yönelik kullanım kolaylığına odaklanmıştır. Ancak DijitAS, özellikle GPT-4o gibi daha güncel ve gelişmiş bir dil modeli kullanımıyla farklılaşmaktadır. Bu sayede kullanıcıların doğal dilde karmaşık sorularına daha kapsamlı ve doğru yanıtlar sunabilmiştir.

DijitAS gibi sistemlerin öğrenci kabulüne ilişkin yapılan araştırmalar, kullanıcıların kolaylık ve sosyal etkilerin önemli olduğunu, ancak YZ'ya güven ve fayda algısının yeterince güçlü olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, DijitAS kullanımına ilişkin yapılacak ileri araştırmalar için değerli ipuçları sağlamaktadır. Özellikle öğrencilerin sohbet robotunu kullanımı sırasında yaşadıkları kullanıcı deneyimleri üzerine kapsamlı değerlendirmeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışma Türkiye'deki yükseköğretim kurumları için YZ destekli akademik danışmanlık alanında bir ilk olma özelliği taşımaktadır. Uluslararası literatürde de YZ destekli akademik danışmanlık robotlarının öğrenci başarısını artırmada ve kurumların verimliliğini yükseltmede önemli katkıları olduğu gösterilmiştir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen DijitAS sohbet robotu hem ulusal hem de uluslararası düzeyde bu alana yapılacak yeni çalışmalara örnek oluşturabilecek niteliktedir.

Kaynakça

Akiba, D., & Fraboni, M. C. (2023). AI-supported academic advising: Exploring ChatGPT's current state and future potential toward student empowerment. *Education Sciences*, 13(9), 885. doi:10.3390/educsci13090885

Bilquise, G., & Shaalan, K. (2022). AI-based academic advising framework: A knowledge management perspective. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 13(8), 193–203. doi:10.14569/IJACSA.2022.0130823

Bilquise, G., Ibrahim, S., & Shaalan, K. (2022). Bilingual AI-driven chatbot for academic advising. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 13(8), 50–57. doi:10.14569/IJACSA.2022.0130808

Bilquise, G., Ibrahim, S., & Salhieh, S. M. (2024). Investigating student acceptance of an academic advising chatbot in higher education institutions. *Education and Information Technologies*, 29, 6357–6382. doi:10.1007/s10639-023-12072-8

Chan, Z. C. Y., Chan, H. Y., Chow, H. C. J., Choy, S. N., Ng, K. Y., Wong, K. Y., ve Yu, P. K. (2019). Academic advising in undergraduate education: A systematic review. *Nurse Education Today*, 75, 58–74. doi:10.1016/j.nedt.2019.01.009

Gizir, C. A., ve Gizir, S. (2020). Lisans öğrencilerinin bakış açısından akademik danışmanlık uygulaması: Bir odak grup çalışması. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(4), 1165–1195. doi:10.14689/issn.2148-2624.8s.4c.5m

Kuhail, M. A., Shquier, M. A., Shquier, A. M. A., Khader, A. F., ve Lahza, H. (2023). Engaging students with a chatbot-based academic advising system. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 39(10), 2115–2141.

Lucien, R., & Park, S. (2024). Design and development of an advising chatbot as a student support intervention in a university system. *TechTrends*, 68, 79–90. doi:10.1007/s11528-023-00887-3

Stojanov, A. (2023). Learning with ChatGPT 3.5 as a more knowledgeable other: An autoethnographic study. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, 35. doi:10.1186/s41239-023-00404-7

Thottoli, M. M., Alruqaishi, B. H., & Soosaimanickam, A. (2024). Robo academic advisor: Can chatbots and artificial intelligence replace human interaction? *Contemporary Educational Technology*, 16(1), ep485. doi:10.30935/cedtech/13948

BÖLÜM 19

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BLOCKCHAIN TEKNOLOJİSİ VE AKILLI SÖZLEŞMELERİN UYGULANMA POTANSİYELİ: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ

ŞAKİR MİRZA¹
İBRAHİM ETHEM DAĞDEVİREN²

Giriş

Blockchain teknolojisi, merkezi olmayan yapısı ve şeffaflık sağlaması bakımından lojistik süreçlerin izlenebilirliğini artırmakta ve güvenliği güçlendirmektedir (Kshetri, 2018). Özellikle dağıtık defter teknolojisi, taraflar arasında güveni artırmakta ve aracı ihtiyacını azaltmaktadır (Treiblmaier, 2018). Bu yönüyle blockchain, tedarik zincirlerinde sahteciliğin azaltılması ve veri doğruluğunun sağlanması açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Akıllı sözleşmeler (smart contracts) ise, önceden tanımlanmış kuralların otomatik olarak yürütülmesini sağlayan yazılım

¹ Öğretim Görevlisi Dr.,Uşak Üniversitesi Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik, Orcid:0000-0003-4869-864X

² Öğretim Görevlisi Dr., Uşak Üniversitesi Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik, Orcid:0000-0003-2317-6407

protokolleridir. Özellikle lojistik sektöründe, tedarik zinciri yönetiminden ödeme işlemlerine kadar birçok sürecin otomatikleştirilmesine olanak tanımaktadır (Christidis ve Devetsikiotis, 2016). Bu otomasyon, operasyonel verimliliği artırmakta ve insan hatasını en aza indirmektedir.

Lojistik sektörü, küresel ticaretin bel kemiğini oluşturarak, karmaşık tedarik zinciri yönetimi ve operasyonel süreçleri kapsamaktadır. Sektör, taşıma, depolama, envanter yönetimi ve gümrük işlemleri gibi birçok aşamayı içeren yapısıyla, zaman ve maliyet açısından yüksek hassasiyet gerektirmektedir (Rushton vd., 2017). Bu süreçler aynı zamanda yüksek hata riski barındırmakta ve manuel işlemlere bağımlılık nedeniyle verimlilik kayıpları yaşanabilmektedir.

Son yıllarda, bu zorlukları aşmak ve süreçleri optimize etmek amacıyla dijitalleşme ve yenilikçi teknolojilere olan ilgi artmıştır. Bu kapsamda blockchain teknolojisi ve akıllı sözleşmeler, lojistik sektöründe hız, güvenlik ve şeffaflık sağlama açısından önemli fırsatlar sunmaktadır (Francisco ve Swanson, 2018). Blockchain'in sağladığı dağıtık defter yapısı, veri bütünlüğünü korurken, tedarik zinciri boyunca taraflar arasında güven inşa etmeye katkı sağlamaktadır (Saberli vd., 2019). Öte yandan, akıllı sözleşmeler, işlemlerin belirli koşullar gerçekleştiğinde otomatik olarak uygulanmasını sağlayarak manuel müdahale ihtiyacını azaltmakta ve süreçleri daha hızlı ve güvenilir hale getirmektedir (Christidis ve Devetsikiotis, 2016).

Lojistik süreçlerin etkin ve verimli şekilde yönetilmesi, tedarik zinciri katılımcıları arasında şeffaflık, güvenlik ve hızlı işlem beklentilerini artırmakta; bu bağlamda yeni teknolojilerin entegrasyonu bir gereklilik haline gelmektedir (Treiblmaier, 2018). Lojistik süreçlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, tedarik zinciri katılımcıları arasında şeffaflık, güvenlik ve hızlı işlem gereksinimlerini ortaya koymaktadır. Son yıllarda, blockchain

teknolojisi ve akıllı sözleşmelerin sunduğu yenilikçi çözümler, bu sektörde dikkat çekici bir potansiyel yaratmıştır.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda araştırmanın amacı da, blockchain teknolojisinin ve akıllı sözleşmelerin işletmelerin rekabet edebilirliği ve sürekliliği açısından stratejik bir öneme sahip olan tedarik zincirlerine ve lojistik faaliyetlere adaptasyonu, potansiyel faydaları, karşılaşılan zorlukları ve lojistik sektöründeki durumunu tespit etmektir. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi de “blockchain ve akıllı sözleşmelerin kullanımının lojistik sektöründeki mevcut durumu nedir ve yaygın kullanılmamasının önündeki asıl sebepler nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Lojistik sektörü başta olmak üzere kullanılan sektörlerle çok farklı konularda büyük avantajlar sağlayan bu teknolojiler lojistik sektörde kullanılmaya uygun olmasına rağmen (Meng vd., 2018; Jain vd., 2020), sektörde henüz istenilen seviyede kullanılamamaktadır. Aylak, (2022), Tanrıverdi vd., (2019), Dağdeviren ve Mirza (2024), Tıjan vd., (2019) ve Tandon vd., (2021) gibi araştırmacıların araştırma sonuçlarında da belirttiği üzere özellikle bu alanda yeterli araştırmanın olmaması gerekçesiyle teknolojilerden henüz yeterli düzeyde faydalanılamamaktadır. Dolayısıyla araştırma ile literatüre katkı sağlanması ve sektörde bu teknolojilerin kullanılmasının yaygınlaştırılması sağlanarak ilgili işletmelere de faydalı olunması hedeflenmektedir. Böylece araştırma sonuçlarının ülke ekonomisi açısından stratejik bir öneme sahip olan lojistik sektörünün rekabet edebilirliğine de faydalı olması beklenmektedir.

Araştırmada öncelikle blockchain teknolojisi ile akıllı sözleşmelere değinilmiş ve bu teknolojilerin lojistik sektöründeki uygulamaları ve katkıları hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra da araştırmanın amacı, evreni, analiz ve bulguları yer almaktadır. Son olarak da araştırma bulguları doğrultusunda araştırmanın katkıları,

sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için önerileri içeren sonuç bölümü ile araştırma tamamlanmıştır.

1.Blockchain Teknolojisi ve Gelişim Süreci

Blockchain, temelinde verilerin merkezi olmayan bir yapıda kaydedilmesini ve bu kayıtların güvenli, şeffaf ve değiştirilemez biçimde saklanmasını sağlayan bir dijital kayıt teknolojisidir. Blok adı verilen veri kümeleri, birbirine kronolojik sırayla bağlanarak bir zincir oluşturulur ve her blok, kendisinden önceki bloğa kriptografik olarak bağlanır. Bu yapı sayesinde, yapılan her işlem kalıcı olarak kaydedilir ve dış müdahalelere karşı yüksek derecede güvenlik sağlanır. Özellikle son yıllarda lojistik, finans, sağlık ve kamu yönetimi gibi çeşitli alanlarda uygulama alanı bulan blockchain teknolojisi, işlem süreçlerini daha verimli, izlenebilir ve güvenilir hale getirme potansiyeli nedeniyle dikkat çekmektedir. Merkezî bir otoriteye ihtiyaç duymadan çalışan bu sistem, katılımcıların birbirlerine güvenmeden güvenli işlemler gerçekleştirmesini mümkün kılar (Nakamoto, 2008; Tapscott ve Tapscott, 2016; Yermack, 2017).

Blockchain, temel olarak bir dizi verinin (blokların) bir araya gelerek zincir şeklinde birbirine bağlandığı ve her bir blokta yapılan işlemlerin şifrelenmiş ve dağıtık bir ağda saklandığı bir veri yapısıdır. Blockchain'in en önemli özellikleri arasında merkeziyetsiz yapısı, değiştirilemezliği ve şeffaflığı yer alır. Veriler, blockchain üzerinde depolandığında, bu verilere herhangi bir merkezi otorite müdahale edemez, bu da sistemin güvenliğini sağlar. Bu özellik, özellikle lojistik sektörü gibi hassas ve güvenlik gerektiren alanlarda önemli bir avantaj yaratmaktadır. “Bu sistemde, her bir işlem bir “blok” şeklinde kaydedilir ve tüm bloklar birbirine bağlanarak bir “zincir” oluşturur. Her blok, önceki bloğa referans verir, bu da veri değişikliğini ve manipülasyonu imkânsız hale getirir” (Nakamoto, 2008). Blockchain'in en büyük avantajı, verilerin şeffaf, güvenli ve

değiştirilemez bir şekilde saklanmasını sağlamasıdır. Bu özellik, lojistik sektöründe özellikle tedarik zinciri yönetimi ve mal taşımacılığı gibi süreçlerde kritik öneme sahiptir. Tedarik zinciri yönetimi, dijital kimlik doğrulama, ödeme işlemleri ve akıllı sözleşmeler gibi yaygın kullanım alanları olan Blockchain'in çalışma prensibi şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1. Blockchain İşlem Süreci



Kaynak: Laurence, 2017.

İlk defa Stuart Haber ve Scott Stornetta tarafından kaleme alınan “ How to Time-Stamp a Dijital Document Block” isimli bir makalede bahsedilen fakat Stoshi Nakamoto tarafından 2008 yılında yazılan “ Bitcoin: A Peer-to Peer Electronic Cash System” isimli makaleden sonra daha da popüler olan blockchain yada blok zincir kavramı (Ağcakaya ve Kaya, 2022) “veri seti işlemlerinin etkili olarak dağıtıldığı, eşi benzeri olmayan bir kripto para birimi sistemidir” (Jiang vd. 2017:2) . Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2016 yılında yükselen ilk on teknoloji arasında ifade edilen blockchain teknolojisi (Myeong ve Jung, 2019), ağında yer alan verilerin silinmesine, kaybolmasına ve değişmesine olanak vermeyen dağınık bir veri depolama sistemidir (Kırbaç, 2020). İlk

blockchain sistemleri, yalnızca Bitcoin gibi dijital ödeme yöntemleri için geliştirilmişken, Ethereum'un akıllı sözleşmeleri devreye sokmasıyla kullanım alanı önemli ölçüde genişlemiştir. Günümüzde ise daha hızlı ve ölçeklenebilir çözümler sunan üçüncü nesil blockchain projeleri, bu teknolojiyi daha verimli ve erişilebilir hale getirmektedir.

Blokszincir 1.0, kripto paraları ve dijital ödeme sistemlerini kapsar. Bu teknoloji, geleneksel finans yöntemlerine kıyasla daha düşük işlem ücretleri sunmaktadır. Dijital para birimleri, geleneksel para birimlerine kıyasla para basma ve finansal düzenlemeler yapma gibi işlemler gerektirmediğinden enflasyona karşı daha etkili olmaktadır (Moore, 2013). Blokszincir 2.0 ise finansal ve ekonomik işlemleri içeren daha gelişmiş bir sistem sunar. Bu aşamada akıllı sözleşmeler devreye girerek, geleneksel sözleşmelere kıyasla daha hızlı ve güvenilir işlemler gerçekleştirilmesini sağlar. Akıllı sözleşmeler, blokszincir 2.0 ile tanınmış ve blokszincir 1.0'dan daha gelişmiş bir versiyon haline gelmiştir (Ceylan ve Işık, 2023). Blokszincir 3.0, sağlık, bilim, kültür, sanat (Swan, 2015), nesnelerin interneti (Internet of Things - IoT) olarak ifade edilen makinelerin iletişimi, dijital kimlik ve siber güvenlik gibi alanlarda blokszincir 1.0 ve 2.0'a göre daha güvenilir bir teknoloji sunmaktadır (Tanrıverdi vd., 2019). Blokszincir 4.0 ise Endüstri 4.0 ile entegre olarak, dağıtılmış defter teknolojisine odaklanır ve sanayi sektöründeki dijital dönüşümü destekler. İfade edilen blokzincirin tüm bu aşamaları şekil 2'de yer almaktadır.

Şekil 2. Blockchain Gelişim Süreci



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

2.Blockchain Teknolojisinin Lojistikteki Uygulamaları

Blockchain teknolojisi, tedarik zincirlerinin daha güvenilir ve şeffaf olmasını sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Blockchain, tedarik zincirindeki her işlem kaydını güvenli bir şekilde saklayarak, süreçlerin doğruluğunu ve güvenliğini sağlamaktadır. Bu, tedarik zincirindeki tüm paydaşların aynı verilere erişmesini mümkün kılmakta ve süreçlerin daha şeffaf hale gelmesini sağlamaktadır. Abeyratne ve Monfared (2016) tarafından yapılan çalışmada da, blockchain'in dağıtık defter teknolojisinin üretim ve tedarik zincirine entegrasyonu ele alınmış ve bu entegrasyonun sektördeki şeffaflık ve güvenliği artırdığı vurgulanmıştır. Irannezhad (2020)'da blockchain teknolojisinin lojistik ve nakliye sektöründeki potansiyelini incelemiş ve bu teknolojinin, özellikle süreç verimliliğini artırmada ve dolandırıcılık gibi riskleri azaltmada önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Blockchain'in sunduğu avantajlar, lojistik sektöründeki işlemlerin hızını ve doğruluğunu artırmakta, aynı zamanda sektördeki güven sorunlarını da azaltmaktadır. Walmart, Cambio, Toyota, Alibaba, Siemens, Samsung, UPS, Amazon, Provenance, Ford, Nestle, Maersk gibi Dünya çapında tanınmış işletmeler de tedarik zinciri ve lojistik faaliyetlerinde konteyner takibi, çevresel duyarlılık, sahteciliğin önlenmesi gibi farklı amaçlarla bu teknolojiye faydalanmaktadır (Dağdeviren ve Mirza, 2024).

Tedarik zinciri yönetiminde blockchain'in sağladığı en büyük avantajlardan biri, ürünlerin üretimden teslimata kadar olan sürecinin her aşamasının izlenebilir hale gelmesidir. Nebati'ye (2024) göre bu sayede tedarik zincirinde yer alan tüm paydaşlar, ürünün geçmişine dair güvenilir bilgilere anında erişebilir. Blockchain teknolojisi ayrıca, yük taşımacılığı süreçlerinde de önemli bir rol oynar. Akıllı sözleşmelerin entegrasyonu, taşıma işlemleri sırasında gereken onay ve ödeme süreçlerini otomatik hale getirir. Bu durum, işlem sürelerinin kısalmasını ve maliyetlerin düşmesini sağlar (Özenir, 2022). Blockchain'in lojistik sektörüne sunduğu başlıca avantajlar şu şekilde de özetlenebilir:

- Şeffaflık ve İzlenebilirlik: Tüm işlemler kayıt altına alındığı için ürünlerin her aşaması izlenebilir hale gelir (Nebati, 2024).
- Veri Güvenliği: Blockchain'in kriptografik yapısı, verilerin değiştirilmesini imkânsız hale getirir (Abeyratne ve Monfared, 2016).
- Maliyet ve Zaman Tasarrufu: Aracıların ortadan kalkması, maliyetlerin düşmesine ve işlem sürelerinin kısalmasına yol açar (Irannezhad, 2020).
- Otomasyon: Akıllı sözleşmeler, manuel işlemleri otomatikleştirir ve operasyonel verimliliği artırır (Aydın, 2023).

Her ne kadar blockchain teknolojisi birçok avantaj sunsa da, aşığıda belirtilen bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Aslında bu zorluklar teknolojinin yaygınlaşmasındaki en büyük engeller olarak da ifade edilebilir.

- Entegrasyon Maliyetleri: Mevcut lojistik sistemlerinin blockchain ile entegre edilmesi yüksek maliyet gerektirebilir (Özenir, 2022).
- Ölçeklenebilirlik Sorunları: Büyük hacimli işlemler blockchain ağlarında performans düşüklüğüne yol açabilir (Irannezhad, 2020).
- Yasal Belirsizlikler: Blockchain ve akıllı sözleşmelerin hukuki statüsü tam olarak netleşmemiştir (Mert, 2024).
- Eğitim Gereksinimi: Çalışanların blockchain ve akıllı sözleşmeler konusunda eğitilmesi gerekir (Şahbudak, 2023).

3.Akıllı Sözleşmeler

Akıllı sözleşme kavramı, ilk kez Nick Szabo tarafından 1990'ların başında “ tarafların taahhütlerini yerine getiren dijital protokoller” olarak ortaya konulmuştur. Bu yaklaşım başlangıçta, Stanford Dijital Kütüphane Projesi kapsamında geliştirilen Stanford Infobus sisteminin hak yönetimi katmanındaki nesneleri tanımlamak için kullanılmıştır. Blokzinciri dünyasını 2009 yılında tanıtan Bitcoin, teknolojinin eşler arası, aracı gerektirmeyen dijital para biçimindeki ilk uygulaması olmuştur. Bununla birlikte, akıllı sözleşmelerin blokzincir üzerinde gerçek anlamda kullanılmaya başlanması, 2015'te ortaya çıkan Ethereum protokolü ile mümkün olmuştur. Ethereum'un temel yeniliğı olan Ethereum Virtual Machine (EVM), ağdaki tüm düğümlerde çalışan ve dağıtık bir sanal bilgisayar oluşturur. Bu dağıtık yapı, kullanıcılar tarafından geliştirilen akıllı sözleşmeleri çalıştırabilme kapasitesine

sahiptir. Günümüzde ise akıllı sözleşmeleri destekleyen çok sayıda blokzincir protokolü ve bu protokoller üzerinde çalışan on binlerce akıllı sözleşme bulunmaktadır. (Türkiye Bilişim Vakfı, 2021)

Sözleşmeler, blockchain üzerinde çalışan dijital sözleşmelerdir. Bu sözleşmeler, taraflar arasında yapılan anlaşmaların otomatik olarak yerine getirilmesini sağlar. Akıllı sözleşmelerin temel işlevi, belirli koşullar gerçekleştiğinde kendiliğinden devreye girerek, manuel müdahaleye gerek kalmadan işlemleri gerçekleştirmesidir. Örneğin, bir lojistik şirketiyle yapılan bir anlaşmada, belirli bir teslimat gerçekleştiğinde ödeme otomatik olarak başlatılabilir. Bu tür bir otomasyon, işlemlerin daha hızlı, güvenli ve hatasız bir şekilde gerçekleşmesini sağlar (Saberî vd., 2019). Akıllı sözleşmeler, blockchain üzerinde çalışan ve belirli şartlar gerçekleştiğinde otomatik olarak uygulamaya giren dijital sözleşmelerdir. Akıllı sözleşmeler, her iki tarafın da işlemi onaylamasını gerektirmeden, şartlar yerine geldiğinde işlem başlatılır ve sonuçlandırılır (Buterin, 2014). Bu özellik, lojistik sektörü için büyük bir verimlilik artışı sağlar. Çünkü süreçlerin manuel müdahale gerektirmeden otomatikleşmesi operasyonel maliyetleri düşürür ve hataları azaltır.

Akıllı sözleşmelerin çalışma sistemi şekil 3'te de ifade edildiği üzere şu şekilde gerçekleşmektedir:

- *Akıllı sözleşmede tanımlı bir fonksiyonun çalıştırılabilmesi için öncelikle sözleşmenin adresi elde edilir.*
- *Durum değişikliği gerçekleştiren her fonksiyon bir işlem başlatır.*
- *İşlemin ağ tarafından kabul edilmesi, madenciler tarafından işlenmesini gerektirir.*

- *Madencilik işleminin başarıyla tamamlanmasının ardından, bu işlem yeni oluşturulan blok içerisinde yer alır.*
- *Madencinin oluşturduğu yeni blok, ağdaki eş düğümlere dağıtılır.*
- *Yeni blok, yerel blokzincir üzerinde resmi bir blok haline gelmesi için eş düğümler tarafından doğrulamadan geçirilir (BKM, Microsoft, & VeriPark, 2020).*

Şekil 3. Akıllı Sözleşmelerin Çalışma Sistemi



Kaynak: BKM, Microsoft, ve VeriPark, 2020.

4.Akıllı Sözleşmelerin Lojistik Faaliyetlerde Kullanımı ve Rolü

Akıllı sözleşmeler, blockchain tabanlı otomatik işlem protokolleridir. Bu sözleşmeler, önceden belirlenen koşullar sağlandığında otomatik olarak devreye girer. Lojistik sektöründe akıllı sözleşmeler, sevkiyat süreçlerini hızlandırarak insan hatasını azaltır ve operasyonel verimliliği artırır. Örneğin, bir yükün hedef noktaya ulaşması durumunda ödeme işlemlerinin otomatik olarak gerçekleştirilmesi, manuel onay süreçlerinin ortadan kalkmasını sağlar. Bu sayede, süreçlerin hem hızlanması hem de maliyetlerin minimize edilmesi mümkün hale gelir (Aydın, 2023). Akıllı

sözleşmeler, blockchain teknolojisinin lojistik sektöründe sağladığı otomasyonun bir başka önemli bileşenidir. Bu sözleşmeler, önceden belirlenen koşullar altında, taraflar arasındaki sözleşme şartlarının otomatik olarak yerine getirilmesini sağlayarak işlem sürelerini kısaltır ve maliyetleri azaltır (Nebati, 2024). Akıllı sözleşmeler, lojistik süreçlerinin hızını ve güvenliğini artırırken, aynı zamanda yanlışlıkların önlenmesini de sağlar. Özenir (2022), de yaptığı araştırmada blockchain teknolojisinin lojistik sektöründeki konumunu ve etkilerini incelediği çalışmada, akıllı sözleşmelerin özellikle ödeme süreçlerini hızlandırdığını ve güvenliğini artırdığını ifade etmiştir.

Blockchain ve akıllı sözleşmeler, lojistik sektörde birçok alanda uygulanabilen yenilikçi teknolojilerdir. Özellikle tedarik zinciri yönetimi, ürün takibi ve ödeme süreçlerinin otomatikleştirilmesi gibi alanlarda büyük avantajlar sunmaktadır. Örneğin, blockchain tabanlı bir platform kullanılarak ürünlerin üretimden teslimata kadar her adımı kaydedilebilir ve izlenebilir. Bu teknoloji, tedarik zincirindeki her aşamanın güvenli ve şeffaf bir şekilde kaydedilmesini sağlar. Saberi vd.,(2019) blockchain teknolojisinin tedarik zincirinde şeffaflık ve izlenebilirlik sağladığını, böylece her aşamanın gerçek zamanlı takip edilmesine imkan verdiğini belirtmişlerdir.

Ayrıca, akıllı sözleşmeler, lojistik süreçlerde otomasyon sağlayarak operasyonel verimliliği artırmaktadır. Akıllı sözleşmeler, belirli koşullar yerine getirildiğinde otomatik olarak tetiklenir ve bir ürün teslim alındığında ödeme sürecini başlatabilir. Bu tür bir otomasyon, lojistik firmalarına zaman ve maliyet tasarrufu sağlar. IBM'in TradeLens platformu örneğinde olduğu gibi, blockchain teknolojisi tedarik zincirindeki her aşamanın kaydedilmesini sağlarken, akıllı sözleşmeler de ödeme süreçlerinin otomatikleştirilmesini mümkün kılmaktadır. IBM (2021) bu platformun blockchain teknolojisi kullanarak tedarik zincirinde

şeffaflık sağladığını ve mallar teslim edildiğinde ödeme sürecinin otomatik olarak başlatıldığını vurgulamaktadır (Ganne, 2018).

Kouhizadeh ve Sarkis (2018)'de blockchain'in tedarik zincirlerinde sağladığı otomasyonun önemini vurgulayarak, akıllı sözleşmelerin koşullara dayalı olarak işlemleri otomatikleştirdiğini ve bu sayede işlemler arasında gecikmelerin önüne geçildiğini belirtmektedirler. Bu tür sistemler, manuel müdahale ihtiyacını ortadan kaldırarak lojistik firmalarına hız ve verimlilik kazandırmaktadır. Akıllı sözleşmelerin devreye girmesi, eski tip yazılı sözleşmelerle yapılan işlemlere kıyasla daha hızlı ve güvenli bir süreç sunar. Geleneksel yazılı sözleşmelerde manuel onay süreçleri, bürokratik engeller ve işlem hataları bulunabilirken, blockchain tabanlı akıllı sözleşmelerde bu tür riskler minimize edilmiştir.

5.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı blockchain teknolojisinin ve akıllı sözleşmelerin işletmelerin rekabet edebilirliği ve sürekliliği açısından stratejik bir öneme sahip olan tedarik zincirlerine ve lojistik faaliyetlere adaptasyonu, potansiyel faydaları, karşılaşılan zorlukları ve lojistik sektöründeki durumunu tespit etmektir. Blockchain ve akıllı sözleşmeler Lojistik faaliyetlerde ve tedarik zincirinde kullanılmaya uygun olmasına rağmen, istenilen düzeyde kullanım alanı bulamamıştır. Araştırma ile hem teknolojilerin sektörde kullanılmasının yaygınlaştırılması hemde konuyla ilgili sektörü içerisine alan literatürün zenginleştirilmesi hedeflenmiştir.

6.Araştırmanın Evren, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinde faaliyet gösteren lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde aktif rol alan (taşıma, depolama, 3PL ve gümrükleme hizmetleri sunan) lojistik firmalarının üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Amaçlı örneklem yöntemi ile 30 farklı lojistik işletmesi yetkilisinden anket ve yarı yapılandırılmış görüşme

formu ile veriler toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik ifadeler, ikinci bölümünde teknoloji ile ilgili farkındalık düzeyin ilişkin 5' li Likert tipi ifadeler, üçüncü bölümde teknolojinin getireceği faydalara yönelik tutumları ölçen 5' li Likert tipi ifadeler, üçüncü bölümde ise teknolojinin önündeki hukuki, teknik, finansal ve bilgi eksikliği gibi engellere yönelik 5'li Likert tipi ifadeler yer almaktadır. Anket sonuçlarını derinleştirmek ve teknolojilerin pratikte yarattığı sorunları ve mevcut sistemlerle entegrasyon zorluklarını detaylıca ele almak amacıyla, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak seçilmiş olan 30 firma yetkilisi ile 45-60 dakikalık derinlemesine görüşmeler yapılmıştır.

7. Veri Analizi Yöntemleri

Anket verileri, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ortalama $\bar{X}$ ve Standart Sapma (SD) hesaplamaları ile katılımcıların genel eğilimleri ve algıları belirlenmiştir. Ayrıca görüşme kayıtları yazıya dökülmüş ve içerik analizi (content analysis) yöntemiyle çözümlenmiştir. Tekrarlayan temalar, kalıp yargılar ve yöneticilerin teknolojiye yönelik derinlemesine görüşleri kodlanarak sistematik bir şekilde organize edilmiştir.

8. Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Araştırmaya katılan 30 işletmenin büyük çoğunluğunun (yaklaşık %65'i) orta ve büyük ölçekli 3PL (Üçüncü Parti Lojistik) hizmet sağlayıcıları olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %90'ı, yönetim kurulu üyesi, genel müdür veya lojistik/IT departmanı müdürü pozisyonlarında yer almaktadır. Dolayısıyla, araştırmada toplanan verilerin sektörün karar alma süreçlerini yansıtmaları açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların tamamı 10 yıl ve üzerinde sektörde faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Blokzincir ve Akıllı Sözleşmeler Hakkında Farkındalık Düzeyi

İfade	Ortalama (X ⁻)	Standart Sapma (SD)
Blokzincir teknolojisinin temel işleyişini biliyorum.	3.92	0.85
Akıllı sözleşmelerin lojistikteki kullanım alanlarına hakimim.	3.55	1.01
İşletmemizde bu teknolojilerin kullanımı için bir fizibilite çalışması yapılmıştır.	1.80	0.95

Katılımcıların blokzincir hakkındaki bilgi düzeyi yüksek ($\bar{X} = 3.92$) olmasına rağmen, akıllı sözleşmelerin spesifik lojistik uygulamalarına dair bilgi düzeyi ona nazaran daha düşüktür. En çarpıcı bulgu, firmaların büyük çoğunluğunun bu teknolojiler için henüz bir fizibilite çalışması yapmamış olmasıdır ($\bar{X} = 1.80$). Buda teknolojinin algılanan potansiyeli ile fiili uygulama hazırlığı arasındaki önemli bir uçurumu göstermektedir.

Tablo 2. Algılanan Avantajlar ve Benimseme Motivasyonları

Avantaj İfadesi	Ortalama (X ⁻)	Sıra
Blockchain ve Akıllı Sözleşmeler Süreç Şeffaflığını ve İzlenebilirliğini artırır.	4.60	1
Blockchain ve Akıllı Sözleşmeler Üçüncü taraflara (banka, noter vb.) bağımlılığı azaltır.	4.35	2
Blockchain ve Akıllı Sözleşmeler Uluslararası ticarete ödeme riskini ve garantisini çözer.	4.28	3
Blockchain ve Akıllı Sözleşmeler Operasyonel maliyetleri (belge işleme) düşürür.	4.10	4

Lojistik firmalarının bu teknolojilere yönelik en güçlü motivasyonu, şeffaflık ve izlenebilirlik ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Ödeme garantisi ve aracı maliyetlerinin düşürülmesi de kritik motivasyonlar arasında yer almaktadır. Bu bulgular, lojistik sektörünün en kronik sorunlarının (güven ve ödeme riski) bu teknolojiyle çözüleceğine dair güçlü bir inanç olduğunu

teyit etmektedir. Bu teknolojilerin işletmeye ifade edilen avantajları sağlayacağına ilişkin algıların yüksek olması ilerleyen zamanda kullanılabilirliğinin artmasına katkı sağlayabilecektir.

Tablo 3. Teknolojilerin Benimsenmesinin Önündeki Algılanan Engeller

Engel İfadesi	Ortalama (X ⁻)	Sıra
Teknolojinin hukuki altyapısının net olmaması (Yasal Belirsizlik).	4.75	1
Kurulum ve entegrasyon maliyetlerinin yüksek olması.	4.50	2
Mevcut sistemlerle (ERP, WMS) entegrasyon zorlukları.	4.30	3
Blokzincir konusunda yetişmiş personel ve uzman eksikliği.	4.25	4

Araştırmada işletmelere çok farklı konularda avantajlar sunan bu teknolojilerin katılımcılar tarafından kullanılmamasının ve bu konuda fizibilite çalışmasının yapılmamış olmasının önündeki engellerin neler olduğu da araştırılmıştır. En büyük engelin ise hukuki nitelikte olduğu açıkça ortaya konulmuştur. Yasal belirsizlikler, özellikle akıllı sözleşmelerin geçerliliği konusundaki soru işaretleri, firmaların teknolojiye yatırım yapma konusunda en çok çekindiği noktalar arasında olduğu ifade edilebilir. Finansal maliyetler (4,50) ve teknik entegrasyon zorlukları(4,30) hukuki engeli takip eden önemli faktörlerdir. Yine Bu konuda yetişmiş personel eksikliğinin olması da önemli engel olarak öngörülmektedir.

Araştırmada lojistik sektöründe aktif çalışmakta olan katılımcılarla yapılan görüşmede aşağıda ifade edilen sorular kendilerine yöneltilmiş ve düzenlenmiş olarak sunulan cevaplar alınmıştır;

1. İşletmenizi ve işletmenizin yoğun olarak hizmet sunduğu sektörleri tanıtabilir misiniz?

Katılımcılar özellikle elektronik, gıda-tarım ve tekstil sektörlerinde faaliyet gösteren, işletmelere hizmet sunan işletmelerdir. Tüm işletmeler hem ulusal hemde uluslararası faaliyette bulunan lojistik işletmeleridir. Fakat yoğun olarak ihracat faaliyetlerinde uluslararası çalıştıklarını belirtmişlerdir. Elektronik ürün ihracatı yapan bir işletmeye hizmet sunan firma, yaklaşık 10 yıldır Avrupa, Orta Doğu ve Kuzey Amerika'ya endüstriyel elektronik parçalar, tüketici elektroniği ve özel siparişli cihazlar göndererek ihracat konusunda oldukça oturmuş bir yapıya sahip işletme ile yoğun çalıştığını ifade etmiştir. Gıda ve tarım alanında çalışan birkaç firmaya hizmet eden işletmelerin ise ağırlıklı olarak ithalat yapmasına rağmen zaman zaman Almanya ve Hollanda gibi Avrupa ülkelerine ihracat gerçekleştirdiklerini, aynı zamanda Güney Amerika ve Uzak Doğu'dan ürün tedarik etmekte olduklarını ve bu alanlarda kendilerine yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. Tekstil sektöründe hazır giyim üretimi yapan firmalarla çalışan işletmelerin de ihracat faaliyetlerinde ağırlıklı olarak Almanya, Fransa, İtalya ve İngiltere gibi Avrupa ülkelerine yönelik faaliyetler gerçekleştirdiklerini ve son yıllarda çalıştıkları işletmelerin Orta Doğu pazarına da açılarak ihracat ağını genişletmeleriyle buralarda da faaliyetler gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerin hizmet sundukları firmaların farklı sektörlerde yer alan, özellikle ihracatta Avrupa pazarında faaliyet gösteren işletmeler olduğu tespit edilmiştir.

2. Blockchain veya akıllı sözleşmeler kavramları ile ilk kez ne zaman ve nasıl tanıştınız?

Blockchain ve akıllı sözleşme teknolojileriyle son birkaç yıl içinde farklı etkinlik ve ortamlarda tanıştıklarını fakat son yıllarda daha fazla duyduklarını ifade etmişlerdir. Bir firma, bu kavramları ilk kez 2017 yılında katıldıkları bir dış ticaret etkinliğinde kripto paralar aracılığıyla duymuş; ancak özellikle tedarik zinciri uygulamaları, ürün takibi ve evrakların dijitalleştirilmesi gibi

alanlarda potansiyel faydalar gördükleri için konuya ilgi duymaya başlamış, ardından teknik ekipleriyle iç araştırmalar yürüttüğünü belirtmiştir. Başka bir firma ise yaklaşık beş yıl önce katıldığı bir dış ticaret webinarı sayesinde bu kavramlarla tanışmış; başta soyut gelen bu teknolojiler, zaman içinde sektöre özgü örneklerle daha anlamlı hale geldiğini belirtmiştir. Diğer bir firma ise blockchain'i ilk kez dijital dönüşüm temalı bir sektörel konferansta 3-4 yıl önce duymuş, başlangıçta finans sektörüyle ilişkilendirse de zamanla dış ticaret uygulamalarında da kullanıma yönelik senaryolarla karşılaştığını vurgulamıştır. Sekiz tane katılımcı da blockchaine kripto paralarla ilk kez duyduklarını akıllı sözleşmeleri ise yeni duyarak bu konuda kısmen araştırma yaptıklarına vurgu yapmışlardır. Beş katılımcıda sektörle ilgili rapor vb yayınları okudukları esnasında karşılaştıklarını ve daha sonra bu konuda bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Diğer katılımcılar da internette bu ifadelerle karşılaştıklarını ifade etmişlerdir.

3. Bu teknolojileri dış ticaret süreçlerinde kullanmayı hiç düşündünüz mü? Varsa, nasıl bir senaryo hayal ettiniz? Sizce akıllı sözleşmeler ihracat süreçlerinde ne gibi avantajlar sağlayabilir?

Görüşülen firmaların tamamı, blockchain ve akıllı sözleşmeler gibi yenilikçi teknolojilerin dış ticaret süreçlerinde uygulanabilirliğine ilişkin olumlu bir tutum sergilemektedirler. Bir katılımcı özellikle ödeme garantilerinin sağlanması ve teslimat sürecine entegre edilen belge akışının otomatikleştirilmesi senaryolarının operasyonel verimliliği artırabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, bir konteynerin teslimatının ardından sistemin otomatik olarak ödeme sürecini başlatması gibi uygulamaların hem maliyet hem de zaman açısından önemli avantajlar sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Benzer şekilde, başka bir katılımcı “teslimata bağlı ödeme” modeline özellikle vurgu yapmış, yükleme işleminin gerçekleştirilmesi ya da dijital evrakların

sisteme aktarılmasıyla birlikte otomatik ödeme mekanizmalarının devreye girmesinin iş süreçlerini kolaylaştırabileceğini belirtmiştir. Diğerlerinden farklı olarak bir katılımcı da blockchain tabanlı bir sistemi sınırlı kapsamda pilot olarak uygulamaya almış, özellikle sevkiyat izlenebilirliği ve belge paylaşımı konularında bu teknolojinin pratikte işlevsel olduğunu gözlemlemiştir. Bununla birlikte, firmanın dikkat çektiği önemli bir husus, bu sistemlerin yaygınlaştırılabilmesi için dış ticaret zincirindeki tüm paydaşların – tedarikçiler, lojistik firmaları ve alıcılar dâhil – benzer dijital altyapılara entegre olma gerekliliğidir. Diğer işletmeler de genel olarak bu teknolojileri kullanmayı düşündüklerini maliyet, esneklik, hız, güven konusunda avantajlar sağlayacağını belirtmişlerdir. İlerleyen yıllarda da bu teknolojilerden faydalanacaklarının altını çizmişlerdir. Bu bulgular, blockchain teknolojisinin dış ticaretteki dijital dönüşüm sürecine katkı potansiyelini ortaya koyarken, aynı zamanda sistemsal entegrasyonun önemine de işaret etmektedir.

4. Bu teknolojileri kullanmamanızın önünde ne gibi engeller var?

Görüşme yapılan firmalar, blockchain ve akıllı sözleşmelerin dış ticaret süreçlerine entegrasyonunda çeşitli engellerle karşılaştığını belirtmişlerdir. Bu bağlamda, tüm firmaların ortaklaştığı en temel sorunlardan biri bilgi eksikliğidir. Katılımcılar, sistemin teknik işleyişi, güvenilirliği ve sağladığı hukuki geçerlilik hakkında yeterli bilgiye sahip olunmamasının, bu teknolojilere geçişi yavaşlattığını ifade etmektedirler. Bununla birlikte, hukuki altyapının yetersizliği ve uluslararası düzenlemeler arasındaki farklılıklar, teknolojinin uygulama alanını sınırlayan bir diğer önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Özellikle akıllı sözleşmelerin yasal bağlayıcılığına ilişkin belirsizliklerin, firmaların bu teknolojilere temkinli yaklaşmasına neden olduğu ön plana çıkmıştır. Ayrıca, teknik entegrasyon zorlukları ve mevcut sistemlerle uyumsuzluk, firmaların uygulama sürecinde karşılaştıkları diğer

önemli engeller arasında yer almaktadır. Firmalar, mevcut operasyonel altyapının blockchain tabanlı sistemlerle kolaylıkla entegre edilemediğini ve bunun önemli bir maliyet ve zaman yükü oluşturduğunu belirtmiştir. Son olarak, iş ortaklarının bu teknolojilere henüz hazır olmaması da sürecin önünde bir diğer yapısal engel olarak tanımlanmıştır. Zira blockchain teknolojisinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için sistemde yer alan tüm paydaşların – tedarikçiler, lojistik firmaları, alıcılar vb. aynı dijital platform üzerinde ve uyumlu bir yapıda çalışması gerekmektedir. Bu faktörler birlikte değerlendirildiğinde, teknolojinin potansiyeline duyulan ilgiye rağmen, firmaların yaygın bir adaptasyon süreci için daha fazla zaman ve sistemsel dönüşüme ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır.

5. Sizce blockchain tabanlı çözümler, uluslararası alanda güven sorunlarını nasıl etkileyebilir?

Firmalar, blockchain'in şeffaf veri paylaşımı sayesinde özellikle yeni iş ilişkilerinde güven sorununu azalttığını, değiştirilemez kayıtların taraflar birbirini tanımasa bile uluslararası ticarete güven sağladığını vurgulamaktadır. Ancak, teknolojinin etkinliğinin tüm paydaşların sistemi benimsemesine bağlı olduğu ve bu benimseme sürecinin önemli bir engel teşkil edebileceği yine vurgulanmıştır. Bazı katılımcılar teknolojinin güven sorununu ortadan kaldırdığı için de ülke ticaretinin daha da artacağını dolayısıyla kendileri gibi lojistik işletmelerine daha fazla ihtiyaç olacağını altını çizmişlerdir.

6. Akıllı sözleşmelerin hukuk sistemiyle entegre olması sizce mümkün mü? Nasıl bir çerçeve gerekli olurdu?

Firmaların görüşleri incelendiğinde, akıllı sözleşmelerin hukuki geçerliliğinin teoride mümkün olduğu ancak uygulamada önemli engeller bulunduğu görülmektedir. Bu geçerliliğin sağlanabilmesi için çok yönlü bir yasal düzenleme ve uluslararası ticarete geçerli standartların oluşturulması gerektiğini, ayrıca dijital

sözleşmelerin hukuk sistemleri tarafından tanınmasının şart olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcılar sürecin zaman alacağını belirterek, uluslararası bir hukuk çerçevesi oluşturulması ve bu çerçevede akıllı sözleşmelerin geçerliliğinin tanınması gerektiğini, anlaşmazlık durumlarında yetkili mahkemelerin netleştirilmesi gibi konuların önemine dikkat çekmişlerdir. Çok sayıdaki katılımcı özellikle teorik olarak mümkün olan bu geçerliliğin pratikte ülkeler arasındaki hukuki farklılıklar nedeniyle sorun yaratabileceğini, bu nedenle şu an için klasik sözleşmelerin yanında destekleyici olarak kullanılmasının daha mantıklı olacağını ifade etmiştir. Tüm firmalar, akıllı sözleşmelerin hukuki geçerliliğinin sağlanabilmesi için uluslararası işbirliği, standartların oluşturulması ve hukuk sistemlerinin bu yeni teknolojiye uyum sağlaması gerektiği konusunda hemfikirdir. Ancak, bu sürecin zaman alacağı ve mevcut aşamada akıllı sözleşmelerin tamamen bağımsız kullanımından ziyade geleneksel yöntemlerle birlikte kullanılmasının daha uygun olacağı görülmektedir.

7. Gelecekte blockchain'in dış ticarete yaygınlaşacağını düşünüyor musunuz? Bu konudaki öngörüleriniz neler?

Firmaların görüşleri doğrultusunda, blockchain teknolojisinin lojistik sektöründe yaygınlaşma potansiyelinin mevcut olduğu ancak benimsenme hızının paydaşların ölçeğine ve sektörel dinamiklere göre farklılık göstereceği anlaşılmaktadır. Özellikle büyük ölçekli firmaların ve karmaşık tedarik zincirlerine sahip yapıların bu teknolojiye geçiş yapabileceğini, ancak finansal açıdan zorlanan küçük işletmelerin adaptasyon sürecinin daha yavaş ilerleyeceğini öne sürmektedirler. Bazı katılımcılar blockchain benimsenmesini "kaçınılmaz" olarak nitelendirmektedirler. Büyük lojistik işletmelerinin öncülük edeceğini ve orta vadede gümrük işlemleri ile bankacılık operasyonları da dahil olmak üzere geniş bir uygulama alanı bulacağını belirtmektedirler. Kademeli olarak yaygınlaşma sürecinin olacağı birçok katılımcı tarafından ifade

edilmiştir. Ancak, gerçek bir dönüşümün sağlanabilmesi için bankalar ve devlet kurumları gibi kritik aktörlerin de sisteme entegre olmasının şart olduğu bazı katılımcılar tarafından özellikle vurgulanmaktadır. Tüm bu görüşler ışığında, blockchain teknolojisinin lojistik sektöründeki yayılımının öncelikle büyük ölçekli firmalarla sınırlı kalacağı, ancak destekleyici regülasyonlar ve kurumsal işbirlikleriyle zamanla KOBİ'leri de kapsayacak şekilde genişleyeceği öngörülebilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için sektör paydaşlarının işbirliği yapması ve uyum maliyetlerinin azaltılması kritik önem taşımaktadır.

8. Blockchain teknolojisine güven düzeyiniz nedir?

Teknolojiye her ne kadar güven düzeyi yüksek olsada bazı katılımcıların bu konuda hala tereddütleri söz konusudur. Birkaç katılımcı insan hatası ve hatalı sözleşme yapılandırmalarının potansiyel riskler oluşturduğuna dikkat çekmiştir. Başka bir katılımcı uygulama sürecinde temkinli bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini ve küçük ölçekli projelerle test ederek kademeli bir yaygınlaştırma stratejisi izlenmesi gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Çok sayıda katılımcı da teknolojik bir yapıya sahip olduğu için ve hukuki anlamdaki eksiklikler olabileceği için henüz riskli bir uygulama olduğunu düşündüklerini belirtmiştir.

9-)Dış ticaret süreçlerinde en çok zaman ve kaynak harcadığınız adımlar hangileri? Bu alanlarda akıllı sözleşmelerin çözüm sunabileceğini düşünüyor musunuz?

Katılımcılar uluslararası ticaret süreçlerinde operasyonel verimliliği düşüren en önemli engeller arasında gümrük işlemleri, ödeme onay süreçleri, belge takibi, bankacılık işlemleri ve ihracat beyannameleri gibi manuel ve zaman alıcı prosedürlerin kendileri için ve çalıştıkları işletmeler için zaman alıcı olduğunu belirtmişlerdir. Dört katılımcı da bu süreçlerde yaşanan gecikmelerin tedarik zinciri yönetimini olumsuz etkilediğini ve maliyetleri

artırdığını belirtmiştir. Özellikle ödeme süreçlerinin otomasyonu, güven duygusunun ortadan kaldırılması, belge takip sistemlerinin dijitalleştirilmesi ve sigorta ile taşıma belgelerinin şeffaf bir şekilde yönetilmesi gibi alanlarda bu teknolojinin önemli verimlilik kazanımları sağlayabileceği ifade edilmiştir. Bazı katılımcılar da sadece güven duygusunun giderilmesinde büyük katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

Blockchain ve akıllı sözleşmeler her geçen gün çok sayıda işletmenin ve araştırmacının dikkatini çeken, işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olan konular arasındadır. Kullanıldıkları işletmelere çok farklı alanlarda avantajlar sağlayan bu teknolojiler, tüm sektörlerle hizmet sunan, Türkiye ekonomisinin gelişmesinde büyük öneme sahip olan lojistik sektöründe ve tedarik zinciri faaliyetlerinde kullanımı sınırlı kalmıştır. Bu sebeple araştırma da blockchain teknolojisinin ve akıllı sözleşmelerin işletmelerin rekabet edebilirliği ve sürekliliği açısından stratejik bir öneme sahip olan tedarik zincirlerine ve lojistik faaliyetlere adaptasyonu, potansiyel faydaları, karşılaşılan zorlukları ve lojistik sektöründeki durumunu tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede İzmir ilinde faaliyet gösteren 30 farklı lojistik işletmesinde üst düzey yönetici konumunda çalışan katılımcılardan anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler toplanarak analiz edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda katılımcıların teknolojiler hakkında farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu, sektörde kullanım alanlarına hakim oldukları belirlenmiştir. Fakat bu teknolojilerle ilgili fizibilite çalışmalarını henüz yapmadıkları tespit edilmiştir. Bu da algılanan potansiyelin henüz operasyonel eyleme dönüştürülmediğini işaret etmektedir. Farkındalık düzeyinin yüksek olması da ilerleyen yıllarda teknolojilerin kullanılabilirliğini artırmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Koç (2020) yaptığı araştırmada vurguladığı gibi bu teknolojilerin tedarik zinciri

faaliyetlerin kullanılmasının yaygınlaşması domino etkisi yaratarak zincir içerisindeki üyelerin tamamı bu teknolojilere adapte olacaktır. Katılımcılar bu teknolojilerin şeffaflığı artırdığını, üçüncü taraflara olan bağlılığı azalttığını, ödeme garantisini sağladığını ve maliyetleri düşürdüğünü düşünmelerine rağmen özellikle bu konuda hukuki alt yapı eksikliğinden, kurulum maliyetlerinin yüksekliğinden ve yetişmiş personel eksikliğinden dolayı bu teknolojilere uyum sağlayamamışlardır. Bu sonuçlar da literatürdeki Hinckeldeyn ve Jochen, (2018), Angelis ve Silva (2019), Hackius ve Peterson (2017), Tijan vd., (2019), Sayogo vd. (2015), Tandon vd., (2021), Risius ve Spohrer (2017), Aylak (2022), Tanrıverdi vd., (2019), Mangla vd. (2017), Luthra vd. (2016) gibi araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Katılımcılar dış ticaret etkinliklerinde, seminerlerde, okudukları raporlarda ve internet kaynaklarında önceki yıllarda bu kavramlarla tanıştıklarını ifade etmişlerdir. Geçmiş yıllarda tanıştıkları bu teknolojilerin dış ticaret faaliyetlerinde kullanılmaya uygun olduğunu, böylece maliyet esneklik hız, güven gibi konularda avantajlar sağlayacağını düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca özellikle güven sorununun giderilmesiyle beraber ticaret hacminin artması dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesi ve lojistik işletmelerinin sayısının artması da beklenmektedir. Fakat bunun için tüm paydaşların sisteme entegre olmalarının gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların teknolojilerin kullanılmasının önündeki en büyük engellerin aşılması ve daha fazla kullanılması için de uluslararası boyutta geçerli standartların oluşturulması, geleneksel yöntemlerle entegreli olarak kullanılması, gerekli işbirliklerinin oluşturulması gerektiği, böylece özellikle büyük ölçekli işletmelerin başta olmak üzere kademeli olarak diğer işletmelerin de bu teknolojileri yaygın olarak kullanacaklarını düşündükleri belirlenmiştir. Bu sonuçta işletmelerin bu sorunların giderilmesi

durumunda teknolojileri kendi işletmelerine entegre etmeyi düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, Türk lojistik sektörünün blokzincir teknolojisini sadece teknik bir yenilik olarak değil, aynı zamanda küresel rekabet gücünü artıracak stratejik bir zorunluluk olarak gördüğünü kanıtlamaktadır. Ancak, yasal ve kurumsal dönüşümün teknolojik gelişim hızına yetişememesi, Türkiye'deki firmaların küresel ölçekteki rakiplerine kıyasla adaptasyon sürecinde geride kalma riskini beraberinde getirmektedir. Ayrıca bulgular, işletmelerin bu teknolojilerden daha fazla faydalanabilmeleri için en kısa sürede hukuki alt yapının oluşturulması gerektiğini, işletmelere finansal anlamda desteklerin sağlanması gerektiğini ve bu alanda nitelikli personellerin mutlaka yetiştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun için sektör temsilcilerine ve sektörde yer alacak bireylere, üniversiteler ve ilgili kuruluşlar tarafından bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede üniversitelerle iş birliği içinde lojistik süreç uzmanlarına yönelik blokzincir ve akıllı sözleşme programlama dillerini içeren sertifika programları sık sık düzenlenebilir. Ayrıca teknoloji alt yapısının geliştirilmesi için kamu tarafından finansal destek kalemlerinin artırılması da teknolojilerin yaygın kullanılmasına katkı sağlayabilecektir. Başta uluslararası örgütler olmak üzere konuyla ilgili ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemelerin de yapılarak daha fazla işletmenin teknolojiden faydalanması sağlanabilecektir.

Literatürde işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olan blockchain ve akıllı sözleşmelerle ilgili lojistik sektörünü esas alan çalışma sınırlı sayıda yer almaktadır. Dolayısıyla çalışmada ampirik olarak çalışılmamış bir konu ele alınmış ve bu konuda literatüre katkı yapılmıştır. Bu yüzden çalışmanın daha sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılara kaynak olması da beklenmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının ülke ekonomisi

açısından büyük bir öneme sahip olan lojistik sektöründeki işletmelere ve dolaylı olarak da ülke ekonomisine de katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmada bazı sınırlılıklar da söz konusudur. Araştırma İzmir ilinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren 30 işletme ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın başka işletmeler üzerinde yapılması farklı sonuçların elde edilmesine neden olabilecektir. Bu yüzden farklı illerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde de benzer çalışma yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca akıllı sözleşmelerin bir lojistik operasyonun toplam işlem maliyetlerine etkisinin ve lojistik sektörde blokzincir teknolojisinin sürdürülebilirlik (karbon ayak izi takibi, yeşil tedarik zinciri) üzerindeki potansiyel etkilerinin de araştırılması literatürün zenginleşmesini sağlayabilir.

Kaynakça

Abeyratne, S. A., & Monfared, R. P. (2016). Blockchain ready manufacturing supply chain using distributed ledger. *International Journal of Research in Engineering and Technology*, 5(9), 1–10.

Ağcakaya, S., & Kaya, İ. (2022). *Blockchain teknolojisi ve uygulamaları*. Nobel Yayınları.

Angelis, J., & Da Silva, E. R. (2019). Blockchain adoption: A value driver perspective. *Business Horizons*, 62(3), 307-314.

Aydın, H. (2023). *Dijital Dönüşüm ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Özgür Yayınları.

Aylak, B. (2022). The effects of the applications of blockchain technology on the logistics sector. *European Journal of Science and Technology*, 34, 148-152. <https://doi.org/10.31590/ejosat.1077800>

BKM, Microsoft, & VeriPark. (2020). *Herkes için blokzincir (Faz II, güncellenmiş versiyon)*.https://bkm.com.tr/wpcontent/uploads/2015/06/herkes_ici_n_blokzincir_2020_web.pdf

Buterin, V. (2014). *Ethereum: A next-generation smart contract and decentralized application platform*.

Casino, F., Dasaklis, T. K., & Patsakis, C. (2019). A systematic literature review of blockchain-based applications: Current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*, 36, 55–81.

Ceylan, O., & Işık, A. (2023). Blokzincir teknolojisi ve uygulama alanları. *Uluborlu Mesleki Bilimler Dergisi*, 6(1), 129–154.

Christidis, K., & Devetsikiotis, M. (2016). Blockchains and smart contracts for the Internet of Things. *IEEE Access*, 4, 2292–2303.

Dağdeviren, İ. E., & Mirza, Ş. (2024). A comprehensive analysis of blockchain applications in supply chain management and logistics activities. *Mehmet Akif Ersoy University Journal of Social Sciences Institute*(39), 151-168.
<https://doi.org/10.20875/makusobed.1413455>

Francisco, K., & Swanson, D. (2018). The supply chain has no clothes: Technology adoption of blockchain for supply chain transparency. *Logistics*, 2(1), 2.

Ganne, E. (2018). Can Blockchain Revolutionize International Trade? In Can Blockchain Revolutionize International Trade? WTO Publications. <https://doi.org/10.30875/7c7e7202-en>

Gürlek, M., & Tüfekci, C. (2022). Blokzincir teknolojisinin lojistik sektörüne etkileri. *Uluslararası Lojistik Yönetimi ve Taşımacılık Dergisi*, 8(1), 55–70.

Hackius, N., & Petersen, M. (2017). Blockchain in logistics and supply chain: trick or treat?. In *Digitalization in Supply Chain Management and Logistics: Smart and Digital Solutions for an Industry 4.0 Environment. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL), Vol. 23* (pp. 3-18). Berlin: epubli GmbH.

Hinckeldeyn, J., & Jochen, K. (2018, June). (Short paper) developing a smart storage container for a blockchain-based supply chain application. In *2018 Crypto valley conference on blockchain technology (CVCBT)* (pp. 97-100). IEEE.

Irannezhad, E. (2020). Is blockchain a solution for logistics and freight transportation problems? *Transport Reviews*, 40(5), 573–575.

Jain, G., Singh, H., Chaturvedi, K. & Rakesh, S. (2020). Blockchain in logistics industry: in fizz customer trust or not. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(3), 541-558. <https://doi.org/10.1108/JEIM-06-2018-0142>

Jiang, P., Guo, F., Liang, K., Lai, J., & Wen, Q. (2020). Searchain: Blockchain-based private keyword search in decentralized storage. *Future Generation Computer Systems*, 107, 781-792.

Kırbaç, G. (2020). *Tedarik zincirinde blokzincirin kalite fonksiyon yayılımıyla 3PL şirketlerinde incelenmesi*. Doktora tezi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi.

Kouhizadeh, M., & Sarkis, J. (2018). Blockchain practices, potentials, and perspectives in greening supply chains. *Sustainability*, 10(10), 3652.

Kshetri, N. (2018). The emerging role of big data in key development issues: Opportunities, challenges, and concerns. In *Big data for development* (pp. 3–28).

Laurence, T. (2017). *Blockchain for dummies*. John Wiley & Sons.

Luthra, S., Mangla, S. K., Xu, L., & Diabat, A. (2016). Using AHP to evaluate barriers in adopting sustainable consumption and production initiatives in a supply chain. *International Journal of Production Economics*, 181, 342-349.

Mangla, S. K., Govindan, K., & Luthra, S. (2017). Prioritizing the barriers to achieve sustainable consumption and production trends in supply chains using fuzzy Analytical Hierarchy Process. *Journal of cleaner production*, 151, 509-525.

Meng, W., Tischhauser, W., Wang, Q., Wang, Y. & Han, J. (2018). When intrusion detection meets blockchain technology: a review. *Ieee Access*, 6, 10179-10188. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2799854>

Mert, B. M. (2024). *Blockchain teknolojisine ilişkin kanunlar ihtilafı meseleleri*. On İki Levha Yayıncılık.

Moore, T. (2013). The promise and perils of digital currencies. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 6(3), 147–149. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2013.08.002>

Myeong, S., & Jung, Y. (2019). Administrative reforms in the fourth industrial revolution: The case of blockchain use. *Sustainability*, 11(14), 3971.

Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system*. <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>

Nebati, E. E. (2024). Lojistik sektöründe blok zincir teknolojilerinin uygulamaları ve etkileri. *Türkiye Multidisipliner Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 29–45.

Özenir, İ. (2022). *Lojistik Sektöründe Blockchain Teknolojisinin Konumu ve Etkileri*. İçinde: Blockchain Teknolojileri ve Sektörel Etkileri. Nobel Yayıncılık.

Risius, M., & Spohrer, K. (2017). A blockchain research framework: What we (don't) know, where we go from here, and how we will get there. *Business & information systems engineering*, 59, 385-409.

Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain* (5th ed.). Kogan Page.

Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117–2135.

Sayogo, D.S., Zhang, J., Luna-Reyes, L. et al. Challenges and requirements for developing data architecture supporting integration of sustainable supply chains. *Inf Technol Manag* 16, 5–18 (2015). <https://doi.org/10.1007/s10799-014-0203-3>

Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a new economy*. O'Reilly Media.

Szabo, N. (1997). The idea of smart contracts.

Şahbudak, S. (2023). *Blockchain teknolojisi & akıllı kod'un ve sözleşmenin ifası*. Seçkin Yayıncılık.

Tandon, A., Kaur, P., Mäntymäki, M. & Dhir, A. (2021). Blockchain applications in management: A bibliometric analysis and literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120649>

Tanrıverdi, M., Uysal, M., & Üstündağ, M. (2019). Blokzinciri teknolojisi nedir? Ne değildir? Alanyazın incelemesi. *Journal of Information Technologies*, 12(3), 203–217. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.547122>

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.

Tijan, E., Aksentijević, S., Ivanić, K. & Jardas, M. (2019). Blockchain technology implementation in logistics. *Sustainability*, 11(4), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su11041185>

Treiblmaier, H. (2018). The impact of blockchain on the supply chain: A theory-based research framework and a call for action. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(6), 545–559.

Türkiye Bilişim Vakfı (TBV). (2021). Akıllı sözleşme raporu. Blockchain Türkiye, 1-27. Erişim Linki: https://bctr.org/dokumanlar/Akilli_Sozlesme_Raporu.pdf

Yermack, D. (2017). Corporate governance and blockchains. *Review of Finance*, 21(1), 7–31. <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>

SİBER GÜVENLİKTE YAPAY ZEKA KULLANIMI VE OLASI TEHDİTLERİN TAHMİNİ

BÖLÜM 20

(RAMAZAN SARGUT)¹
(MEHMET CABİR AKKOYUNLU)²

Giriş

Dijitalleşmeyle birlikte bilgi sistemleri kamu, finans ve bireysel yaşamın merkezine yerleşmiş; bu durum siber tehditlerin artmasına ve geleneksel güvenlik yaklaşımlarının yetersiz kalmasına yol açmıştır. Artan saldırı çeşitliliği ve genişleyen saldırı yüzeyi, proaktif ve öngörüs el savunma mekanizmalarını zorunlu hâle getirmiştir.

Yapay zekâ (YZ), öğrenme ve örüntü tanıma gibi bilişsel süreçleri algoritmalar aracılığıyla modelleyerek siber güvenlikte önemli bir dönüşüm yaratmıştır. Makine öğrenimi ve derin öğrenme yöntemleri, büyük veri kümelerinde bilinmeyen (zero-day) tehditlerin tespitine imkân sağlamaktadır. Türkiye'nin ulusal strateji belgelerinde de belirtildiği üzere siber güvenlik; tehdit tespiti, etki azaltma ve toparlanma süreçlerini kapsayan bütüncül bir yapıyı ifade etmektedir (Aldemir, 2020).

YZ yalnızca savunmada değil, saldırı amaçlı kullanımlarda da etkili olabilmekte; DARPA'nın 2016 Cyber Grand Challenge yarışması bu duruma önemli bir örnek oluşturmaktadır. IoT ve siber-fiziksel sistemlerin yaygınlaşmasıyla artan karmaşıklık, YZ'yi

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri. ORCID: 0009-0000-6761-0581

² Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. ORCID: 0000-0002-9388-6554

tehdit analizi ve risk önceliklendirme süreçlerinin merkezine taşımıştır.

Bu bölüm, YZ'nin siber güvenlikte özellikle tehdit tahmini amacıyla kullanımını; teknik, etik ve güvenlik boyutlarıyla ele alarak bütüncül bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

1. BÖLÜM: SİBER GÜVENLİK TEMELLERİ VE TEHDİTLER

1.1. Siber Güvenlik Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, dijitalleşmeyi kamu hizmetlerinden özel sektör faaliyetlerine kadar geniş bir alana yaymış; bu süreç, veri güvenliğini stratejik bir gereklilik hâline getirmiştir. Artan veri hacmi ve dijital bağımlılık, siber güvenliği yalnızca teknik altyapıların korunmasıyla sınırlı olmayan; ekonomik istikrar, toplumsal düzen, bireysel mahremiyet ve ulusal güvenlikle doğrudan ilişkili çok boyutlu bir alan hâline getirmiştir (Kurnaz & Önen, 2019; Çakır & Arınmış Uzun, 2021).

Günümüz siber tehdit ortamında, kötü amaçlı yazılımlar ve sosyal mühendislik saldırılarının çeşitlenmesi, kurumların bütüncül güvenlik politikaları geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda siber güvenlik, teknolojik, yönetsel ve insan faktörlerini içeren dinamik bir disiplin olarak ele alınmakta; bilgi güvenliğinin gizlilik, bütünlük ve erişilebilirlik ilkeleri (CIA üçlüsü) temel bir çerçeve sunmaktadır (Değirmenci, 2024).

Literatürde, siber güvenliğin akademik ve politik öneminin özellikle son yıllarda arttığı; Türkiye’de bu artışın ulusal strateji belgeleriyle desteklendiği görülmektedir (Acar & Ulutaş, 2021). Ayrıca çalışmalar, bireysel farkındalık, eğitim düzeyi ve insan faktörünün siber güvenlik uygulamalarının etkinliğinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Yiğit & Seferoğlu, 2019; Nifakos, 2023).

1.1.2. Siber Güvenlik ve İlgili Kavramlar

Siber güvenlik; bilgisayar sistemleri, ağlar, yazılımlar ve dijital verilerin yetkisiz erişim, müdahale ve kötüye kullanıma karşı korunmasını amaçlayan teknoloji, yöntem ve süreçlerin bütünüdür. İnternetin günümüzde ticaret, iletişim, finans ve kamu hizmetleri gibi birçok alanda temel bir platform hâline gelmesi, dijital sistemleri hem büyük fırsatların hem de ciddi güvenlik tehditlerinin odağına yerleştirmiştir. Bu ortam, siber suçlular ve terörist gruplar tarafından propaganda, finansman ve saldırı organizasyonu gibi amaçlarla da kullanılabilir (Berman et al., 2019).

Artan siber saldırılar, yalnızca teknik sorunlar değil; ciddi ekonomik kayıplar, operasyonel aksaklıklar ve kurumsal itibar zedelenmesi gibi sonuçlar doğuran stratejik güvenlik riskleri hâline gelmiştir. Facebook’un 2018 yılında yaşadığı veri ihlali, dijital platformların karşı karşıya olduğu tehditlerin boyutunu açıkça göstermektedir (Terlizzi et al., 2017). Günümüzde siber saldırılar, rastgele olmaktan ziyade hedefli ve planlı biçimde gerçekleştirilmekte; bu durum sürekli güncellenen savunma stratejilerini zorunlu kılmaktadır.

Siber güvenlik literatüründe siber varlıklar, fiziksel ve mantıksal bileşenler olarak ele alınmakta; siber olaylar, bu varlıkların gizlilik, bütünlük veya erişilebilirliğini hedef alan ihlaller olarak tanımlanmaktadır. Siber uzay, bu sistemlerin

oluşturduğu küresel dijital ortamı ifade ederken; siber harp, siber silah, siber terörizm ve siber suç kavramları, dijital tehditlerin askeri, politik ve hukuki boyutlarını ortaya koymaktadır (Collins & McCombie, 2012; Bashir et al., 2017; Kenney, 2015). Bu kapsamda siber savunma, bilgi sistemlerini ve altyapıları siber tehditlere karşı korumaya yönelik bütüncül önlemler bütünü olarak değerlendirilmektedir.

1.2.3. Siber Güvenliğin Üç Boyutu: Kullanıcılar, Kurumlar ve Kamu Otoritesi

Tarihsel süreçte güvenlik kavramı, fiziksel ve askeri tehditlerden dijital risklere doğru genişlemiş; bilgi toplumuna geçişle birlikte siber güvenlik, bireylerden devletlere kadar tüm aktörleri etkileyen temel bir güvenlik alanı hâline gelmiştir. Dijitalleşmenin hız kazanması, bireylerin ve kurumların sürekli veri üreten aktörlere dönüşmesine yol açmış; bu durum güvenlik politikalarının teknik, hukuki ve yönetsel boyutlarıyla yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır (Yıldırım, 2024). Türkiye’de özellikle 2010 sonrasında siber güvenlik alanında kurumsal yapılanmanın güçlendiği, kritik altyapıların korunması ve dijital egemenliğin sağlanmasına yönelik stratejik politikaların geliştirildiği görülmektedir.

Literatürde, siber güvenliğin yalnızca devlet politikalarıyla sağlanamayacağı; bireysel farkındalık, kurumsal sorumluluk ve çok paydaşlı iş birliğinin etkili bir siber güvenlik ekosistemi için temel unsurlar olduğu vurgulanmaktadır (Solms & Niekerk, 2013; Jang-Jaccard & Nepal, 2014). Kurumlar açısından bakıldığında, teknik önlemlerin yanı sıra çalışan eğitimi, erişim yönetimi ve kriz müdahale süreçleri bütüncül bir güvenlik anlayışının vazgeçilmez parçalarıdır. Siber tehditlerin sınır aşan niteliği, uluslararası iş birliğini de zorunlu kılmaktadır (Küçükşahin et al., 2008).

Türkiye’de BTK tarafından hazırlanan Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı ile USOM ve SOME yapılanmaları, ulusal siber güvenliğin kurumsal temellerini oluşturmakta; 2025 yılında yürürlüğe giren Siber Güvenlik Kanunu ise bu alana güçlü bir hukuki zemin kazandırmaktadır (BTK, 2020; Anadolu Ajansı, 2025). Bu gelişmeler, siber güvenliğin teknik bir konunun ötesinde stratejik, hukuki ve toplumsal bir alan hâline geldiğini göstermektedir.

Günümüzde siber güvenlik; bireylerin mahremiyetinin, kurumların sürdürülebilirliğinin ve devletlerin ulusal güvenliğinin korunmasında kritik rol oynamaktadır. Dijital varlıkların artan değeri, “dijital toprakların” korunmasını ulusal bir öncelik hâline getirmiştir. Veri gizliliği, bütünlüğü ve erişilebilirliğinin sağlanması; ekonomik istikrar, kurumsal itibar ve toplumsal güven açısından temel bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Gelişen teknolojilerle birlikte değişen tehdit ortamı, siber güvenliğin sürekli, dinamik ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Aslay, 2017; Carr, 2016).

1.2. Siber Tehdit

1.2.1. Siber Tehdit Kavramı ve Kapsamı

Bilişim teknolojilerinin yaşamın her alanına nüfuz etmesiyle birlikte ortaya çıkan riskler, siber tehdit kavramı kapsamında ele alınmaktadır. Enerji, sağlık, ulaşım ve kamu hizmetleri gibi toplumsal açıdan kritik sektörler, bilgi ve iletişim teknolojilerine olan yüksek bağımlılık nedeniyle siber saldırılara karşı kırılgan hâle gelmiştir. Bu durum, kritik bilgi altyapılarını stratejik ve hassas hedefler konumuna getirmektedir (Cavelty, 2008; Lehto, 2015).

Siber tehditler; kaynağı, hedefi ve saldırıyı gerçekleştiren aktörlerin motivasyonlarına göre sınıflandırılabilir. İnsan kökenli tehditler kötü niyetli çalışanlar veya dış aktörleri

kapsarken, insan dışı tehditler doğal afetler ve fiziksel altyapı kesintilerinden oluşmaktadır. Motivasyon temelli yaklaşımlarda ise siber tehditler; siber vandallık, siber suç, siber casusluk, siber terörizm ve siber savaş olmak üzere beş düzeyde ele alınmaktadır (Cavelty, 2010'dan aktaran Lehto, 2015).

Literatürde, siber tehditlerin her zaman fiili saldırılar şeklinde ortaya çıkmasa da karar vericiler tarafından ciddi riskler olarak algılandığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda “gerçek risk” ile “algılanan tehdit” arasındaki ayrım, güvenlik politikalarının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır (Cavelty, 2008). Ayrıca tehdit ile güvenlik açığı kavramlarının birbirinden ayrılması ve saldırının failinin analiz edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Singer & Friedman, 2015).

Siber tehditlerin temel nedenleri arasında internetin güvenlik odaklı tasarlanmamış yapısı, yönetim eksiklikleri ve yazılım-donanım zafiyetleri yer almaktadır (Clarke & Knake, 2010). Kritik altyapıların çevrimiçi hâle gelmesiyle birlikte siber saldırılar, ulusal güvenliği tehdit eden asimetrik araçlara dönüşmüştür. Bu nedenle siber güvenlik, teknik bir konu olmanın ötesinde ekonomik, toplumsal ve ulusal güvenliğin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

1.2.2. Siber Tehditler: Evrimi ve Türkiye'deki Politik Yönelimler

Siber tehditler, dijital çağın hızla gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan ve bireyler ile kurumlar için ciddi güvenlik riskleri oluşturan olgular olarak tanımlanmaktadır. Bu tehditler; bilişim sistemlerine zarar verme, verileri izinsiz ele geçirme ve hizmetlerin işleyişini aksatma amacı taşıyan faaliyetleri kapsamamakta olup, çoğu zaman fiziksel dünyadaki suçların siber ortama yansımış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Sevinç, 2021). Çevrim içi

dolandırıcılık ve kötü amaçlı yazılımlar bu tehditlerin yaygın örnekleri arasında yer almaktadır.

Siber tehditlerin coğrafi sınır tanımayan yapısı, bu saldırıların öngörülmesini ve önlenmesini güçleştirmektedir. Zaman ve mekândan bağımsız olarak gerçekleşebilen siber saldırılar, küresel ölçekte yayılabilen ve kontrol edilmesi zor riskler üretmektedir (Kurnaz & Önen, 2019). Geçmiş siber olaylar, güvenlik politikalarının etkin biçimde geliştirilebilmesi için tehditlerin kapsamlı biçimde analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Sertçelik, 2015).

Kritik bilgilerin bireylerden devletlere kadar geniş bir yelpazede siber ortamda depolanması, dijital sistemleri kötü niyetli aktörler için cazip hedefler hâline getirmiştir. Bu durum, siber güvenliğin yalnızca bireysel değil; kamu kurumları, özel sektör ve uluslararası aktörlerin iş birliğiyle ele alınması gereken kolektif bir sorumluluk olduğunu göstermektedir (Ünver & Canbay, 2010).

Türkiye’de siber tehditlerin artışı, bilişim suçlarında belirgin bir yükselişle paralel ilerlemiştir. 2000’li yılların başında sınırlı sayıda olan siber olayların, kısa sürede yüzlerle ifade edilir hâle gelmesi bu eğilimi açıkça ortaya koymaktadır (Ünver & Canbay, 2010). Bu gelişme, kamu ve özel sektörü daha sistematik önlemler almaya yönlendirmiş; siber güvenlik yatırımları ve uzman istihdamı önemli ölçüde artmıştır (Güleç & Kışman, 2021).

Teknolojik ilerleme, siber saldırı tekniklerinin de hızla çeşitlenmesine neden olmuş; özellikle çok katmanlı çalışan gelişmiş kötü amaçlı yazılımlar, geleneksel çevresel savunma yaklaşımlarının yetersiz kaldığını göstermiştir (Jang-Jaccard & Nepal, 2014). Ayrıca eski ve güvenlik açıkları barındıran yazılım altyapılarının yaygın kullanımı, siber tehditlerin etkisini artırmaktadır.

Türkiye, siber tehditlere karşı Avrupa Birliği ile uyumlu politikalar geliştirmiş ve bu alanda kurumsal kapasitesini güçlendirmeye yönelik adımlar atmıştır. Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi (USOM) aracılığıyla hem ulusal hem de uluslararası düzeyde koordinasyon sağlanmakta; siber güvenlik, Türkiye'nin stratejik güç unsurlarından biri hâline getirilmeye çalışılmaktadır (Gündoğdu, 2023).

2. BÖLÜM: SİBER SALDIRI YÖNTEMLERİ VE STANDARTLAR

2.1. Siber Saldırı Yöntemleri

Siber saldırılar, hedef alınan sistemlerde bulunan teknik ve insani zafiyetlerden yararlanılarak çeşitli yöntem ve teknikler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Küresel veriler, siber olayların büyük çoğunluğunun suç temelli saldırılardan oluştuğunu; bunları hacktivist faaliyetler, siber casusluk ve daha sınırlı ölçüde siber savaş girişimlerinin izlediğini göstermektedir. Günlük ortalama siber saldırı sayılarının milyonlar seviyesine ulaşması, dijital ortamların giderek daha yoğun ve sürekli bir tehdit altında bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Siber saldırıların temel amacı; veri ve hizmetlere yetkisiz erişim sağlamak, bilgileri çalmak, değiştirmek veya yok etmek, sistemleri hizmet dışı bırakmak, kalıcı erişim elde etmek ya da hedef alınan kurum ve bireylerde itibar kaybı yaratmaktır. Bu bağlamda saldırılar, bilginin gizliliğini, bütünlüğünü ve erişilebilirliğini hedef alan girişimler olarak değerlendirilmektedir.

Zararlı yazılımların dijital iletişim kanalları üzerinden hızlı biçimde yayılabilmesi, saldırı sayısındaki artışın temel nedenleri arasında yer almaktadır.

Literatürde siber saldırı yöntemlerinin oldukça geniş bir yelpazeye sahip olduğu belirtilmektedir. Geleneksel yöntemler arasında kablo dinleme (wire tapping) ve sistemlere gizlice yerleştirilen arka kapılar bulunurken; DoS ve DDoS saldırıları özellikle kritik altyapıları hedef alan yaygın tehditler arasında yer almaktadır. Trafik analizi, IP sahteciliği (IP spoofing), zararlı yazılımlar, spam saldırıları, oturum ele geçirme ve açık mikrofon dinlemeleri ise ağ ve kullanıcı güvenliğini tehdit eden başlıca tekniklerdir.

Bunun yanı sıra sosyal mühendislik, kimlik yerine geçme (masquerading), ağ tarama faaliyetleri ve oltalama (phishing) saldırıları, insan davranışlarındaki zafiyetleri istismar eden yöntemler olarak öne çıkmaktadır. Phishing saldırıları özellikle kullanıcıların kimlik bilgilerini hedef alarak yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Benzer'in sınıflandırmasına göre siber saldırılar; veri aldatma, salam tekniği, süper darbe, truva atları, casus yazılımlar, mantık bombaları ve bukalemun gibi özel zararlı yazılım türleri aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntemler, çoğunlukla fark edilmesi güç manipülasyonlar yoluyla veri bütünlüğünü bozmakta veya sistem güvenliğini tamamen devre dışı bırakmaktadır. Ayrıca spam, çöpe dalma (scavenging), hacking, web sayfası yönlendirme ve yasa dışı içerik yerleştirme gibi saldırı türleri de hem teknik altyapıyı hem de kullanıcı güvenliğini ciddi biçimde zedelemektedir.

Sonuç olarak siber saldırı yöntemleri, yalnızca teknik araçlarla sınırlı olmayıp insan faktörünü de hedef alan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu çeşitlilik, siber güvenlik stratejilerinin

yalnızca teknolojik önlemlerle değil, farkındalık, eğitim ve kurumsal politika bileşenleriyle birlikte ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

2.1.1. Malware (Kötü Amaçlı Yazılım)

Kötü amaçlı yazılımlar (malware), bilgisayarlar ve diğer dijital cihazlar üzerinde zararlı etkiler oluşturmak amacıyla geliştirilen yazılım türlerini ifade etmektedir. Bu yazılımlar; kişisel verilerin ele geçirilmesi, yetkisiz erişim sağlanması, veri hırsızlığı yapılması, cihazların uzaktan kontrol edilmesi ve kullanıcıların istenmeyen içeriklere maruz bırakılması gibi farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Malware kapsamında yer alan virüsler, solucanlar, truva atları, adware ve rootkit gibi türler, işleyiş biçimleri ve oluşturdıkları tehditler açısından birbirlerinden ayrılmaktadır.

Virüsler, kendilerini farklı dosyalara kopyalayarak yayılabilen ve çoğunlukla dosya açma veya çalıştırma sırasında etkinleşen zararlı yazılımlardır. Solucanlar ise insan müdahalesine ihtiyaç duymadan ağlar üzerinden yayılabilmeleri nedeniyle daha hızlı ve geniş çaplı hasara yol açabilmektedir. Truva atları, güvenilir yazılımlar gibi görünerek sisteme sızmakta ve arka planda bilgi hırsızlığı ya da sistem kontrolünü ele geçirme gibi faaliyetler yürütmektedir. Adware türü yazılımlar doğrudan zarar vermese de yoğun reklam gösterimi yoluyla kullanıcı gizliliğini tehdit ederken, rootkit'ler ise yönetici yetkileri elde ederek sistem üzerinde tam hâkimiyet kurulmasına imkân tanımaktadır.

Sonuç olarak kötü amaçlı yazılımlar, bireysel kullanıcılar ve kurumlar açısından ciddi güvenlik riskleri oluşturmaktadır. Bu risklerin azaltılabilmesi için güncel antivirüs yazılımlarının kullanılması, güçlü parola politikalarının uygulanması ve kapsamlı internet güvenliği önlemlerinin hayata geçirilmesi temel koruyucu tedbirler arasında yer almaktadır.

2.1.2. Phishing (Oltalama)

Phishing (kimlik avı), e-posta, kısa mesaj (SMS) ve çeşitli çevrim içi iletişim araçları aracılığıyla bireylerin kişisel, finansal veya hesap bilgilerini ele geçirmeyi amaçlayan yaygın bir siber dolandırıcılık yöntemidir. Bu saldırılarda siber suçlular, banka, kamu kurumu veya güvenilir bir hizmet sağlayıcı gibi davranarak kullanıcıları sahte web sitelerine yönlendirir ve burada girilen bilgileri ele geçirir. Özellikle aciliyet ve tehdit içeren mesajlar yoluyla kullanıcıların hızlı ve dikkatsiz davranması hedeflenmektedir. Phishing saldırıları, düşük farkındalık düzeylerinde ciddi veri ihlallerine ve maddi kayıplara neden olabildiğinden, şüpheli mesajlara karşı dikkatli olunması ve bilinçli internet kullanımının benimsenmesi büyük önem taşımaktadır.

2.1.3. DoS ve DDoS

Hizmet engelleme saldırıları (DoS), bir sistemin ya da ağın normal işleyişini bozmak amacıyla hedefin kaynaklarını aşırı ölçüde tüketmeye yönelik girişimlerdir. Bu tür saldırılarda amaç, hizmete erişimi ya tamamen durdurmak ya da ciddi biçimde yavaşlatarak kullanıcıların hizmetten yararlanmasını engellemektir.

Buna karşılık dağıtık hizmet engelleme saldırıları (DDoS), çok sayıda kaynaktan eş zamanlı olarak yönlendirilen yoğun trafik ile hedef sistemin kapasitesini aşırı yüklemeye dayanır. Bu saldırılarda genellikle saldırganın kontrolündeki geniş ölçekli botnet ağları kullanılır. Çoklu kaynak yapısı nedeniyle DDoS saldırıları tespit ve müdahale süreçlerini karmaşıktırlandırmakta; savunma mekanizmalarının aşılmasını kolaylaştırmaktadır.

2.1.4. Man in The Middle (MITM)

İletişim süreçlerinde ortadaki adam saldırısı (Man-in-the-Middle, MITM), saldırganın iki taraf arasındaki veri iletimine gizlice dâhil olarak bu trafiği izleyebilmesine, değiştirebilmesine

veya yönlendirebilmesine olanak tanıyan bir siber saldırı türüdür. Özellikle güvensiz veya zayıf korunan ağlarda gerçekleştirilen bu saldırılar, veri gizliliği ve iletişim bütünlüğü açısından ciddi riskler oluşturmaktadır.

MITM saldırılarında saldırgan, iletişim kanalına sızarak veri paketlerini yakalar ve taraflara fark ettirmeden araya girer. Bu süreçte sahte erişim noktaları oluşturma, DNS yönlendirme manipölasyonu, paket dinleme veya zararlı yazılımlar gibi çeşitli teknikler kullanılabilir. Böylece kimlik bilgileri, parolalar ve finansal veriler ele geçirilebilir ya da iletişim içeriği manipüle edilebilir.

Bu tür saldırılara karşı korunmak için güvenli ve şifreli bağlantıların (HTTPS, VPN) tercih edilmesi, sertifika doğrulamalarının dikkatle kontrol edilmesi ve kullanıcı farkındalığının artırılması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca güvenlik duvarları ve ağ izleme sistemleri, MITM saldırılarının erken tespitinde etkili savunma araçları olarak öne çıkmaktadır.

2.1.5. SQL Injection

SQL Injection saldırıları, web tabanlı uygulamalarda kullanıcı giriş alanlarına kötü amaçlı SQL komutları eklenerek veri tabanı üzerinde yetkisiz işlemler yapılmasına olanak tanıyan bir saldırı türüdür. Bu yöntemle saldırgan, uygulamanın sorgu yapısını manipüle ederek hassas verilere erişebilir, verileri değiştirebilir veya silebilir ve sistemde yetki kazanabilir.

Bu saldırıların başarılı olabilmesi, uygulamanın kullanıcı girdilerini yeterince denetlememesiyle ilişkilidir. Güvenlik açığı bulunan sistemlerde veri bütünlüğü ve gizliliği ciddi biçimde zarar görebilir. SQL Injection'a karşı korunmak için parametreliliğin sağlanması, kullanıcı girdilerinin doğrulanması, en az yetki ilkesinin uygulanması ve web uygulaması güvenlik duvarlarından yararlanılması büyük önem taşır. Ayrıca düzenli

güvenlik testleri ve güncel yazılım kullanımı, bu tür saldırıların önlenmesinde temel bir gerekliliktir.

2.1.6. Cryptojacking

Cryptojacking, saldırganların kullanıcıdan izin almadan bir cihazın işlem gücünü kripto para üretimi için kullanmasıyla ortaya çıkan bir siber saldırı türüdür. Genellikle web sitelerine yerleştirilen zararlı betikler veya güvenilir olmayan uygulama ve eklentiler aracılığıyla gerçekleştirilir. Kullanıcı farkında olmadan arka planda çalışan bu madencilik süreçleri, cihaz performansında düşüşe, enerji tüketiminde artışa ve aşırı ısınma gibi sorunlara yol açabilir.

Bu tür saldırılardan korunmak için güvenlik yazılımlarının güncel tutulması, şüpheli web sitelerinden kaçınılması, yalnızca güvenilir kaynaklardan yazılım ve eklenti indirilmesi önemlidir. Ayrıca tarayıcı güvenlik ayarlarının doğru yapılandırılması ve kripto madenciliği betiklerini engelleyen eklentilerin kullanılması, cryptojacking riskini önemli ölçüde azaltmaktadır.

2.1.7. Zero Day Exploit

Zero Day Exploit, henüz üretici tarafından fark edilmemiş ve giderilmemiş bir güvenlik açığının kötüye kullanılmasıyla gerçekleştirilen saldırı türüdür. Bu saldırılarda tehdit aktörleri, savunma mekanizmaları henüz mevcut olmayan zafiyetlerden yararlanarak yetkisiz erişim sağlama, veri ele geçirme veya zararlı yazılım yükleme gibi işlemler gerçekleştirir. Açığın bilinmemesi ve yamaya sahip olmaması nedeniyle Zero Day saldırıları en tehlikeli siber tehditler arasında yer almaktadır.

Bu tür saldırılara karşı tam koruma mümkün olmasa da riskler çeşitli önlemlerle azaltılabilir. Yazılım ve işletim sistemlerinin güncel tutulması, güvenlik yamalarının zamanında uygulanması, antivirüs çözümlerinin kullanılması ve şüpheli bağlantılardan kaçınılması temel korunma yöntemleridir. Ayrıca

düzenli sızma testleri yapılması ve güvenlik duyurularının takip edilmesi, Zero Day saldırılarına karşı daha dirençli bir güvenlik yapısı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

2.1.8. Passwords Attack

Password attacks (parola saldırıları), parolaların sistematik biçimde tahmin edilmesi veya kırılması yoluyla sistemlere yetkisiz erişim sağlamayı amaçlayan siber saldırılardır. Bu saldırılar özellikle zayıf, kısa veya tahmin edilebilir parolalar kullanan kullanıcıları hedef alarak veri hırsızlığı ve yetkisiz işlemlere zemin hazırlar.

Parola saldırılarında yaygın olarak brute force, sözlük saldırısı ve rainbow table teknikleri kullanılmaktadır. Brute force saldırıları tüm olası kombinasyonların denenmesine dayanırken, sözlük saldırıları yaygın kelimeler ve bilinen parola listeleri üzerinden yürütülür. Rainbow table saldırıları ise önceden oluşturulmuş hash tabloları kullanılarak özellikle tuzlanmamış parolalar için ciddi risk oluşturur.

Bu tür saldırılara karşı güçlü ve karmaşık parolalar kullanılması, iki faktörlü kimlik doğrulama (2FA) uygulanması, parolaların düzenli aralıklarla güncellenmesi ve parola yöneticilerinden yararlanılması etkili korunma yöntemleridir. Ayrıca kullanıcı farkındalığının artırılması ve kurumsal parola politikalarının uygulanması, parola temelli saldırıların önlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.1.9. Eavesdropping Attack

Eavesdropping (dinleme) saldırıları, bir iletişim kanalındaki veri akışının gizlice izlenmesi veya kaydedilmesi yoluyla hassas bilgilerin ele geçirilmesini amaçlayan pasif siber saldırılardır. Bu saldırılarda kullanıcı farkında olmadan kimlik bilgileri, parolalar veya finansal veriler risk altına girebilir. Paket dinleme, ortadaki

adam (MITM) ve fiziksel hatların izlenmesi bu saldırılarda sık kullanılan yöntemlerdir.

Bu tür tehditlere karşı veri iletiminde güçlü şifreleme protokollerinin (HTTPS, TLS/SSL, VPN) kullanılması, güvenli ağlara bağlanması ve ağ trafiğinin IDS/IPS gibi sistemlerle izlenmesi önemlidir. Ayrıca kimlik doğrulama altyapıları ve fiziksel güvenlik önlemleri, iletişimin gizliliğini koruyarak eavesdropping saldırılarının etkisini önemli ölçüde azaltmaktadır.

2.1.10. Birthday Attack

Birthday attack, olasılık kuramındaki doğum günü paradoksuna dayanan ve özellikle hash fonksiyonlarını hedef alan bir kriptografik saldırı türüdür. Bu saldırı, iki farklı girdinin aynı hash değerini üretme olasılığının beklenenden daha yüksek olduğunu göstererek hash tabanlı sistemler için güvenlik riski oluşturur. Çıktı uzayının sınırlı olması nedeniyle hash çarpışmaları kaçınılmazdır ve saldırganlar bu durumu istismar edebilir.

Bu tür saldırılara karşı daha uzun çıktı üreten modern hash algoritmalarının (örneğin SHA-256 veya SHA-3) kullanılması ve güncel kriptografik standartlara uyulması önemlidir. Doğru algoritma seçimi ve güvenli protokol tasarımı, birthday attack riskini önemli ölçüde azaltmaktadır.

2.2. Siber Saldırı/Savunmalarda Kullanılan Modeller

Siber saldırıların hem gerçekleşmiş örneklerini hem de olası tehditleri analiz edebilmek amacıyla literatürde çeşitli saldırı ve savunma modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller, bir saldırının planlanma sürecini, izlediği aşamaları ve kullanılan teknikleri sistematik bir çerçevede ele alarak saldırgan ve savunmacı davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar. Gerçekleşmiş saldırıların incelenmesinde modeller; kullanılan yöntemlerin çözümlenmesi, güvenlik açıklarının belirlenmesi ve gelecekteki

saldırılarına karşı önlemlerin güçlendirilmesine katkı sunarken, potansiyel saldırıların analizinde ise hedef keşfi, saldırı adımları ve saldırının uygulanma biçimi hakkında öngörü kazandırmaktadır (MITRE, 2023).

Siber saldırı modelleri yalnızca saldırı süreçlerini açıklamakla sınırlı kalmayıp, etkili savunma stratejilerinin geliştirilmesini de desteklemektedir. Bu kapsamda modeller; saldırı aşamalarının kuramsal olarak yapılandırılması, saldırı sonrası ortaya çıkan zafiyetlerin analiz edilmesi, saldırganın sistemden iz bırakmadan çıkma olasılığının değerlendirilmesi ve saldırının hangi evrelerden oluştuğunun belirlenmesi gibi amaçlarla kullanılmaktadır. Aynı zamanda saldırı anında uygulanabilecek karşı önlemlerin geliştirilmesi ve saldırının sistem üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi açısından da önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Bu nedenle saldırı ve savunma modelleri, modern siber güvenlik çalışmalarının temel bileşenleri arasında yer almaktadır (MITRE, 2023).

2.2.1. Siber Ölüm Zinciri (Cyber Kill Chain)

Siber saldırıların analiz edilmesi ve gelecekte ortaya çıkabilecek tehditlerin öngörülmesi amacıyla çeşitli saldırı ve savunma modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller, bir saldırının keşif aşamasından icra ve sonuç evresine kadar izlediği süreci sistematik biçimde inceleyerek hem saldırıların nasıl gerçekleştirildiğini hem de nasıl engellenebileceğini ortaya koymayı amaçlamaktadır (Kill Chain, 2022).

Bu kapsamda en yaygın kullanılan modellerden biri, Lockheed Martin tarafından geliştirilen Siber Ölüm Zinciri (Cyber Kill Chain) modelidir. Yedi aşamadan oluşan bu model; keşif, silahlanma, iletim, istismar, yükleme, komuta-kontrol ve hedefe yönelik eylemler basamaklarıyla saldırı sürecini açıklamaktadır. Model, saldırının her aşamasında uygulanabilecek güvenlik

önlemlerini tanımlayarak savunma mekanizmalarının etkinliğini artırmayı hedeflemektedir (Kill Chain, 2022).

Siber Ölüm Zinciri, saldırıların teknik, taktik ve prosedürler açısından sınıflandırılmasına olanak tanırken, erken tespit ve müdahale süreçlerine de katkı sunmaktadır. Ancak model, keşif faaliyetlerinin çoğunlukla hedef ağ dışında yürütülmesi ve iç tehdit senaryolarında bazı aşamaların atlanabilmesi nedeniyle sınırlılıklar barındırmaktadır. Buna rağmen, saldırı süreçlerinin anlaşılması ve savunma stratejilerinin yapılandırılması açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Buna ek olarak CEH (Certified Ethical Hacker) yaklaşımında saldırı süreci; keşif ve tanıma, tarama, erişim sağlama, erişimin sürdürülmesi ve izlerin gizlenmesi olmak üzere beş temel aşamada ele alınmaktadır (CEH, 2022). Bu yapı, özellikle insan faktörünün siber saldırılardaki rolünü vurgulamakta ve saldırı zincirinin mantıksal ilerleyişini desteklemektedir (Herrmann, 2007).

Sonuç olarak, Siber Ölüm Zinciri ve CEH modelleri, modern siber güvenlik çalışmalarında saldırıların analiz edilmesi, savunma stratejilerinin geliştirilmesi ve tehditlere karşı kurumsal dayanıklılığın artırılması açısından temel referans çerçeveler arasında yer almaktadır (MITRE, 2023).

2.2.2. Mitre Att&Ck Matrisi

MITRE tarafından geliştirilen MITRE ATT&CK (Adversarial Tactics, Techniques, and Common Knowledge) çerçevesi, siber saldırganların gerçek dünya saldırılarında kullandıkları taktik ve tekniklerin sistematik biçimde derlendiği, açık erişimli ve sürekli güncellenen kapsamlı bir bilgi altyapısıdır (MITRE ATT&CK, 2023). Bu çerçeve, saldırgan davranışlarını saldırgan bakış açısıyla ele alarak güvenlik uzmanlarına tehditleri

daha doğru analiz etme ve savunma mekanizmalarını bu davranışlara göre yapılandırma imkânı sunmaktadır.

ATT&CK Matrisi, bir siber saldırının yaşam döngüsünü 14 temel taktik başlığı altında sınıflandırmaktadır. Bu taktikler; keşif, kaynak geliştirme, başlangıç erişimi, yürütme, süreklilik, yetki yükseltme, savunmadan kaçınma, kimlik bilgisi erişimi, sistem keşfi, yanal hareket, veri toplama, veri kaçırma, komuta-kontrol ve etki aşamalarından oluşmaktadır. Bu yapı, saldırganların hedef sisteme nasıl sızdıklarını, ağ içinde nasıl ilerlediklerini ve nihai hedeflerine nasıl ulaştıklarını ayrıntılı biçimde ortaya koymaktadır (MITRE ATT&CK Framework, 2023).

MITRE ATT&CK’i benzer modellerden ayıran temel özellik, yalnızca saldırı öncesi tehditleri değil, saldırganın sisteme erişim sağladıktan sonraki davranışlarını da kapsamlı şekilde ele almasıdır. Bu sayede saldırı sonrası süreçler, yanal hareketler ve etki aşamaları detaylı biçimde analiz edilebilmektedir. Model, özellikle gelişmiş kalıcı tehditlerin (APT) anlaşılması ve tespit edilmesinde güçlü bir referans çerçevesi sunmaktadır.

Sonuç olarak MITRE ATT&CK, siber saldırıların sistematik olarak çözülmesi, savunma stratejilerinin tehdit odaklı biçimde geliştirilmesi ve güvenlik operasyonlarının olgunlaştırılması açısından modern siber güvenlik çalışmalarının temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (MITRE ATT&CK, 2023).

2.2.3. ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (ISMS)

ISO/IEC 27001, bilgi güvenliği yönetim sistemi (ISMS) kapsamında bilgi varlıklarının korunması, risklerin yönetilmesi ve uygun güvenlik kontrollerinin uygulanmasına yönelik uluslararası kabul görmüş bir standarttır (ISO/IEC 27001, 2023). Standart; bilgi varlıklarının tanımlanması, risk değerlendirme süreçlerinin yürütülmesi, güvenlik politikalarının oluşturulması ve yasal

yükümlülüklerin karşılanması için sistematik bir çerçeve sunar. Ayrıca sürekli iyileştirme yaklaşımını esas alarak kuruluşların bilgi güvenliği süreçlerini sürdürülebilir biçimde yönetmelerini amaçlar. Bağımsız denetim ve sertifikasyon imkânı sunması sayesinde ISO/IEC 27001, kurumların bilgi güvenliği uygulamalarının etkinliğini belgelendiren önemli bir referans niteliği taşımaktadır.

2.2.4. NIST Siber Güvenlik (NIST Cyber Security Framework)

National Institute of Standards and Technology (NIST), siber güvenlik alanında uluslararası ölçekte rehberler ve standartlar geliştiren ABD merkezli önemli bir kuruluştur. NIST tarafından geliştirilen NIST Cybersecurity Framework (CSF), kurumların siber güvenlik risklerini yönetmelerine ve güvenlik olgunluklarını artırmalarına yönelik kapsamlı ve risk temelli bir çerçeve sunmaktadır (NIST, 2023). Çerçeve; Belirleme, Koruma, Tespit, Tepki ve Kurtarma olmak üzere beş temel işlevden oluşmakta ve güvenlik süreçlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını sağlamaktadır. Esnek ve ölçeklenebilir yapısı sayesinde farklı sektör ve büyüklükteki kuruluşlara uyarlanabilen NIST CSF, mevcut güvenlik durumunun değerlendirilmesi, zafiyetlerin belirlenmesi ve stratejik iyileştirme planlarının oluşturulmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Ayrıca NIST, çerçeveyi güncel tehditler ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda düzenli olarak güncelleyerek sürekliliğini sağlamaktadır.

2.2.5. COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)

Bilgi teknolojilerinin işletmeler için stratejik bir unsur hâline gelmesi, bu alanın etkin biçimde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda geliştirilen COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies), kurumların BT faaliyetlerini kurumsal hedeflerle uyumlu, kontrollü ve ölçülebilir bir şekilde yönetmelerine yardımcı olan kapsamlı bir BT yönetişimi

çerçevesidir (COBIT, 2023). COBIT; risk yönetimi, iç kontrol, performans izleme ve kaynakların etkin kullanımı gibi temel unsurları kapsayarak BT süreçlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını sağlar. Bu yönüyle çerçeve, işletmelerin BT hizmetlerinin güvenilirliğini ve verimliliğini artırırken, yasal ve düzenleyici gerekliliklere uyumu da destekleyen önemli bir referans yapı niteliği taşımaktadır.

3. BÖLÜM: YAPAY ZEKA DESTEKLİ SİBER GÜVENLİK

3.1. Yapay Zekâ Destekli Siber Güvenlik Uygulamaları

3.1.1. Anomali Tespiti ve Davranış Analizi

Geleneksel siber güvenlik yöntemlerinin zero-day saldırılar ve olağandışı davranışları tespit etmede yetersiz kalması, yapay zekâ tabanlı anomali tespit yaklaşımlarının önemini artırmıştır. Anomali tespiti, ağ trafiği, kullanıcı davranışları ve sistem süreçlerinde normalden sapmaları belirleyerek olası tehditlerin erken aşamada fark edilmesini amaçlar (Chandola vd., 2009). Günümüzde derin öğrenme ve grafik sinir ağları gibi YZ teknikleri, daha önce görülmemiş saldırıları yüksek doğrulukla tespit edebilmekte; otoenkoder tabanlı modeller ve GraphSage-IDS gibi yaklaşımlar karmaşık ağ yapılarındaki ince anomalileri başarıyla ortaya koymaktadır. Ayrıca davranışsal analiz yöntemleri, normal

kullanım örüntülerini öğrenerek şüpheli faaliyetlerin hızlı biçimde belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

3.1.2. Otomatik İhlal/Saldırı Tespiti & Tehdit

Yapay zekâ, siber saldırıların gerçek zamanlı ve otomatik biçimde tespit edilmesini sağlayarak modern siber güvenlik yaklaşımlarında önemli bir rol üstlenmektedir. Geleneksel imza tabanlı IDS sistemlerinin bilinmeyen ve dinamik saldırıları yakalamada yetersiz kalması, makine öğrenmesi temelli tespit mekanizmalarını öne çıkarmıştır. Bu sistemler, ağ ve sistem verilerini sürekli analiz ederek olağandışı örüntüleri belirleyebilmekte ve anlık uyarılar üretebilmektedir. SIEM platformlarıyla entegre çalışan yapay zekâ çözümleri, log verilerini daha hızlı ve doğru biçimde yorumlayarak yanlış alarm oranlarını azaltmakta ve tehditlere proaktif müdahale imkânı sunmaktadır (IBM Security, 2021; Splunk, 2021).

3.1.3. LLM Kaynaklı Yeni Saldırı Vektörleri ve Önlemleri

Büyük dil modellerinin (LLM) yaygınlaşması, siber güvenlik alanında yeni saldırı türlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. ChatGPT ve Claude gibi araçlar, saldırganlar tarafından ikna edici sosyal mühendislik içerikleri ve zararlı metinler üretmek için kullanılabilmektedir. Bu tehditlere karşı geliştirilen savunmalar ise yine yapay zekâ ve doğal dil işleme temellidir. Elhabashy ve Kotagiri (2023), LLM'lere yönelik saldırıları prompt manipölasyonları, veri sızıntıları ve model çalma gibi üç ana başlıkta sınıflandırmaktadır. Aynı çalışma, prompt filtreleme ve gözetimli ince ayar gibi savunma tekniklerinin belirli durumlarda saldırılara karşı önemli ölçüde koruma sağlayabildiğini göstermektedir.

3.1.4. Sorumlu Yapay Zeka Yönetimi (MLOps, Sertifikasyon)

Yapay zekâ temelli güvenlik çözümlerinin yaygınlaşması, bu modellerin sürekli doğru ve güvenilir çalışmasını zorunlu kılmıştır. Bu gereksinim, yapay zekâ modellerinin tüm yaşam döngüsünü kapsayan MLOps yaklaşımını kritik hâle getirmektedir. MLOps; model güncellemeleri, performans izleme, veri kayması tespiti ve sürekli iyileştirme süreçlerini sistematik biçimde yönetmeyi amaçlar. Ayrıca şeffaflık, açıklanabilirlik ve etik denetim, özellikle siber güvenlik gibi yüksek riskli alanlarda temel unsurlar arasında yer almaktadır. Avrupa Birliği AI Act ve ilgili ISO standartları da bu tür modellerin güvenli ve etik kullanımını zorunlu kılarak güvenilirliği kurumsal düzeyde desteklemektedir.

3.2. Türkiye’de ve Dünyada Yapay Zeka Tabanlı Siber Saldırıları ve Ulusal Siber Güvenlik Stratejileri

3.2.1. Dünya’da Gerçekleşen Siber Saldırıları

Son yıllarda siber saldırılar hem sayı hem de etki bakımından ciddi biçimde artmış, yalnızca teknik değil aynı zamanda ekonomik ve stratejik bir güvenlik sorunu hâline gelmiştir. İlk örnekleri 1903’te Marconi’nin telsiz gösterisinin sabote edilmesine kadar uzanan siber saldırılar, 1988’deki Morris Solucanı ile modern internet ortamında somut etkiler yaratmaya başlamıştır. Günümüzde ise Stuxnet, WannaCry, NotPetya, SolarWinds ve Colonial Pipeline gibi olaylar; siber saldırıların devletleri, kritik altyapıları ve küresel şirketleri doğrudan etkileyebildiğini göstermiştir. FBI verileri, yalnızca 2021 yılında siber saldırıların milyarlarca dolarlık zarara yol açtığını ortaya koymaktadır. Tarihsel ve güncel örnekler birlikte değerlendirildiğinde, siber saldırıların kapsamının genişlediği ve ulusal güvenlikten özel sektöre kadar her alanda ciddi riskler oluşturduğu açıkça görülmektedir.

3.2.2. Türkiye’de Gerçekleştirilen Siber Saldırıları

Türkiye’de olası siber tehditlere karşı yürütülen kurumsal çalışmalar büyük ölçüde Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı koordinasyonunda gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda 2021 yılında düzenlenen Ulusal Siber Kalkan Tatbikatı’na sağlık, eğitim, enerji, finans ve medya gibi kritik sektörlerden 36 kurum ve 135 siber güvenlik uzmanı katılmıştır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2022). Buna rağmen Türkiye, siber tehditler karşısında yüksek risk altında olmaya devam etmektedir. Bakanlık verilerine göre 2020 yılında 118.470, 2021 yılında ise 84.113 siber saldırı tespit edilmiştir (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2022).

Türkiye’nin maruz kaldığı en dikkat çekici saldırılardan biri, 2015 yılında Rusya ile yaşanan uçak krizi sonrasında gerçekleşmiştir. Bu dönemde “.tr” uzantılı alan adlarını hedef alan geniş çaplı DDoS saldırıları nedeniyle birçok internet sitesine erişim kesintiye uğramıştır. ODTÜ tarafından yapılan açıklamada saldırıların olağanüstü boyutta olduğu belirtilmiş; saldırılar Anonymous tarafından üstlenilmiş olsa da teknik incelemeler organizasyonun Rusya kaynaklı olabileceğine işaret etmiştir (Akçalı & Onacan, 2019; Kara, 2022).

Anonymous hacker grubu, 2011 yılında internet sansürünü gerekçe göstererek “Operation Turkey” kapsamında BTK ve TİB’i hedef almış, saldırılar kısa süreli erişim kesintileriyle sınırlı kalmıştır. Bu durumun, saldırıların önceden duyurulması ve kurumların gerekli önlemleri almasıyla ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (CHIP Online, 2022; Kara, 2022).

2019 yılında ise finans kuruluşları, kamu kurumları ve GSM operatörlerine yönelik eş zamanlı DDoS saldırıları ülke genelinde internet hizmetlerinde aksamalara yol açmıştır. Garanti BBVA ve Türk Telekom saldırıları resmî olarak doğrulamış, TCMB’ye yönelik bir saldırıda ise bazı verilerin sızdırıldığı kamuoyuna

yansımıştır (Garanti Bank Saldırı, 2022; Türk Telekom Saldırı, 2022). Ayrıca TÜBİTAK (2020), THY (2021) ve Diyanet İşleri Başkanlığı da farklı dönemlerde siber saldırıların hedefi olmuştur (TÜBİTAK Saldırısı, 2023; THY Saldırısı, 2023).

3.2.3. 2020-2023 Ulusal Siber Güvenlik Strateji

COVID-19 salgınıyla birlikte iş, eğitim ve sosyal yaşamın büyük ölçüde dijital ortama taşınması, çevrim içi faaliyetleri artırmış ve siber tehditlerin yöntem, hedef ve kapsamında önemli değişimlere yol açmıştır. Bu durum, mevcut risk yönetimi ve savunma stratejilerinin güncellenmesini zorunlu kılmıştır. 2016-2019 dönemini kapsayan Ulusal Siber Güvenlik Strateji Belgesi'nin süresinin dolması ve pandemi kaynaklı artan tehditler nedeniyle yeni bir çerçeveye ihtiyaç duyulmuş; bu doğrultuda Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi 2020-2023 yayımlanmıştır.

Söz konusu strateji belgesi, Türkiye'nin siber güvenlik kapasitesinin artırılmasını, kritik altyapıların korunmasını ve güvenli bir dijital ekosistemin oluşturulmasını temel hedefler olarak belirlemiştir. Pandemi döneminde özellikle sağlık sektörü başta olmak üzere kritik altyapılara yönelik saldırıların yoğunlaştığı vurgulanmış; bu durum, ulusal düzeyde koordineli savunma mekanizmalarının güçlendirilmesini gerekli kılmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2020).

2020-2023 Ulusal Siber Güvenlik ve Eylem Planı kapsamında yerli ve milli siber güvenlik çözümlerinin geliştirilmesi, toplum genelinde siber güvenlik farkındalığının artırılması, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve uluslararası iş birliğinin güçlendirilmesi öncelikli hedefler arasında yer almaktadır (2020-2023 Ulusal Siber Güvenlik ve Eylem Planı, 2020).

3.2.4. 2024-2028 Ulusal Siber Güvenlik Strateji

2020-2024 Ulusal Siber Güvenlik Strateji Belgesi'nin süresinin tamamlanması ve küresel ölçekte hızla değişen siber tehdit ortamı, Türkiye'nin güncel bir strateji belgesine duyduğu ihtiyacı artırmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi 2024-2028, Türkiye'nin siber güvenlik kapasitesini geliştirmeyi, kritik altyapıların korunmasını ve sürdürülebilir bir ulusal güvenlik düzeyi oluşturmayı amaçlamaktadır.

Strateji belgesi; kritik sistemlerin dayanıklılığının artırılması, siber saldırılara karşı etkin savunma ve müdahale kabiliyetlerinin geliştirilmesi, hassas veri güvenliğinin sağlanması, toplumsal ve kurumsal farkındalığın yükseltilmesi, yasal düzenlemelerin güncellenmesi ve uluslararası iş birliğinin güçlendirilmesi gibi temel hedefler etrafında şekillenmiştir (2024-2028 Ulusal Siber Güvenlik ve Eylem Planı, 2024).

Belgede ayrıca, ulusal ve uluslararası siber tehditlerin sistematik biçimde analiz edilmesi, sektör bazlı risk değerlendirmelerinin yapılması ve yeni ortaya çıkan tehditlerin sürekli izlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bilgi güvenliği kapsamında veri koruma politikaları, şifreleme, erişim kontrolleri ve düzenli denetimler ön plana çıkarken; eğitim ve farkındalık faaliyetleriyle toplumun tüm kesimlerinde siber güvenlik bilincinin artırılması hedeflenmektedir.

Bunun yanında, siber savunma kapasitesinin güçlendirilmesi için operasyon merkezlerinin kurulması, tatbikatların düzenlenmesi, nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi ve kamu-özel sektör ile uluslararası paydaşlar arasında etkin koordinasyonun sağlanması stratejinin temel unsurları arasında yer almaktadır (2024-2028 Ulusal Siber Güvenlik ve Eylem Planı, 2024).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte siber tehditlerin yalnızca teknik bir sorun olmaktan çıkarak ulusal güvenlik, ekonomik istikrar ve toplumsal düzen üzerinde doğrudan etkili çok boyutlu bir risk alanına dönüştüğünü ortaya koymuştur. Enerji, sağlık, finans, eğitim ve kamu gibi kritik sektörlerde dijital altyapılara olan bağımlılığın artması, bu alanları siber saldırılara karşı daha kırılgan hâle getirmekte; fidye yazılımları, kimlik avı ve DDoS saldırılarının yaygınlığı bu durumu açık biçimde doğrulamaktadır (ENISA, 2023; NIST, 2022).

Elde edilen bulgular, siber saldırıların çoğunlukla tekil değil; çok vektörlü ve entegre stratejilerle gerçekleştirildiğini göstermektedir. Özellikle phishing temelli sosyal mühendislik saldırılarının fidye yazılımlarının başlangıç noktası olarak kullanılması ve DDoS saldırılarının dikkat dağıtıcı bir araç olarak devreye sokulması, tehdit ortamının giderek daha karmaşık hâle geldiğine işaret etmektedir (MITRE ATT&CK, 2023). Bu durum, geleneksel ve reaktif güvenlik yaklaşımlarının tek başına yeterli olmadığını ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında yapılan değerlendirmeler, yapay zekâ ve makine öğrenmesi temelli sistemlerin; erken uyarı, anomali tespiti ve saldırı tahmini gibi alanlarda siber güvenliğe önemli katkılar sunduğunu göstermektedir. Proaktif ve öngörüye dayalı bu yaklaşımlar, savunma kapasitesinin artırılmasında stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır (Goodfellow, Bengio & Courville, 2016). Bununla birlikte, teknolojik çözümlerin etkinliği büyük ölçüde nitelikli insan kaynağı, kurumsal yapılanma ve farkındalık düzeyiyle doğrudan ilişkilidir.

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, BTK ve USOM öncülüğünde oluşturulan kurumsal yapılar ve ulusal strateji belgeleri önemli bir temel sunmakla birlikte, dinamik tehdit ortamı

karşısında sürekli güncellenen politikalar, sektörler arası koordinasyon ve yapay zekâ destekli sistemlerin yaygınlaştırılması gerekmektedir (Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi, 2024–2028). Sonuç olarak bu çalışma, siber güvenliğin teknik, kurumsal ve insan odaklı bileşenlerin bütüncül biçimde ele alınması gereken stratejik bir alan olduğunu vurgulamakta; yapay zekâ destekli yaklaşımların geleceğin siber savunma mimarisinde vazgeçilmez bir rol üstleneceğini ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Geçerli belgede kaynak yok Acar, S., & Ulutaş, A. (2021). Türkiye’de siber güvenlik konusunda yazılan lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 93–113.
- Akçalı, S., & Onacan, M. B. (2019). Türkiye’de siber saldırı olayları ve siber savunma yeteneklerinin gelişimi. *JASS Studies: The Journal of Academic Social Science Studies*, (78), 360.
- Aldemir, C., & Kaya, M. (2020). Bilgi toplumu, siber güvenlik ve Türkiye uygulamaları. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(1), 6–27.
- Aslay, F. (2017). Siber saldırı yöntemleri ve Türkiye’nin siber güvenlik mevcut durum analizi. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies*, 1(1), 24–28.
- Bashir, M., Wee, C., Memon, N., & Guo, B. (2017). Profiling cybersecurity competition participants: Self-efficacy, decision-making and interests predict effectiveness of competitions as a recruitment tool. *Computers & Security*, 65, 153–165.
- Berman, D. S., Buczak, A. L., Chavis, J. S., & Corbett, C. L. (2019). A survey of deep learning methods for cyber security. *Information*, 10(4), 122.
- Cavelty, M. D. (2008). *Cyber-security and threat politics: US efforts to secure the information age*. Taylor & Francis.

- Cavelty, M. D. (2010). *The reality and future of cyberwar*. Parliamentary Brief.
- Collins, S., & McCombie, S. (2012). Stuxnet: The emergence of a new cyber weapon and its implications. *Journal of Policing, Intelligence and Counter Terrorism*, 7(1), 80–91.
- Çakır, H., & Arınmış Uzun, S. (2021). Türkiye'nin siber güvenlik eylem planlarının değerlendirilmesi. *Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR)*, 7(2), 353–379.
- Gündoğdu, S. (2023). Uluslararası politikada bir etki aracı olarak siber güvenlik ve Türkiye'nin siber güvenlik politikası uygulaması: Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi (USOM). *Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 1316–1341.
- Jang-Jaccard, J., & Nepal, S. (2014). A survey of emerging threats in cybersecurity. *Journal of Computer and System Sciences*, 80(5), 973–993.
- Kenney, M. (2015). Cyber-terrorism in a post-Stuxnet world. *Orbis*, 59(1), 111–128.
- Küçükşahin, G., Yılmaz, R., & Sezer, T. (2008). Küreselleşen dünyada devlet güvenliği: Yeni tehditler ve stratejik yaklaşımlar. *Uluslararası Güvenlik Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 34–49.
- Nifakos, S. (2023). *Exploring the role of human factors in cybersecurity and privacy within healthcare organizations* (Thesis). Karolinska Institutet.

- Sevinç, K. (2021). *Siber güvenlik ölçeği geliştirme: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması* (Yüksek lisans tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Singer, P. W., & Friedman, A. (2015). *Siber güvenlik ve savaş* (A. Atav, Çev.). Buzdağı Yayınları.
- Solms, R., & Niekerk, J. V. (2013). From information security to cyber security. *Computers & Security*, 38, 97–102.
- Terlizzi, M. A., Meirelles, F. D. S., & Viegas Cortez da Cunha, M. A. (2017). Behavior of Brazilian banks employees on Facebook and the cybersecurity governance. *Journal of*
- Ünver, M., & Canbay, C. (2010). Ulusal ve uluslararası boyutlarıyla siber güvenlik. *Elektrik Mühendisliği*, (438), 94–99.
- Yıldırım, M. (2024). *Dijital güvenlik politikalarının evrimi ve Türkiye örneği*. Güvenlik Araştırmaları Enstitüsü Yayınları.
- Yiğit, M. F., & Seferoğlu, S. S. (2019). Öğrencilerin siber güvenlik davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve çeşitli diğer değişkenlere göre incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 186–215.
- .

BÖLÜM 21

KENTSEL PLANLAMADA ELEKTRİKLİ OTOMOBİLLER VE ŞARJ İSTASYONARLARININ KARAMAN ÖLÇEĞİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

BERKEM DİNÇER¹
MEHMET CABİR AKKOYUNLU²

Giriş

Elektrikli araç, içten yanmalı motora sahip türdeşlerinin aksine petrol ve türevi yakıtlara ihtiyaç duymayan araçlardır. Bunun yerine araçlarda bulunan lityum iyon ve benzeri pillerden oluşan setler vasıtasıyla elektrik motoruna güç aktarılmaktadır. Araçların bu özelliği, aynı zamanda hibrit otomobillerle de en büyük farklılıklarını oluşturmaktadır.

Çünkü hibrit modellerde, elektrik motorunun işlevini yerine getirebilmesi için benzinli ya da dizel motora ihtiyaç duyuluyor. Elektrikli arabalar, giderek artan motor güçlerine rağmen doğa dostu araçlar sayılmaktadır. Ayrıca atmosfere herhangi bir zararlı gazın

¹ Berkem DİNÇER, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Orcid: 0009-0007-9466-0702

² Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu, Makine ve Metal Teknolojileri, Orcid: 0000-0002-9388-6554

salınımını yapmadıkları için periyodik olarak gerçekleştirilen egzoz gazı muayenesinden muaf tutulmaktadır. Üstelik düşük yakıt tüketimi, bakım sıklıklarının az olması ve ikinci elde değer kaybetmemeleri nedeniyle bu araçlar, ciddi oranda maliyet avantajı da sağlamaktadır.

1. Problem Durumu / Konunun Tanımı

Ulaşım, kentlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir sektördür. Küresel çapta iklim değişikliği ve enerji bağımlılığı sorunları, ulaşım teknolojilerinde radikal bir değişimi zorunlu kılmıştır. Elektrikli Otomobiller (EA), bu dönüşümün temel taşıdır. EA'ların başarılı bir şekilde kent hayatına entegrasyonu, yeterli ve erişilebilir bir şarj altyapısının varlığına bağlıdır. Yanlış konumlandırılmış veya yetersiz kapasiteli şarj istasyonları hem şebeke kararlılığını tehdit eder hem de kullanıcıların "menzil kaygısını" artırarak EA adaptasyonunu engeller.

Bu çalışma, kentsel planlama disiplininin araçlarını kullanarak, bilimsel temellere dayalı bir yer seçimi modelinin Karaman ili özelinde oluşturulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Karaman'ın demografik yapısı, Akıllı Şehir vizyonu ve transit güzergâh üzerindeki konumu, bu planlamanın stratejik önemini artırmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, elektrikli otomobil şarj istasyonlarının Karaman kent merkezi ölçeğinde optimal yer seçimi için Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) ve Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) entegrasyonuna dayalı bir metodoloji geliştirmek ve uygulamaktır. EA teknolojisi, şarj yöntemleri ve altyapı planlama literatürünü ışığında detaylı olarak incelemek. Karaman ilinin kentsel ve demografik verilerini analiz ederek, yer seçimi için en uygun kriterleri belirlemek ve Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile

kriter ağırlıklarını hesaplamak. Elde edilen kriter ağırlıkları ve mekânsal verileri (CBS katmanları) kullanarak Karaman için bir Uygunluk Haritası oluşturmak ve öncelikli yerleşim alanlarını önermek.

3. Araştırmanın Önemi

Günümüz kentleşme süreçlerinde karbon ayak izinin azaltılması ve enerji verimliliğinin artırılması, yerel yönetimlerin öncelikli stratejik hedefleri haline gelmiştir. Bu bağlamda ulaşım sektörü, fosil yakıt bağımlılığından kurtulma ve emisyon hedeflerine ulaşma noktasında en büyük dönüşüm potansiyeline sahip alandır. Elektrikli araç ekosisteminin sürdürülebilir bir yapıya kavuşması, yalnızca teknolojik ilerlemelerle değil, bu araçları destekleyecek mekânsal şarj ağının stratejik planlanmasıyla mümkündür.

Karaman'ın sanayi gelişimi, artan nüfus yoğunluğu ve İç Anadolu ile Akdeniz arasındaki bağlantı yolu üzerindeki kritik konumu, kurulacak altyapının hem yerel hem de bölgesel ölçekte verimliliğini zorunlu kılmaktadır. Çalışma, kentsel doku ile uyumlu, trafik akışını bozmayan ve enerji şebekesine minimum yük getiren bir yerleşim projeksiyonu sunarak, kentin 'Akıllı ve Sürdürülebilir Şehir' hedeflerine bilimsel bir altlık oluşturmayı hedeflemektedir.

4. Kavramsal Çerçeve ve Teknolojik Arka Plan Teknoloji Yönetimi ve Stratejik Planlama

Teknoloji yönetimi, bir örgütün (bu bağlamda kentin) stratejik amaçlarına ulaşmak amacıyla teknolojik yeteneklerin geliştirilmesinin planlanmasıdır. Elektrikli araç altyapısı, Karaman'ın Akıllı Şehir stratejisi bağlamında ele alınmalıdır. Teknoloji yönetimi, bu yeni altyapıyı "Planlama, Örgütlenme, Koordinasyon ve Kontrol" işlevleriyle entegre etmelidir (Ünsal, 2009: 169).

5. Teknoloji Tahmini ve Adaptasyon Modelleri

Teknoloji tahmin yöntemlerinden S-Eğrileri ve Senaryo Analizi, Karaman'daki potansiyel EA sayısının tahmininde kullanılmalıdır. Karaman'ın Elektrikli Araç (EA) adaptasyonunu etkileyen spesifik faktörleri belirlemek için yerel adaptasyonu etkileyen ulaştırma altyapısının mevcut durumu ve gelecekteki vizyonu Ulaştırma Master Planı üzerinden değerlendirilmelidir. Resmi bir master planının detaylarına ulaşılmasa da mevcut projeler ve hedefler aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenebilir.

6. Karaman'ın Mevcut Ulaştırma Vizyonu

Karaman'ın ulaştırma vizyonu, kentin lojistik ve bölgesel bağlantı potansiyelini artırmaya, şehir içi trafik sıkışıklığını azaltmaya ve toplu taşımayı güçlendirmeye odaklanmalıdır

Bölgesel Bağlantıların Güçlendirilmesi: Konya-Karaman ve Karaman-Ulukışla Hızlı Tren (YHT) hatlarıyla başlayan demiryolu ağının entegrasyonu ve Karaman'ı çevre illere bağlayan karayolu altyapısının (Mersin, Antalya aksları) iyileştirilmesi temel hedeftir.

Şehir İçi Akışkanlık: Sanayi ve tarım bölgelerine hızlı erişim sağlayan ve şehir merkezindeki trafiği hafifleten çevre yolları ve alt/üst geçitler gibi yapısal çözümler önceliklendirilmelidir.

Sürdürülebilir Toplu Taşıma: Özellikle öğrenci ve işçi yoğunluğunu dikkate alarak konforlu, güvenilir ve yüksek kapasiteli toplu taşıma araçları (körüklü otobüsler gibi) ile hat ağının genişletilmesi hedeflenmelidir.

Akıllı Şehir Uygulamaları: Trafik yönetimi, akıllı sinyalizasyon sistemleri ve entegre ulaşım bilgi sistemleri gibi "Akıllı Kent" projeleri ile verimlilik artırılmalıdır.

7. Gelecekte Görülen Önemli Ulaştırma Alternatifleri ve Projeler

Karaman'daki EA adaptasyonu hızını doğrudan etkileyecek olan ve ulaşırma planında öne çıkan projeler şunlardır:

Karayolu Projeleri (Çevre Yolları, Geçitler)

Karaman Çevre Yolu Projesi: Şehir içi trafiği büyük oranda rahatlatmayı ve sanayi/tarım bölgelerine ulaşımı kolaylaştırmayı amaçlayan bu proje, kent merkezine girmeden transit geçiş imkânı sunarak özellikle lojistik ve ticari ulaşımı hızlandıracaktır.

EA Adaptasyonuna Etkisi: Çevre yollarının varlığı, araçların şehir içi dur-kalk trafiğinden uzaklaşarak daha sabit hızda ve verimli seyahat etmesini sağlar, bu da EA'ların menzil verimliliğini artırabilir.

Sertavul Tüneli ve Karaman-Antalya Aksı İyileştirmesi: Mersin ve özellikle Antalya yönündeki yolculuk sürelerini kısaltacak ve kış aylarında güvenli geçişi sağlayacak projelerdir.

Demiryolu Projeleri (Yüksek Hızlı Tren)

Karaman-Ulukışla Hızlı Tren Projesi: Bu hat, Karaman'ı Adana, Mersin, Osmaniye ve Gaziantep gibi üretim ve lojistik merkezlerine bağlayarak bölgenin Kalkınma Yolu Koridoru'ndaki rolünü güçlendirecektir. Aynı zamanda Karaman'ın Ankara ve İstanbul gibi büyük metropollere demiryolu ile hızlı bağlantısını sağlayacaktır.

EA Adaptasyonuna Etkisi: Yüksek hızlı tren, şehirlerarası uzun mesafeli yolcu taşımacılığında güçlü bir alternatif sunarak, bu

güzergahlarda karayolu kullanımını ve dolayısıyla EA'lara olan ihtiyacı azaltabilir, ancak bu hatlar kargo taşımacılığı potansiyelini de artıracaktır.

Şehir İçi Toplu Taşıma

Yeni Körüklü Otobüsler: Toplu taşıma hatlarındaki yoğunluğu azaltmak ve öğrencilere/vatandaşlara daha konforlu ve yüksek kapasiteli ulaşım sağlamak için yeni otobüslerin hizmete alınması.

EA Adaptasyonuna Etkisi: Toplu taşımanın kalitesinin artması, bireysel araç sahipliği ihtiyacını azaltabilir veya erteleyebilir. Eğer gelecekte bu yeni otobüsler elektrikli otobüslere dönüştürülürse, bu durum yerel yönetim teşvikleri ile EA adaptasyonuna pozitif bir ivme katabilir.

8. Karaman Ölçeğinde Mevcut Durum ve Kriter Belirleme

Karaman Ulaşım Altyapısı ve Akıllı Şehir Verileri

Karaman'ın ulaşım stratejisi iki yönlüdür:

Transit Güzergâh: Kuzeyde Konya ve güneyde Mersin illeri arasında önemli bir geçiş noktasıdır. Bu, şehir dışından gelen ve hızlı şarj ihtiyacı olan araçlar için stratejik bir planlama gerektirir.

Akıllı Şehir Uygulamaları: Karaman Belediyesi'nin Türk Telekom ile yürüttüğü "Yeni Nesil Şehirler" projesi, toplu taşıma, akıllı park sistemleri ve mobil data hizmetlerini içerir. Bu projeden elde edilen anlık trafik ve park verileri, yer seçimi analizinde doğrudan girdi olarak kullanılmalıdır.

9. Bulgular ve Analiz

Elektrik motorlarının yüksek verim gücü, sürüş sessizliği, atık gaz çıkarmaması ve kilometre başına sürüş maliyetinin çok düşük olması gibi nitelikleri, çevreci bir dünya yaşamı için çok

büyük önem arz etmektedir. Karaman ölçeğinde değerlendirilecek olursa elektrikli araçlar olarak bu teknolojinin sağladığı verileri gözden geçirilmiştir, bu araçlar içten yanmalı araçlara göre olağanüstü çevreci ve enerji etken ürünler olduğu bilinmektedir.

Geleneksel tüketicilerin Elektrikli otomobil almakta başlangıçta çekimser kaldıkları ve diğer kullanıcıların bu araçları tecrübe etmelerini bekleyerek onların geri dönüşlerine göre hareket edecekleri düşünülmektedir. Bu noktada yenilikçi tüketicilerin yani elektrikli otomobilleri ilk olarak alacak tüketici kesiminin memnuniyet düzeyini yüksek tutmak gerekmektedir.

Bu çalışmada amaçlanan, dünyada elektrikli araç konusunda belli bir seviyeye gelen ve kullanım konusunda atılım yapan öncü ülkeler olan Japonya, A.B.D gibi ülkelere göre durumumuzu tespit etmek ve Avrupa'daki gelişmelere paralel olarak ülkemizin de bu konudaki gerekli adımların atılmasını sağlamaktır. Bu tezde üç temel konu detaylı olarak araştırılmıştır. İlk konu şarj istasyonlarının lokasyonlarıdır. Elektrikli araçların kullanımında ve yaygınlaşmasında etkisi olan şarj istasyonlarının lokasyonu ve bu lokasyonların belirlenmesindeki kriterleri konu önem arz etmektedir. İkinci konu “Ülke operatörü” tanımıdır. Bu bağlamda şarj istasyonlarına bir standart ve güvenilirlik getirilmesidir. Üçüncü ve son konu ise Kamunun teşviki ve bu konuya eğilmesidir. Kamunun bu konuda öncülük ederek özel sektörü tetiklemek suretiyle gerek şarj istasyonu konusu gerekse elektrikli araç kullanımını özendirmede konunun yaygınlaşmasını sağlamaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde incelenen şarj istasyonlarının lokasyonunu belirlemede kullanılan kriterler; merkezilik, çoklu kullanıma uygunluk, araç sirkülasyonu, ekonomik gelir seviyesi, aktarma noktalarına yakınlık, en kısa çalışma mesafesinin sağlanması, elektrik alt yapısının uygun olan alanlar şeklinde tanımlanabilir.

Ayrıca bu çalışma, gelecek yıllarda elektrikli araç ve şarj istasyonu sayısının artması durumunda, elektrik dağıtım sisteminde güç kalitesi yönünden bir problem teşkil etmeyeceğini ortaya koymaktadır. Ancak tüm elektrikli araç üreticilerinin araç içerisinde kullandıkları şarj dönüştürücülerini güç kalitesini bozmayan nitelikte seçmesi büyük önem kazanmaktadır. Bununla birlikte elektrikli araçların etkin biçimde kullanılması için, şarj istasyonlarını yönetecek ve elektrik altyapısını en verimli biçimde kullanabilecek akıllı enerji yönetim sistemlerinin de geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Elektrikli otomobillerin iş modelinin rantabl olabilmesi, ancak bu araçlar için gerekli şarj, otopark, şebeke, ücretlendirme gibi alt yapının oluşturulması ve bunlara paralel olarak hem gerekli ticari kolaylıkların yapılması hem de yasal düzenlemelerin uygulanabilir olmasıyla mümkündür.

İkinci konu olan, “Ülke operatörü” önerisinin irdelenerek şarj istasyonlarının yaygınlaştırılması ve standart hale getirilmesi hususu hayata geçirilmelidir. Ülke Operatörü, ülkenin her noktasında elektrikli araç şarj istasyonundan oluşan ağı kurup, işletecek olan şirketlere verilen sıfat olarak çalışma içinde tanımlanmıştır.

Elektrikli araç şarj istasyonu işletmeciliği ülke sınırlarının tamamını kapsayan bir işletmeciliktir. Araç sahibinin ‘güvenilir’ istasyon ve ‘Ülke Operatörü’ ile yolda kalma riski taşımaksızın, ‘doğru sayaç’ ve ‘temiz enerji’ ile hizmet alması, ihtiyaç ve kullanım zamanlarına bağlı olarak seçebileceği en uygun tarife ve paketten yararlanması, ancak bu çerçevede mümkün olacaktır.

Üçüncü konu olan kamunun elektrikli araçlara yaklaşımı çok önemli bir husustur. Elektrikli araç kullanımı özendirecek ve kullanımına ön ayak olacak en büyük etken kamu ve devletin bu konuya yaklaşımıdır.

Bu çerçevede elektrikli araçların kullanım alanı olarak belirlenecek ilk noktaların üniversiteler, hava alanları, yat limanları, askeri tesisler, organize sanayi bölgeleri, mahalli idareler gibi büyük ölçekli Kamusal alanlar olmalıdır. Ayrıca devlet teşviki, desteği ve gerekli mevzuatın çıkarılması da elektrikli aracın kullanımının yaygınlaştırılması için önemli yer tutmaktadır.

Devletin bu konuda acil olarak; Stratejik planlamaya koyması, ulusal firmaların ve yerel imkanların harekete geçirmesi, Ar-Ge desteklerinin soyut projelerden somut ürünlere yönlendirmesi, mevzuat konusuna eğilerek gerekli tüzük ve yönetmeliklerin çıkarması, ÖTV ve KDV muafiyetleri ve indirimi, faiz desteği eylemlerini gerçekleştirilmesi gerekir.

Sonuç

Bu çalışma, Karaman'ın coğrafi, demografik ve teknolojik verilerini kullanarak Elektrikli Otomobil şarj istasyonları için Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) ve Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) entegrasyonu ile optimal yer seçimi modelini sunmuştur. Analiz, Karaman'daki adaptasyonun başarısının, konut bölgeleri için AC Yavaş Şarj ve transit/ticaret merkezleri için DC Hızlı Şarj olmak üzere çift odaklı bir mekânsal planlama stratejisiyle sağlanabileceğini kanıtlamıştır. Uygulanabilir öneriler, şebeke kapasitesini güvence altına alacak Akıllı Şarj Yönetimi ve Hibrit Enerji çözümlerini içerirken, yerel ve ulusal düzeydeki hukuki ve finansal teşviklerle desteklenmelidir. Bu bütüncül yaklaşım, Karaman'ın Akıllı Şehir hedeflerine ulaşmasında ve bölgenin sürdürülebilir ulaştırma vizyonunun gerçekleşmesinde yol gösterici olacaktır.

Yapılan ÇKKV-CBS entegrasyonu, Karaman'da şarj altyapısı planlamasının iki ana odakta ilerlemesi gerektiğini göstermiştir: Yüksek Nüfus Yoğunluğuna Sahip Konut Alanları (AC Şarj) ve

Transit Güzergâhlar ile Ticari Merkezler (DC Şarj). AHP sonuçları, yerel paydaşların (Simülasyon) en çok Nüfus Yoğunluğu ve Ana Yol Erişilebilirliği kriterlerine ağırlık verdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, Karaman'daki adaptasyonun hem yerel hem de transit kullanıcılar için hayati olduğu gerçeğiyle örtüşmektedir.

Ticaret ve Transit Odaklı DC Hızlı Şarj Stratejisi (Akış Talep)

Konumlandırma: Karaman'ın Konya ve Mersin/Antalya arasındaki Transit Güzergâh üzerindeki kritik konumu ve Organize Sanayi Bölgesi (OSB) çevresi, DC hızlı şarj için en uygun alanlardır.

Şarj Tipi: Ticari filolar ve şehirlerarası seyahat edenler için DC Yüksek Güç (Seviye 3, 50-350+ kW) istasyonlar kritik öneme sahiptir. OSB'de özellikle ağır vasıta (kamyonet/kamyon) filolarına yönelik ultra hızlı şarj istasyonları (240-300 kW) kurulumu ticari adaptasyonu hızlandıracaktır.

Uygulama Önerisi: Ana yollara erişilebilirliği yüksek olan yerlerde (C1 kriterinde yüksek skor) Akış Yakıt İkmal Modeli (FRM) kullanılarak istasyonlar yerleştirilmelidir. Bu, özellikle Karaman-Konya ve Karaman-Mersin akslarındaki menzil kaygısını en aza indirecektir.

Ek Öneri: Hızlı Tren Garı ve Karaman Otogarı gibi ulaşım merkezlerinde, seyahat öncesi veya sonrası acil/hızlı şarj ihtiyacı için DC istasyonları (120 kW) konumlandırılmalıdır.

Kentsel Vizyonla Entegrasyon

Karaman'ın Akıllı Şehir Vizyonu kapsamında, şarj istasyonları altyapısı aşağıdaki projelerle entegre edilmelidir:

Karaman Çevre Yolu Projesi: Şehir içi trafiği rahatlatacak olan çevre yollarının üzerindeki stratejik noktalara, lojistik ve ticari ulaşımı destekleyecek hızlı şarj istasyonları kurulmalıdır. Bu, EA'ların menzil verimliliğini de artıracaktır.

Akıllı Park ve Trafik Yönetim Sistemleri: Mevcut "Yeni Nesil Şehirler" projesinden elde edilen anlık trafik ve park verileri, Dinamik Yer Seçimi analizinde girdi olarak kullanılmalıdır. Bu sistemler, kullanıcıları en az bekleme süresine sahip şarj noktalarına yönlendirmelidir.

Şarj istasyonlarının kent planlamasına entegrasyonu, elektrik dağıtım şebekesinin kapasite kısıtlılığı ve güç kalitesi sorunlarını beraberinde getirir. Bu nedenle, planlama aşamasında teknik kriterlere (C7: Şebeke Kapasitesi ve C8: Trafo Merkezine Uzaklık) mutlak öncelik verilmelidir.

Şebeke Yönetimi ve Kapasite Artışı

Güç Akış Analizi ve Optimizasyon: Yüksek güçlü DC istasyonlarının konuşlandırılması, mevcut trafo merkezleri üzerinde baskı oluşturabilir. Bu yükü önceden tahmin etmek için Güç Akış Analizleri zorunludur. İstasyonlar, iletim hatlarında oluşacak kayıpları ve voltaj düşümlerini en aza indirecek şekilde şebekeye optimum entegre edilmelidir.

Akıllı Şarj Yönetimi (Smart Charging): Karaman'daki şebeke yükünü yönetmek için akıllı şarj sistemleri geliştirilmelidir. Bu sistemler, şarj saatlerini şebekenin düşük talep dönemlerine (gece saatleri) kaydırarak pik yükleri hafifletmeyi hedeflemelidir. Bu, özellikle konut bölgelerindeki AC yavaş şarj noktaları için kritik öneme sahiptir.

Güç Kalitesi Kontrolü: Elektrikli araç şarj dönüştürücülerinin şebekede harmonik bozulmaları ve diğer güç kalitesi sorunlarını önleyecek nitelikte seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Yerel yönetim, şarj istasyonu işletmecilerinden bu teknik standartlara uymalarını yasal olarak talep etmelidir.

Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Entegrasyonu

Hibrit Şarj İstasyonu Uygulamaları: Şebeke yükünü hafifletmek ve çevresel sürdürülebilirliği desteklemek amacıyla, özellikle Karaman'ın güneşlenme ve güney aksının rüzgâr potansiyeli göz önüne alınarak, Güneş-Rüzgâr Hibrit Enerjili Şarj İstasyonları çözümü araştırılmalı ve pilot bölgelerde uygulanmalıdır. Bu, istasyonların kısmen şebekeden bağımsız çalışmasını sağlayarak C7 (Şebeke Kapasitesi) kısıtlılığını çözen somut bir öneridir.

Yeşil Enerji Sertifikasyonu: Karaman Belediyesi, şarj istasyonlarında kullanılan elektriğin yenilenebilir enerji kaynaklarından (GES veya RES) sağlandığını gösteren sertifikasyon programlarını zorunlu kılmalıdır. Bu, elektrikli araç kullanımının çevresel faydasını maksimuma çıkaracaktır.

Kısıtlılık Alanlarında Çözüm Geliştirme

Kapalı Otoparklarda Bekleme Süresi Optimizasyonu: Özellikle ticaret merkezi gibi yoğun bölgelerde, kapalı otoparklarda bekleme süresini en aza indirmek için rezervasyon ve akıllı yönetim sistemleri içeren tasarım yaklaşımları benimsenmelidir.

Hizmet Alanı Standartları: Karaman kent merkezinde, şarj istasyonları arasındaki maksimum kabul edilebilir sürüş mesafesi (örneğin 5-10 km), CBS analizine girdi olarak eklenmeli ve planlama ile bu mesafenin aşılması sağlanmalıdır.

Elektrikli araç adaptasyonunun hızı, sadece altyapının fiziksel planlamasına değil, aynı zamanda yerel ve ulusal düzeydeki destekleyici politikalar ve teşviklere de bağlıdır.

Yerel Yönetim (Karaman Belediyesi) Teşvikleri ve Uygulamaları

Otopark ve Şarj Teşvikleri: Karaman Belediyesi'ne ait açık ve kapalı otoparklarda EA'lar için indirimli veya ücretsiz park imkânı sağlanmalıdır. Ayrıca, EA'lar için hızlı şarj noktalarında kısa süreli park etme (örneğin ilk 30 dakika) ücretlerinin düşürülmesi, istasyon sirkülasyonunu artırır.

Toplu Taşımanın Elektrifikasyonu: Yerel yönetim, kendi araç filosunun (otobüsler, resmi araçlar) aşamalı olarak elektrikli araçlara dönüştürülmesi için somut bir plan ve takvim oluşturmaktadır. Özellikle yeni körüklü otobüslerin gelecekte elektrikli modellere dönüştürülmesi, EA adaptasyonuna pozitif bir ivme katabilir.

Filo Dönüşümüne Destek: OSB'deki lojistik ve ticari filoların elektrikli araçlara geçişini hızlandırmak amacıyla yerel vergilerde indirim veya ilk kurulumda yerel teşvikler sunulmalıdır.

Kaynakça

Aydinoğlu, A. Ç., Çetin, T., Topal, A. U. & Şişman, S. (2025). Elektrikli araç şarj istasyonlarının optimum yerleşimine yönelik coğrafi analiz araçlarının geliştirilmesi. DergiPark (GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ), 8(1), 39-52.

Çakmak, R. & Çiçek, M. H. (2024). Kapalı Otoparklara Yerleştirilen Elektrikli Araç Şarj İstasyonlarında Bekleme Süresini En Aza İndirecek Bir Tasarım Yaklaşımı. Samsun Üniversitesi, Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü: Makale.

Çıkan, M. & Nocar Çıkan, N. (2024). Elektrikli araç şarj istasyonlarının enerji dağıtım hatlarına optimum şekilde konumlandırılması. DergiPark (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi), 27(2), 340-363.

Demirtaş, M. & Yılmaz, E. (2021). Elektrikli Araçlar ve Şarj İstasyonlarının Konumlandırılması. DergiPark (Eskişehir Teknik Üniversitesi, Yer Ve Uzak Bilimleri Enstitüsü), 4, 11-32.

Dörtköşe, S., Yazgan, H. R., & Comert, E. (2022). Elektrikli araç şarj istasyon yerlerinin akış yakıt ikmal modeli kullanılarak belirlenmesi. Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Durmuş, F. S. & Kaymaz, H. (2020). Elektrikli Araç Şarj Yöntemleri. Marmara Üniversitesi, Elektrik Elektronik Mühendisliği, Teknoloji Fakültesi

Elektrik Dünyası. (2024). Elektrikli Araç Şarj İstasyonlarının Çalışma Prensipleri. Erişim Adresi: <https://elektrikdunyasi.com.tr/makaleler/39-elektrikli-arac-sat-istasyonlarının-calisma-prensibi>

Güvel, Ç. B. (2018). İzmir ili için güneş-rüzgâr hibrit enerjili elektrikli araç şarj istasyonu tasarımı (Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi.

Harighii, T. (2019). Elektrikli araç istasyonlarının bir dağıtım şebekesine optimum olarak yerleştirilmesi. Gazi Üniversitesi.

İşen, E. & Tartak, H. (2018). Elektrikli Araçlar Ve Akü Şarj Sistemleri. DergiPark (Kırklareli Üniversitesi).

Karadağ, T. & Nuruhammed, M. (2021). Elektrikli Araç Şarj İstasyonlarının Konumlandırılması ve Enerji Şebekesi Üzerine Etkisi Konulu Derleme Çalışması. DergiPark (İnönü Üniversitesi).

Karapınar, F. & Daldaban, F. (2022). Elektrikli Araçların Şarj Yöntemleri ve Şarj İstasyon Tipleri. Erciyes Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, 38(3), 549-556.

Karasu Asiaz, M. S. & Özdemir, B. (2021). Elektrikli Araç Şarj İstasyonlarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Optimal Konumlandırması. DergiPark (Balıkesir Üniversitesi Mühendislik Fakültesi), 4(2), 175-187.

Köksal, E., Ardiyok, Ş. & İkiler, B. (2024). Türkiye'de elektrikli araçlar için şarj altyapısı nasıl yaygınlaşır. DergiPark (BASEAK Avukatlık Ortaklığı).

Kaya, Ö. (2019). Elektrikli Araç Şarj İstasyon Konumlarının Karar Verme Teknikleri ile Değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kerem, A. & Gürbak, H. (2020). Elektrikli araçlar için hızlı şarj istasyonu teknolojileri. Dergipark (mimarlık fakültesi elektrik elektronik mühendisliği bölümü).

Oter, A. & Baltacı, F. (2022). Elektrikli Araçlar İçin Akıllı Hibrit Şarj İstasyonu Örneği. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 8(1), 160-175.

Özen, Z. (2025). Elektrikli Araçlar İçin Mobil Şarj İstasyonlarının İncelenmesi Mevcut durum ve geleceği (Yüksek Lisans Tezi). Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi.

Tonat, O. (2025). Elektrikli araç şarj gereksinimlerine yönelik yenilikçi bir yaklaşım: şarj servis hizmeti işletme modeli. Dergipark (asılın türkije), 8, 66-78.

Tonat, O. (2020). Elektrikli Otobüslerde Kullanılan Şarj Hızlı Şarj Sistemleri. Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi. Erişim Adresi: <https://doi.org/10.31590/ejosat.750221>

TÜİK. (2024). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, Karaman İli.

Umurkan, N. (2018). Elektrikli araç şarj istasyonlarının şebekeye entegrasyonu, modellemesi ve güç akış analizi (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

Uzunoğlu, M. (2014). Elektrikli araç şarj altyapısı tasarımı ve akıllı şarj sisteminin geliştirilmesi (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.

Ünsal, E. (2009). Teknoloji Yönetimi Kavramı, Savunma bilimleri dergisi .

Yılmaz, H. (2025). Elektrikli araçlar için menzil tahminine dayalı şarj planlama modeli (Yüksek Lisans Tezi). Fen Bilimleri Enstitüsü, Bursa Uludağ Üniversitesi. Erişim Adresi: <https://hdl.handle.net/11452/53195>

GEÇİCİ KAPAK

*Kapak tasarımı
devam ediyor.*