

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 1-14





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCALOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

# HİSSE GETİRİLERİ PERSPEKTİFİNDEN DÜŞÜK FİYATLAMAYA BAKIŞ: BORSA İSTANBUL'DAKİ İLK HALKA ARZLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA

## UNDERPRICING PUZZLE AT THE SCOPE OF SHARE RETURN: A CLOSER LOOK AT INITIAL PUBLIC OFFERINGS AT BORSA İSTANBUL

*Orhan Emre ELMA, Assist. Prof.*

*Necmettin Erbakan University, Faculty of Applied Sciences,  
Department of Accounting and Finance Management*

### ÖZET

Düşük fiyatlama, sermaye piyasaları literatüründe en çok araştırılan ve ilgi çeken konulardan birisidir. Şüphesiz, şirketlerin sermaye piyasaları deneyimlerine yeni yatırımcılar vasıtasıyla sağlam bir temelde başlamaları hayati derecede önemlidir. Şirketlerin borsada ilk gün elde ettikleri getiriyi, ilerleyen yıllarda hangi şartlar altında koruyabileceği sorunsalı, araştırmacıların ve yatırımcıların uzun yıllardır merakını cezbetmektedir. Bu çalışmada Borsa İstanbul'da 2005 ile 2015 yılları arasında listelenen 65 ilk halka arz, düşük fiyatlama ve 5 yıla kadarki uzun dönem hisse senedi getirisi performansı açısından analiz edilmiştir. Sonuçlar, düşük fiyatlama ile üç yıllık kümülatif hisse senedi getirisi arasında %29,5 oranında negatif korelasyon olduğunu göstermektedir. Ayrıca, firmaların halka arz oranındaki artışın, hisse senedi getirilerini ihracın özellikle ilk yılında olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Gelişmiş piyasalardaki literatürün aksine, şirket yaşındaki artışın şirketlerde düşük fiyatlamayı artırdığı görülmektedir. Bunlara ek olarak, ihraçtan sonraki üç yıllık dönemde düşük performans gözlemlendiği halde, hisse getirilerinin özellikle dördüncü yılda artış trendine girdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sermaye Piyasaları, Düşük Fiyatlama, Hisse Getirisi, Düşük Performans.

## ABSTRACT

Underpricing is one of the most researched topics in the capital markets literature. It is undoubtedly important for companies to start their capital markets experience on a more solid basis, as well as for their new investors. It is a question researchers and investors have been trying to answer; whether the company can maintain this positive return on the first day in the upcoming years. In this study, 65 initial public offerings listed at Borsa Istanbul were analyzed in terms of underpricing and long-term share returns. Results show that there is a 29.5% negative correlation between underpricing and three-year cumulative return on shares. The increase in public offering rate effects the return on share positively in the first year of issuance. Contrary to the literature, it has been observed that the increase in the company age increases the underpricing in the analysis period. Interestingly, while underperformance was observed in the three-year period after the issuance, it was discovered that the share returns tended to increase especially at fourth year after offering.

**Keywords:** Capital Markets, Underpricing, Share Return, Underperformance.

## INTRODUCTION

Underpricing is defined as the difference between the public offering price and the first day closing price, in the literature. This phenomenon exists in almost all capital markets worldwide. According to a study, underpricing is found 16.90% for USA, 16% for UK, 3.30% for Russia, and 118.40% for China (Ritter, 2003). The occurrence of this situation at the entrance to the capital markets, which contains very important opportunities for companies, has attracted the attention of many academics and researchers. Underpricing is accepted as a fact of capital markets, but potential reasons that may constitute this have been investigated in the studies conducted.

Rock (1986) clarified underpricing by information asymmetry, and made a research based on the fact that investors do not have equal levels of information. Results show that investors with incomplete information are unable to correctly assess initial public offerings, and therefore are more likely prone to invest in poor quality IPOs. In line with this situation, Aggarwal (2002) found that individual investors yielded lesser returns than institutional investors. From a theoretical point of view, it is difficult to say that the first day returns of IPOs are solely from conscious investors. Rock's (1986) model states that there are too many unconscious investors who cannot determine which IPO is priced at a low price, while Ritter's (1991) results say that there is no need to have very important information because all variables in the model are already public and transparent at issuance. The rejection of Rock's (1986) theory supports Field and Lowry's (2010) thesis that individuals ignore or misread public information until IPO is released. As a result, it can be said that unconscious individuals are dealing with inefficient IPOs.

Allen and Faulhaber (1989) explained the underpricing with signal theory. Accordingly, companies intentionally discount their companies at issuance in order to appeal to the investment taste of more individuals. As a result, more investors demand for the shares that seem cheaper than they should be. There are also other firm, issue and country specific factors behind underpricing, which are; firm age, public offering type, sector of the company, legal and cultural characteristics of the country.

In developing countries, it can be expected that the relationship between underpricing and share returns in the long run can be different due to the differences in market efficiency. Studies carried out in Greece and Malaysia show that, shares have underpriced in the short term but returns are increased in the long term, contrary to the literature about efficient markets. When viewed from this angle, underpricing and its relation to share returns in the long run at Turkey as a developing country is especially important.

This study contributes to the existing literature on underpricing in capital markets, but it extends them by analyzing the relationship with share return in the long run. Third year after issuance is found

to be the most significant year in Borsa Istanbul for newly issued firms. Underperformance is evident until third year, but share returns tend to increase especially at fourth year after issuance. In addition, contrary to efficient markets, underpricing and firm age has a positive relationship in Turkey.

## 1. UNDERPRICING AND SHARE RETURN OF IPOS IN THE LONG RUN

The first performance study on the initial public offerings was carried out by Stoll and Curley (1970). In the research, they analyzed the initial public offering of 205 small companies, and stated that there was a price increase that led to underpricing in the short term, however in the long term investors did not want to keep these shares, so this causes a serious drop in the share price at long run.

In the literature, long-term underperformance is explained by three theories (Switzer & Bourdon, 2011). The first theory is investor enthusiasm, which is focusing on the relationship between underpricing and underperformance. Investors are very optimistic about the newly listed shares in capital markets. Successive purchases just after issuance raise the price of the stock much higher than it should be in the short term. Over time, this optimism in the market leaves its place to realism, and consequently the price of the share underperforms in the long run (Zaier & Abdelmoula, 2014). The second theory is the pseudo market timing. According to this, the fact that underpricing is high in hot markets where many public offerings take place also projects underperformance for these stocks in the long term (Schultz, 2003). The last theory is earnings management. Companies display their earnings more acceptable with unorthodox methods in order to attract more investors before issuance. While investors expect the high earnings before public offering to increase after issuance, even pre-offering earnings cannot be maintained in some companies (Jain & Kini, 1994).

Ibbotson and Jaffe (1975) explained the hot IPO markets, and concluded that IPO's realized at this season has more average first day returns. Ritter (1984) supported this thesis by saying that the hot stock market situation continued, and Loughran and Ritter (2002) and Lowry and Schwert (2002) said that the first day returns were positively autocorrelated. In addition, hot IPO markets evoke high returns in the short term and underperformance in the long term due to their characteristic features.

In his study, Ritter (1991) analyzed 1,526 initial public offerings in the US capital markets between 1975 and 1984, and found that the returns of these companies were 29.1% lower than their counterparts after 3 years of issuance. Along with these researches, studies examining the long-term performances of the issuances have been carried out in other countries (Aggarwal et al., 1993; Lee et al., 1996). In a study conducted at Chinese capital markets shows that initial public offerings that took place between 1993 and 2001 has underperformed in the long run by 17% (Fan et al., 2007). Also another study in China revealed that there was a 58% decrease in IPO returns at a three-year period (Chen et al., 2015).

According to previous literature, factors affecting the short-term and long-term performance of initial public offerings can be summarized as; public offering ratio, total assets, total revenue, age of the firm, first day returns, market returns, standard deviation of returns, public offering method, price / earnings ratio, market value / book value ratio, debt ratio, and net sales (Carter & Manaster, 1990; Ritter, 1991; Levis, 1993; Özer, 1999; Kıymaz, 2000; Durukan, 2002).

The magnitude of public offering rate and issuing company encourages better stock performance in the long run by attracting more investors (Ghosh, 2005; Minardi et al., 2013). Nevertheless, large public offerings provide high demand in the first place with positive investor sentiment but performance declines in the long run in some countries (Cai et al., 2008; Thomadakis et al., 2012). From this point of view, there is no consensus in studies on initial public offering size and long-term performance.

In a study on the long-term performance of the initial public offerings, it was found that the increased risk of the issuance company would exacerbate the underpricing and decrease the long-term performance (Loughran et al., 1994). The factors that pose this risk are based on the company's age,

size, and issuance returns. In another study, it was stated that the risk of the company will enhance with the decrease in the public offering, and as a consequence underpricing will increase as a result (Ritter, 1984). In addition, the increase in the number and prestige of the underwriters, who took a very critical mediating position during the initial public offering, have been creating a positive signal effect among investors according to studies (Carter & Manaster, 1990; Kenourgios et al., 2007). Existing investors' desire to keep these shares, while new investors prefer to add these stocks to their portfolios increases the performance of these IPOs in the long run.

## 2. METHODOLOGY

65 IPOs from energy, manufacturing, retailing, information and sports sectors listed at Borsa Istanbul between 2005 and 2015 are analyzed in order to demonstrate the return efficiency of the IPOs in the long run. Underpricing level is found to be 4% at the mentioned period. Firms has executed an average of 23.6% discount on their shares before going public. The average firm age is found to be 17.05. Share price data are taken between 2005 and 2019 in order to analyze long term behaviour of underpricing syndrome.

According to Table 1, there is a significant negative correlation between three year cumulative share return and underpricing. At Borsa Istanbul, if share price has risen at the end of initial public offering day, that firm's stock has a 29.5% degree of going down as a means of share return at the end of IPO's 3rd year for the investors who are holding their shares since issuance.

**Table 1. 3-Year cumulative share return and underpricing correlations**

		3-Year Return	Underpricing
3-Year Share Return	Pearson Correlation	1	-.295*
	Sig. (2-tailed)		.017
	N	65	65
Underpricing	Pearson Correlation	-.295*	1
	Sig. (2-tailed)	.017	
	N	65	65

First year share return and the ratio of the firm which is offered to public have a 28.3% correlation, with the significance of 0.05, according to Table 2. If the ratio that is offered to the public is more, that shares' return at the end of first IPO year tend to rise. Investors take the IPO rate as a sign of confidence, and they keep these type of stocks in their portfolios.

**Table 2. 1-Year share return and IPO ratio correlations**

		1-Year Share Return	IPO Ratio
1-Year Share Return	Pearson Correlation	1	.283*
	Sig. (2-tailed)		.022
	N	65	65
IPO Ratio	Pearson Correlation	.283*	1
	Sig. (2-tailed)	.022	
	N	65	65

The discount rate that is applied by issuers and the number of underwriters which are involved in the public offering process have a 38.9% correlation, which is significant at 0.01, according to Table 3. If a company has taken advantage of more underwriters, that firm's calculated share price would most likely be discounted more while entering into Borsa Istanbul. Investor attraction is bigger at IPOs with more underwriters, so companies can take the advantage of discounting their stocks, in the expectation that investors buy and keep their shares in the long run.

**Table 3. Discount rate and the number of IPO underwriters correlations**

		Discount Rate	Underwriter Number
Discount Rate	Pearson Correlation	1	.389**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	65	65
Underwriter Number	Pearson Correlation	.389**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	65	65

According to Table 4, firm age and underpricing have a positive 25.9% correlation, with the significance of 0.05. If a company has long and reputational history before attempting an initial public offering at Borsa Istanbul, that company's share would most likely go up at the end of its first trading day. Firm reputation has a big effect on investor's buying and selling decisions.

**Table 4. Firm age and underpricing correlations**

		Firm Age	Underpricing
Firm Age	Pearson Correlation	1	.259*
	Sig. (2-tailed)		.037
	N	65	65
Underpricing	Pearson Correlation	.259*	1
	Sig. (2-tailed)	.037	
	N	65	65

Underpricing and share return between third and fourth years have a positive 30.6% correlation, which is significant at 0.05 level, according to Table 5. Results show that, if a company's share has risen at the end of its first trading day at Borsa Istanbul, that company's share return would most likely go up between IPO's third and fourth trading years. In time, underperformance is becoming weak and investors are buying more shares after third year at Borsa Istanbul.

**Table 5. Underpricing and share return between 3rd and 4th trading years correlations**

		Underpricing	Share Return between 3rd and 4th trading years
Underpricing	Pearson C.	1	.306*
	Sig. (2-tailed)		.013
	N	65	65
Share Return between 3rd and 4th trading years	Pearson C.	.306*	1
	Sig. (2-tailed)	.013	
	N	65	65



Share return between second and third trading years and net sales have a -36.9% relationship, with the significance of 0.01, according to Table 6. Results show that especially bigger companies, which have generated more net sales just a year before issuance, are tested by investors during the third year after public offering.

In addition, there is a -30.4% correlation between BIST100 average return in 100 days before issuance and share returns of the company at second and third trading years, which is significant at 0.05 level. If BIST100 average return in 100 days before public offering has risen, that create a negative effect on company's share return during its third trading year at Borsa Istanbul. This finding is in line with the previous literature about hot IPO markets creating underperformance in the long term.

Regarding leverage ratio and share return during third year, results show that there is a -32.6% correlation between these variables, with the significance of 0.01. In other words, if a company's leverage ratio is higher, that creates a negative effect on company's share return between that IPO's second and third trading years.

Net sales of the company just a year before issuance and average market return in 100 days before public offering have a 28.7% correlation, which is significant at 0.05 level. In short, if average market return in 100 days before issuance has risen, this creates a positive effect on net sales of the company.

Also, there is a positive 27.7% correlation between a company's leverage ratio, and that company's net sales, which is significant at 0.05 level. To put it another way, if a company's net sales is higher, that creates an enhancing effect on the leverage ratio of the firm. Companies with more net sales, are also the firms with more debt, at Borsa Istanbul.

In short third year after issuance is not an easy year for bigger firms. Senior companies are tested by investors during their lock-up periods. But interestingly, they give better share returns at fourth year, with an increasing trading volumes from investors.

**Table 6. Share return between 2nd and 3rd years, net sales, average market return and leverage ratio correlations**

		Share Return between 2nd and 3rd trading years	Net Sales Log.	Average Market Return	Leverage Ratio
Share Return between 2nd and 3rd trading years	Pearson Correlation	1	-.369**	-.304*	-.326**
	Sig. (2-tailed)		.002	.014	.008
	N	65	65	65	65
Net Sales Log.	Pearson Correlation	-.369**	1	.287*	.277*
	Sig. (2-tailed)	.002		.021	.026
	N	65	65	65	65
Average Market Return	Pearson Correlation	-.304*	.287*	1	.121
	Sig. (2-tailed)	.014	.021		.335
	N	65	65	65	65
Leverage Ratio	Pearson Correlation	-.326**	.277*	.121	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.026	.335	
	N	65	65	65	65

According to Table 7, the discount rate that is applied by firms at issuance and share return during fourth year have a positive 32.1% correlation, which is significant at 0.01 level. Companies offered with more discounted prices, have more positive returns during their fourth trading years at Borsa Istanbul.

**Table 7. Discount rate and share return between 3rd and 4th trading years correlations**

		Discount Rate	Share Return between 3rd and 4th trading years
Discount Rate	Pearson Correlation	1	.321**
	Sig. (2-tailed)		.009
	N	65	65
Share Return between 3rd and 4th trading years	Pearson Correlation	.321**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	
	N	65	65

The number of underwriters involved during the issuance process of a firm and its IPO revenue have a positive 61.2% correlation, with the significance of 0.01, according to Table 8. In other words, prestigious companies with more revenue generating public offerings use more underwriters during their issuance processes.

Also, there is a positive 55.1% correlation between a firm's IPO revenue, and its total liabilities just a year before public offering, which is significant at 0.01 level. Bigger companies have more liabilities that they can handle effectively, and also they create more revenue during the issuance. Companies go to public in order to attract more money into their ongoing investments and to pay back their debts. This finding is in line with the notion of initial public offering's empowering effect on companies strategic goals such as trying to get bigger and international.

In addition, the number of underwriters that a firm has used during offering and its total liabilities just a year before issuance have a positive 63.5% correlation, which is significant at 0.01 level. Companies with more debts desire to make public offerings as effective as possible, so they use more underwriters during their issuance processes to attract more investors.

The lock-up period, that a company has used in order to create a stability around its share price by prohibiting insiders to sell their shares, and the number of underwriters that firm has used during issuance have a positive 37.0% correlation, with the significance of 0.01. Bigger public offerings with more underwriters use longer lock-up periods in order to create a trustworthy relationship with their investors during medium term after issuance.

Furthermore, there is a -34.1% correlation between a company's IPO ratio and its total liabilities just a year before public offering, which is significant at 0.01 level. In other words, if a company has more liabilities before issuance, that company chooses to offer less of its assets in order to have a balanced introduction into Borsa Istanbul.

The lock-up period of the company and its total liabilities just a year before issuance have a positive 33.2% relationship, with the significance of 0.01. Firms with more debts try to attract more investors by increasing their lock-up periods.

Additionally, there is a positive 52.7% correlation between a company's total leverage ratio, and its total liabilities just a year before public offering, which is significant at 0.01 level. If a company has more liabilities a year before issuance, this creates a positive effect on its total leverage ratio.

**Table 8. IPO revenue, number of underwriters, total liabilities, initial public offering ratio, lock-up period and total leverage ratio correlations**

		IPO Revenue	Number of Underwriters	Log. of Total Liab.	IPO Ratio	Log. of Lock-Up	Total Leverage R.
IPO Revenue	Pearson C.	1	.612**	.551**	-.073	.232	.055
	Sig. (2-t.)		.000	.000	.563	.062	.664
	N	65	65	65	65	65	65
Number of Underwriters	Pearson C.	.612**	1	.635**	-.072	.370**	.052
	Sig. (2-t.)	.000		.000	.571	.002	.679
	N	65	65	65	65	65	65
Log. of Total Liabilities	Pearson C.	.551**	.635**	1	-.341**	.332**	.527**
	Sig. (2-t.)	.000	.000		.005	.007	.000
	N	65	65	65	65	65	65

The average market return and volatility during 100 days before public offering have a -52.3% correlation, with the significance of 0.01, according to Table 9. Results show that, if average BIST100 index return rises, then this hot market turns into a more stable shape which decreases volatility.

**Table 9. Average BIST 100 return and average BIST100 volatility correlations**

		Average BIST100 Return	Average BIST100 Volatility
Average BIST100 Return	Pearson Correlation	1	-.523**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	65	65
Average BIST100 Volatility	Pearson Correlation	-.523**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	65	65

One issue that may arise from using correlated variables is multiple collinearity. Lewis-Beck (1980) stated that the cases where correlation coefficients between the explanatory variables were above 80%, indicate multiple collinearity. In this study, it was seen that all correlation coefficients were less than 80% with two-variable correlations between independent variables.

The contribution of this study to literature is that it shows the importance of investment timing for investors trading in Borsa Istanbul, with analyzing a period of five years after issuance, in terms of share return at Borsa Istanbul. Investors wait for the company to achieve a successful start at Borsa Istanbul, and they also want to examine the price trend of the shares especially after lock-up period

expires. These reasons, make fourth year more profitable for investors, in terms of share returns, who are pursuing bigger companies.

### 3. DISCUSSION AND CONCLUSION

Underpricing and three-year cumulative return have a negative relationship in Borsa Istanbul. IPO underpricing is a stubborn fact in Turkey capital markets at around 4% and the third year after issuance seems to be very critical. Accordingly, increase in companys' net sales, average market return and leverage ratio of the firm just a year before issuance creates a negative effect on stock returns of the third year after issuance. The results are compatible with previous literature (Ritter, 1991; Aggarwal et al., 1993; Lee et al., 1996; Fan et al., 2007; Chen et al., 2015). However, increase in underpricing, creates a positive effect on share earnings of fourth year after issuance. Investors expect the company to prove itself during three years after the offering and increase the share returns by making more purchases in the fourth year. Similarly, there is a positive relationship between the discount rate applied by companies and the share returns of the fourth year.

Increase in the size of companies and the assets they offered to public, creates an increase in share returns at first year. Investors in Borsa Istanbul are interested in the shares of bigger companies at their first years of issuance. This result is in line with previous studies (Ghosh, 2005; Minardi et al., 2013). Also, volatility of the index decreases in hot IPO markets in Turkey.

Appropriate pricing is very strategic in the initial public offering processes. If the share price is set too high, although it is desired by the preexisting partners of the company, they will not be able to bring the desired cash flows since they can not attract many investors. On the other hand, if preferred share price is too low, the generated IPO revenue will not make the public offering financially rational. For that purpose, companies apply a suitable discount to the offering price to keep their balance sheets more profitable and still continue potential investors interested. At this study, it was found that public offerings with more underwriters also discounted their offering prices more at Borsa Istanbul. In addition to the advantage of reaching many investors with more underwriters, companies also used the attraction of the cheaper price, in order to have a successful start at capital markets. Contrary to previous studies, it was found that underpricing tends to increase as the age of the firm increases. Investors' preference of older and prestigious firms in the long term at BIST plays a key role for this factor.

IPOs with more underwriters in the process have higher initial public offering returns. Also companies with higher debts generate more issuance revenues. Accordingly, firms with more liabilities used the issuance process more proactively by having more underwriters to appeal various investors. Another result of the study is that preexisting partners of companies with higher debt preferred bigger lock-up periods in order to give confidence to investors. Besides, the strategy of offering less assets to public by companies with heavy debt is used in order to secure their issuances. These findings are in line with previous works (Carter et al., 2010; Achmadsyah, 2016).

When the first public offerings in Borsa Istanbul are analyzed, it is seen that the underpriced stocks have a low three-year performance, but they started to recover from the fourth year. In future studies, an analysis can be made that will cover all sectors in a longer period at various countries. An international study on initial public offerings to identify which years are more productive in terms of share returns can be made in order to give investors a bigger picture about underpricing mechanisms of different capital markets.

## REFERENCES

- Achmadsyah, V.A. (2016). *IPO Lockup Length and its Implication for Post-IPO Performance*, MSc Thesis: University of Rotterdam.
- Aggarwal, R., Leal, R., & Hernandez, L. (1993). The Aftermarket Performance of Initial Public Offerings in Latin America, *Financial Management*, 22, 42-53.
- Aggarwal, R., Prabhala, N., & Puri M. (2002). Institutional Allocation in Initial Public Offerings: Empirical Evidence, *Journal of Finance*, 57(3), 1421-1442.
- Allen, F., & Faulhaber G. (1989). Signalling by Underpricing in the IPO Market, *Journal of Financial Economics*, 23(2), 303-323.
- Cai, X., Liu, G., & Mase, B. (2008). The Long-Run Performance of Initial Public Offerings and its Determinants: The Case of China, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 30(4), 419-432.
- Carter, R. & Manaster, S. (1990). Initial Public Offerings and Underwriter Reputation, *The Journal Of Finance*, 45(4), 1045-1067.
- Carter, R., Dark, F.H., & Sapp, T.R.A. (2010). Underwriter Reputation and IPO Issuer Alignment 1981-2005. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 50, 443-455.
- Chen, Y., Wang, S.S., Li, W., Sun, Q., & Tong W.H.S. (2015). Institutional Environment, Firm Ownership, and IPO First-Day Returns: Evidence from China, *Journal of Corporate Finance*, 32, 150-168.
- Durukan, M.B. (2002). The Relationship between IPO Returns and Factors Influencing IPO Performance: Case of the Istanbul Stock Exchange, *Managerial Finance*, 28, 18-38.
- Fan, J.P.H., Wong, T.J., & Zhang, T. (2007). Politically Connected CEOs, Corporate Governance, and Post-IPO Performance of China's Newly Partially Privatized Firms, *Journal of Financial Economics*, 84(2), 330-357.
- Field, C.L., & Lowry, M. (2010). Institutional versus Individual Investment in IPOs: The Importance of Firm Fundamentals, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(3), 489-516.
- Ghosh, S. (2005). Underpricing of Initial Public Offerings: The Indian Experience, *Emerging Markets Finance and Trade*, 41(6), 45-57.
- Ibbotson, R.G., & Jaffe, J.F. (1975). Hot Issue Markets, *Journal of Finance*, 30, 1027-1042.
- Jain, B.A., & Kini, O. (1994). The Post-Issue Operating Performance of IPO Firms, *The Journal of Finance*, 49(5), 1699-1726.
- Kenourgios, D.F., Papathanasiou, S., & Melas, E.R. (2007). Initial Performance of Greek IPOs, Underwriters Reputation and Oversubscription. *Managerial Finance*, 33(5), 332-343.
- Kıymaz, H. (2000). The Initial and Aftermarket Performance of IPOs in an Emerging Market: Evidence from Istanbul Stock Exchange, *Journal of Multinational Financial Management*, 10, 213-227.
- Lee, P., Taylor, S., & Walter, T. (1996). Australian IPO Underpricing in the Short and Long-Run. *Journal of Banking and Finance*, 20, 1189-1210.
- Levis, M. (1993). The Long Run Performance Of Initial Public Offerings: The U.K. Experience 1980-1988, *Financial Management*, 22, 28-41.

- Lewis-Beck, M.S. (1980). *Applied Regression: An Introduction, Qualitative Applications in the Social Science*, California: SAGE Publications.
- Loughran, T., Ritter, J.R., & Rydqvist, K. (1994). Initial Public Offerings: International Insights, *Pacific-Basin Finance Journal*, 2, 165-199.
- Loughran, T., & Ritter, J.R. (2002). Why Don't Issuers Get Upset About Leaving Money on the Table in IPOs, *Review of Financial Studies*, 15(2), 413-443.
- Lowry, M., & Schwert, G.W. (2002). IPO Market Cycles: Bubbles or Sequential Learning, *Journal of Finance*, 57, 1171-1200.
- Minardi, A.M., Ferrari, G.L., & Araujo Tavares, P.C. (2013). Performances of Brazilian IPOs Backed by Private Equity, *Journal of Business Research*, 66(3), 448-455.
- Özer, B. (1999). *Price Performance Of Initial Public Offerings In Turkey*. Ankara: Capital Markets Boards Publishing, Production Number: 128.
- Ritter, J.R. (1984). The Hot Issue Market of 1980, *The Journal of Business*, 57(2), 215-240.
- Ritter, J.R. (1991). The Long-Run Performance of Initial Public Offerings, *The Journal Of Finance*, 46(1), 3-27.
- Ritter, J.R. (2003). Differences between European and American IPO Markets, *European Financial Management*, 9(4), 421-434.
- Rock, K. (1986). Why New Issues are Underpriced, *Journal of Financial Economics*, 15(1), 187-212.
- Schultz, P. (2003). Pseudo Market Timing and the Long-Run Underperformance of IPOs. *The Journal of Finance*, 58(2), 483-517.
- Stoll, H., & Curley, A. (1970). Small Business and the New Issues Market for Equities, *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 5(3), 309-322.
- Switzer, LN., & Bourdon, J. (2011). Management Quality and Operating Performance: Evidence for Canadian IPOs, *International Journal of Business*, 16(2), 133-149.
- Thomadakis, S., Nounis, C., & Gounopoulos, D. (2012). Longterm Performance of Greek IPOs, *European Financial Management*, 18(1), 117-141.
- Zaier, LH., & Abdelmoula, A.K. (2014). Hot and Cold Cycles for African Emerging Share IPO Market Evidence From Tunisia, *Asian Economic and Financial Review*, 4(11), 1691-1704.

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 15-34





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCALOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)



# ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ANLAŞILMASINDA ÖRGÜTSEL GÜVENİN ROLÜ VE ÖNEMİ<sup>1</sup>

**Tutku ŞAHİN**

*Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı Yüksek Lisans Mezununu*

**Prof. Dr. Senay YÜRÜR**

*Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü*

## ÖZET

**B**u çalışmada örgütsel güvenin örgütsel muhalefet üzerindeki rolü araştırılmıştır. Acaba çalışanlar örgütlerine güvendiklerinde muhalif düşüncelerini daha mı rahat dile getirebilirler? Daha da ötesinde örgütsel güven çalışanların muhalefet davranışlarının yönünü nasıl etkilemektedir? Acaba güven yöneticilere mi, yoksa yatay düzeyde çalışma arkadaşlarına mı muhalefeti artırır? Bu soruların yanıtlanması amacıyla nicel araştırma yönetimi kullanılarak Bursa ve İstanbul illerinde çeşitli sektörlerde çalışan beyaz yakalı 208 çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler ışığında çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel güvenin alt boyutlarından örgüte güvenin açık muhalefet üzerinde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın modeli bu bulgular doğrultusunda kısmen açıklanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Güven, Açık Muhalefet, Örtük Muhalefet, Dışsal Muhalefet*

<sup>1</sup> Bu çalışma, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan “Örgütsel Muhalefetin Anlaşılmasında Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## ABSTRACT

In this research, the role of organizational trust on organizational dissent is investigated. Do the employees express their opposing thoughts more easily when they trust their organizations? Moreover, how does organizational trust affect the direction of the dissent behaviors of employees? For this purpose, a questionnaire was applied to 208 white-collar employees in various sectors in Bursa and Istanbul provinces by using quantitative research method. In the light of the data obtained, multiple regression analysis was applied. According to the results, organizational trust has positive effect on upward dissent behaviors. The model of the research is partly explained by these findings.

**Keywords:** *Organizational Dissent, Organizational Trust, Upward (articulated) Dissent, Latent Dissent, Displaced Dissent.*

## GİRİŞ

**D**emokrasinin siyasal bir sistem olarak benimsendiği toplumlarda, demokrasi kavramı; insan hakları, eşitlik, adalet, yönetime katılma gibi temel unsurları, toplumun devlet yönetimi haricindeki kurumlarını da etkileyerek buralarda da arzulanır hale getirilmesini sağlamaktadır (Ötken ve Cencki, 2013). Demokrasinin varlığı, muhalefetin varlığı ile ilişkilendirilmesinin yanı sıra muhalefetin yokluğunda demokrasiden bahsetmenin mümkün olmadığı vurgulanmaktadır (Beyme ve Daniels, 1979, s.187-226). Buna ek olarak, örgüt içerisinde de karşıt görüşlerini yönetime özgürce ifade edemedikleri sürece bireylerin demokratik koşullarda çalıştıklarını iddia etmek olası değildir (Ataç ve Köse, 2017, s.118).

Muhalefet kavramının birçok tanımı olmakla beraber en genel anlamda, “*bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Örgütsel muhalefet ise, örgüt üyelerinin, örgüt içerisinde yöneticilerle veya örgüt çalışanları arasında meydana gelen uyumsuzlukları ve zıt görüşlerini dile getirmek olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997). Örgütsel muhalefet, çalışanların örgüt içinde alınan kararlar veya uygulamalar konusunda yönetim ile ters düşen, zıt görüşlerini ifade etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütü ile fikir ayrılığı yaşayan bir çalışanın bir takım bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörlerin etkisi altında kalmak sureti ile üç temel dışı vurum mekanizmasından birini tercih ederek; görüşlerini ya yöneticileri, ya iş arkadaşları ya da işyeri dışından kişiler ile paylaştığı belirtilmektedir (Kassing 1997, s.311). Bununla beraber çalışanların fikir ve görüşlerini beyan etmeleri, örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamalarına ve bu sorunun fikir beyan etmeye değer bir sorun olarak görüp görmediklerine bağlıdır (Graham,1986).

Günümüzde modern örgütler, farklı bakış açıları, fikir ve düşüncelerin örgüte katkı sağladığını düşünmekte ve örgüt çalışanlarına örgüt içerisinde alınan kararlarda söz hakkı tanımaktadır (Kavak ve Kaygın, 2018). Bununla birlikte, modern örgütler ve modern yönetimler ne kadar çalışanların görüşlerini dile getirmeleri için destekleseler de örgüt içerisinde yaşanan bir sorun karşısında çalışan yöneticisine karşı sessiz bir tutum sergileyebilir. Kassing ve Avtgis (1999) çalışmasında bu durumu, yöneticileri ile karşı kaşıya gelmekten çekinen örgüt çalışanlarının muhalif görüş ve davranışları sergilemekten kaçınmak olarak belirtmiştir.

Güven kavramı “Bir birey ya da grubun, diğer birey ya da gruba karşı sözlü ve ya yazılı ifadesine karşılık beklentisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Rotter 1971, s.444). Güven kavramı bireyi ve örgütü

kapsayan fakat her iki kavramdan da farklı ele alınan bir unsurdur (Halıcı vd., 2015). Örgütsel güven kavramı ise, örgüt içerisindeki üyelerin yararı için karşılıklı saygı nezakete dayanan tutum ve davranışların sonucunda zamanla kazanılan bir unsurdur (Taylor,1989). Örgüte güven, örgütün başarılı olabilmesi için en önemli etkenlerden biridir (İslamoğlu vd., 2007). Örgüt verimliliğinin artması ve devamlılığının sağlanması açısından örgüte güven düzeyinin yüksek olması örgütler için önem teşkil etmektedir. Örgütsel güven yazınına bakıldığında genellikle olumlu sonuçları olduğu görülebilmektedir. Bu araştırmalara göre örgütsel güvenin örgüte bağlılığı arttırdığı (Arı,2003), örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (Akgündüz, 2014) ve örgüt çalışanlarında duygusal bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir (Neves ve Caetano, 2006).

Örgütsel muhalefet uzun zamandır uluslararası yazında ilgi gören bir konudur (Kassing ve Avtgis,1999; Kassing, 2000; Payne, 2007; Kassing, 2009; Kassing vd., 2012; Payne,2014). Ulusal yazına bakıldığında da özellikle son yıllarda yapılan görgül araştırmaların sayısının arttığı görülebilir (Örn., Ötken ve Cençi, 2013; Sadykova ve Tutar, 2014; Ataç, 2015; Kesen ve Pabuçcu, 2016; Ataç ve Köse, 2017; Ata, 2018; Özşahin ve Yürür, 2019). Bununla birlikte örgütsel güven ile ilgili alan yazın incelendiğinde gerek ulusal gerekse de uluslararası yazında uzun zamandır kavramı pek çok değişkenle ilişkilendiren araştırmalara rastlanmaktadır (Driscoll, 1978; Miller,1999; Nyhan,2000; Neves ve Catenao,2006; Arı, 2005; Tüzün,2006; Polat,2007; Demirel,2008; Asunakutlu, 2002; Akyel, 2014; Akgündüz, 2014). Ancak bu iki kavramı bir arada ele alan ve boyutları arasındaki ilişkileri analiz eden ulusal ya da uluslararası çalışma sayısının yeterli olmadığı görülmektedir (bunlardan ulaşabildiğimiz üçü; (Payne, 2014; Ergün ve Çelik, 2019; Korkmaz, 2019). Buna karşılık muhalefet kavramı ile ilişkili görebileceğimiz kararlara katılım ya da muhalefetin tersi olarak düşünebileceğimiz sessizlik ile güveni ilişkilendiren araştırmalara daha fazla rastlamak mümkündür (Örn., Driscoll, 1978; Gao, Janssen ve Shi, 2011; Fard ve Karimi, 2015; Çakınberk, Dede ve Yılmaz, 2014). Ancak muhalefet, sessizlik ya da bunun tersi olan, konuşmak (voice yerine kullandık) kavramlarından farklı dinamiklere sahip bir kavramdır. Güven ve muhalefet arasındaki ilişkiler, güven ve konuşmak, kararlara katılmak ya da sessiz kalmakla arasındaki ilişkilere dayalı olarak açıklanamayabilir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı, örgüt içerisindeki çalışanların örgüt ile fikir ayrılıklarına düştiklerinde verdikleri tepkiyi ve zıt düşünceleri sözlü bir şekilde ifade etmek olarak tanımlanan (Kassing,1997) örgütsel muhalefet davranışında örgütsel güven ve boyutlarının rolü ve önemini ortaya koymak olarak belirlenmiştir.

## 1.Kavramsal Çerçeve

### 1.1 Örgütsel Muhalefet:

Muhalefet kelimesi, Türk Dil Kurumu'nda üç farklı şekilde tanımlanmaktadır.1.Bir tutuma, bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu aykırılık. 2. Karşı görüşte, tutumda olan kimseler topluluğu. 3. Demokraside iktidarın dışında olan parti veya partiler.

İngilizcede ise muhalefet kelimesinin karşılığı “dissent” olarak görülmektedir. “Dissent” kelimesinin kökeni Latince görüş ayrılığı anlamına gelen “dissentire” olduğu düşünülmektedir (Kassing 1997, s.312).

Örgütsel muhalefet, örgüt içinde ya da örgütün kendisi ile ilgili anlaşmazlıkların ve zıt düşüncelerin sözlü ifadesidir (Kassing 1997). Aynı zamanda, farklı düşüncelerin ve bakış açılarının açıkça ifade edilmesi anlamına gelmektedir ve olumlu bir etkiye sahiptir. Graham (1986) ise örgütsel muhalefeti, çalışanların örgüt içerisindeki kabul etmedikleri uygulamaları ve politikaları, mevcut koşulları

değiştirmek amacıyla sarf ettikleri çaba olarak tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefet ile kastedilen şey, çalışanın kabullenemediği veya kabullenmekte zorluk çektiği, örgüt içerisindeki mevcut politika ve uygulamalara karşı söylemidir.

Kassing'e (1997) göre, çalışanların muhalif davranışlarını sergiledikleri üç ana grup mevcuttur. Bu üç ana grubu; yöneticiler, iş arkadaşları ve örgüt dışından arkadaşları ile aile bireyleri oluşturmaktadır ve bireyin muhalif görüşlerini bunlardan hangisine söyleyeceği, muhalefetin türlerini oluşturmaktadır. Çalışan görüşlerini yöneticileri ile paylaştığında açık (upward ya da articulated dissent); iş arkadaşları ile paylaştığında örtük (lateral dissent); aile ya da örgüt dışından arkadaşlarıyla paylaştığında ise dışsal muhalefet (displaced dissent) olarak adlandırılmaktadır (Kassing 2002,s.189). Yazar bu üç ana grubun yanında ihbar (whistleblowing) kavramını muhalefetin özel bir şekli olarak görmektedir (Kassing 1997).

Muhalefet boyutlarından olan açık muhalefet kavramı, muhalif fikirlerin yöneticilerle paylaşılması anlamına gelmekte olup, aynı zamanda literatürde dikey muhalefet olarak da geçmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Örtük muhalefet kavramı, bireylerin görüşlerini dile getirmeyi istemelerine rağmen, uygun ortamı bulamadıkları zaman yaşadıkları durum olarak tanımlanmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999, s.103). Dışsal muhalefet ise; örgüt üyesinin yalnızca yöneticisinden değil, çalışma arkadaşlarından da muhalif görüşlerini gizlemesi ve örgüt dışındaki kişilerle paylaşmasıdır (Kassing ve Avtgis, 1999, s.192).

Son olarak Türkçe yazında hala kavram birliği olmamakla birlikte anlamı bakımından en uygun kavramın 'ihbar' olduğu ifade edilen (Yürür ve Nart, 2016) whistleblowing Kassing (1997) tarafından muhalefetin özel bir şekli olarak görülmektedir. İhbar bir örgütte daha önce bulunmuş veya faal olarak bulunmaya devam eden örgüt üyelerinin örgütte kural ve etik dışı faaliyetleri, bu faaliyetleri engelleyebilecek üstlerine veya örgüt dışı kurumlara iletmesidir (Miceli ve Near, 1984, s.689). İhbar ve dışsal muhalefet kavramları birbirlerine benzer kavramlar olmakla birlikte farklı oldukları vurgulanmaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Dışsal muhalefet kavramı, kişinin muhalif görüşlerini örgüt dışısındaki yakın olarak gördüğü kişilerle paylaşması iken; ihbar kavramı, devlet, kamu kurumları veya medya gibi uzak çevre ile paylaşmasıdır (Kassing 2001, p.445). Yani ihbarda konuya müdahale edebilecek yetkiye sahip kişilere durumun bildirilmesi gerekmektedir. Dışsal muhalefet tanımında ise çalışanlar muhalif görüşlerini aile üyelerine ya da iş dışındaki arkadaşlarına söyleyebilmektedir (Kassing, 1997, 1998). Bu nedenledir ki ihbar kavramı bu araştırmanın konusu değildir.

Araştırmalar örtük muhalefetin genellikle algılanan ifade özgürlüğünün düşük olduğu örgütlerde ortaya çıktığını göstermektedir (Kassing ve Avtgis, 1999; Kassing, 2000a; Kassing 2000b; Kassing ve Armstrong, 2001). Buna ek olarak bireylerin iş deneyimleri ve çalıştıkları işyeri sayısı arttıkça örtük muhalefet gösterme eğilimleri de azalmaktadır (Kassing ve Armstrong, 2001).

Payne (2007), örgütsel muhalefeti, örgüt içerisindeki davranış, politika ve uygulamaları değiştirmek için ortaya konan bir iletişim stratejisi olarak tanımlanmaktadır. Muhalefetin, iyi bir iletişim süreci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Fakat bu söylem her kurumda kabul görmemektedir. Hâlbuki mevcut sorunun, muhalefetten doğan bir geri bildirim mekanizması olarak iletişimin bir parçası olarak düşünürsek örgüte katkısını gözlemlemek mümkün olacaktır. Kassing (1998) araştırmasında, açık muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve çalışan doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; örtük muhalefet ile ifade özgürlüğü, çalışan bağlılığı ve iş doyumu arasında ise negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre açık ve örtük muhalefet örgütsel hayattaki farklı olgularla farklı yönde ilişkilere sahiptir denilebilir. Dolayısıyla ele alınan değişkene göre muhalefetin yönü ya da türü farklılık gösterebilecektir.

## 1.2 Örgütsel Güven:

Güven kavramı, birçok farklı disiplinin konusu olmuştur ve araştırmacılar güven kavramını, riskin olduğu durumlarda başkalarının tutum ve davranışlarına karşı emniyetli ve olumlu beklentilere sahip olma olarak tanımlamaktadır (Perks ve Halliday, 2003).Güven kavramı bireyi ve örgütü beraberinde kapsayan bir unsurdur; ancak bireye güven ve örgüte güven kavramları birbirlerinden farklıdır (Halıcı vd., 2015). Mishra ve Morrissey (1990) örgütsel güveni, iş görenin örgütünün verdiği desteğe dair düşünce, liderin sözünde duracağı ile doğru sözlü olacağına dair göstermiş olduğu inanç olarak tanımlamaktadır. Ayrıca güven kavramının her yönüyle örgütün bütünü içinde ilişkilere dayanak sağladığı ifade edilmektedir (Demircan ve Ceylan, 2003).

Örgütsel güven kavramı üç boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar, yöneticiye güven, örgüte güven ve bireylerarası güvendir. Yöneticiye güven, çalışanların yöneticilerinin kendilerine sağlamış olduğu desteğe dair algı düzeyleri; yöneticilerinin dürüst ve sözünün arkasında duracağına ilişkin itimatları ve yöneticilerinin yeterliliklerine, adaletli davranacaklarına yönelik duydukları inançların getirisi (Akgündüz vd.,2016; s.353). Yöneticiye duyulan güven tüm örgüte mal edildiği için güvenin, yönetici tarafından başlatılması tartışma konusudur. Yönetici; örgütün amaçlarını, hedeflerini, politikalarını çalışanlara aktarmakla görevlidir. Çalışanlara, kurumun güven duyulacak bir kurum olduğunu yöneticinin davranışları göstermektedir (Köy 2011, s.25). Bu sebeple çalışan, yöneticinin örgütü temsil ettiğini düşünerek duyduğu güveni, örgütün tamamına duyduğu güven olarak genellemektedir (Tüzün 2006, s.34). Bu bağlamda örgüte güven, örgüt üyeleri tarafından algılanan örgütün güvenilirlik düzeyi olarak ifade edilmektedir (Tüzün 2007, s.104). Bireylerarası güven ise, çalışanların karşılıklı davranışları ve aralarında gerçekleşen konuşmalardaki gerçeklik ve dürüstlük seviyesine göre ortaya çıkan algı olarak açıklanabilmektedir (Cook ve Wall, 1980). Çalışma arkadaşına güvenin olduğu bir örgütte üyeler, arkadaşlarının kendisinden gerekli bilgileri saklamayacağından, arkadaşından yanlış bilgi edinmeyeceğinden, iyilik yaptıklarında suistimal edilmeyeceğinden son derece emin olur ve arkadaşlarına geliştirdiği bu güveni genelleyerek örgüte de mal edebilir. Bunun sonucu olarak çalışan, örgütün etkililiği için daha çok çaba sarf edecektir (Duman 2018, s.74).

## 2.Kuramsal Çerçeve

Bu çalışmada örgütsel güvenin çalışanların muhalefet davranışlarına olan etkisi ile ilgili temel düşünce Sosyal Mübadele Kuramı'na (Blau,1964) dayandırılmaktadır.

Sosyal mübadele kuramının, son zamanlarda sosyoloji, psikoloji ve yönetim alanında önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını sağlamasında önemli bir yere sahip olduğunu söylemek mümkündür (Yürür 2019, s.246). Blau (1964), sosyal mübadele kuramında örgüt ve çalışanlar arasında iki tür ilişki olduğunu söylemektedir. Bunlar, sosyal mübadele ve ekonomik mübadeledir. Sosyal mübadele, her iki tarafın birbirine katkı sağlamasını öngörmektedir. Eğer bir taraf karşı tarafa fayda sağladıysa, bu faydanın aynı şekilde karşılık bulması beklenmektedir. Fakat bu fayda sağlama durumu herhangi bir zorunluluğa sahip değildir. Taraflar arasında gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sosyal mübadelede, verilen karşılığın herhangi bir zaman bağlılığı yoktur. Bu özellik, sosyal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayıran en önemli özellik niteliğini taşımaktadır. Molm vd. (2000), sosyal mübadele ile kurulan ilişkilerde karşılıklı taraflar arasında müzakerenin yapılmadığı durumlarda güven ilişkisinin oluşma ihtimalinin daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Ekonomik

mübadeleye baktığımızda ise, sosyal mübadelenin tam tersi olduğunu görmekteyiz. Taraflar arası fayda maddi kaynaklara dayanmaktadır (Moideenkutty 2005).

Çalışan bireyin örgütle arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin güvene dayalı bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bu güven çerçevesi içerisinde her iki tarafın örgüt içerisinde birbirine karşı sorumluluklarını yerine getirmesi ve yatırım yapması uzun vadeli bir ilişki türüdür (Shore vd., .2006). Bu bağlamda, çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin temeli güvene dayalı ilişki kaynakları olabilmektedir.

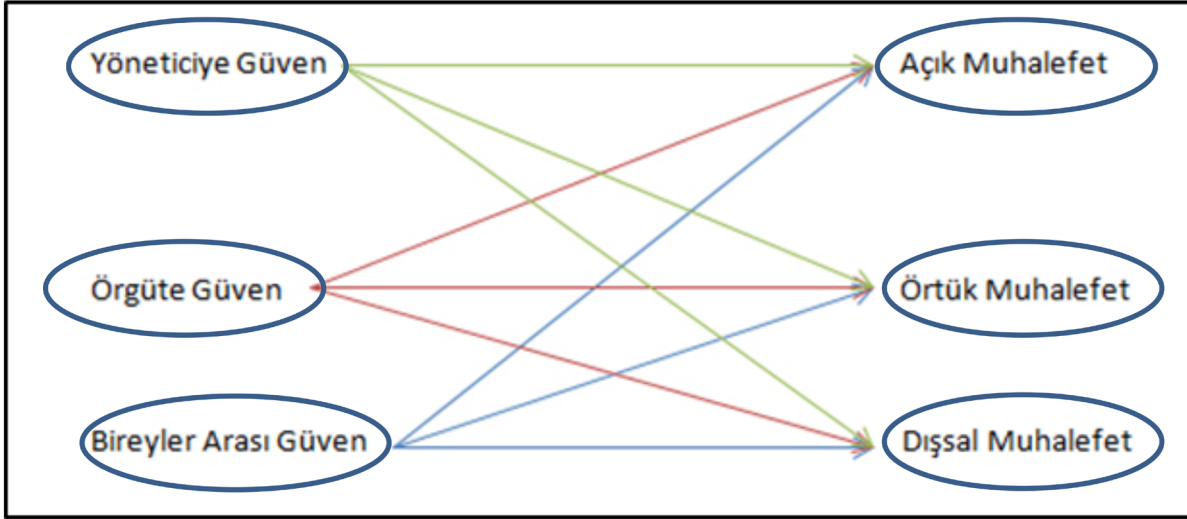
Örgüt içerisindeki yüksek sosyal mübadele algısı, çalışanın güven, aidiyet ve adalet algılarının da artmasını sağlayacaktır. Örgüt içerisinde uzun vadeli güvene dayalı bir ilişki kuran çalışanın, aidiyet ihtiyacını ve örgütte muhalefet davranışı sergileme cesaretini göstereceğini söylemek mümkündür. Örneğin, örgüt içerisinde adaletli bir ortamın sağlanması çalışan ve örgüt arasında güven ve bağlılık ilişkisinin gelişmesinde önemli katkı sağlamasına neden olmaktadır (Cropanzano ve Bryne, 2000).

Sosyal mübadele kuramı açısından değerlendirildiğinde örgütüne güven geliştiren çalışanların, örgütsel meselelere karşı kayıtsız kalmayarak, muhalif düşüncelerini dile getirmek suretiyle örgütüne fayda yaratma çabası içinde olması beklenebilir. Yani duyduğu güvene karşılık olarak kararların etkinliğini artıracak görüşlerini sunmak isteyebilecektir. Gerek uluslararası gerekse Türkiye’de yapılan görgül araştırmalarda da, bu öngörü kısmen desteklenmektedir (Payne, 2014; Ergün ve Çelik, 2019). Konuyu yöneticiye güven açısından ele alan bu iki çalışmada da yöneticiye güvenin, muhalefeti etkilediği tespit edilmiştir. Ancak muhalefet türlerine etkileri açısından bu iki araştırma bulgusu kısmen çelişmektedir. Payne (2014) yöneticiye güvenin, açık muhalefet üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu, buna karşılık örtük ve dışsal muhalefet üzerinde negatif etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Ergün ve Çelik (2019) ise, örgütsel bağlılığın muhalefet üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin aracılık rolünü incelediği çalışmalarında yöneticiye güvenin hem açık hem de örtük muhalefeti pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu iki araştırma sonuçlarındaki tutarsızlık konuyla ilgili yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Yani çalışanlar muhalif düşüncelerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmak için yöneticilerine güven mi duymak isterler? Yoksa yöneticilerine güven duyduklarında zaten bu tezat görüşlerini yöneticilerine rahatlıkla söyleyebilecekleri için örtük muhalefet davranışlarını azaltırlar mı?

İlgili yazında açık muhalefet diğer muhalefet türlerine göre (örtük ve dışsal) pro-sosyal bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Kassing and McDowell, 2008). Çünkü kararlarla ilgili aykırı düşüncelerin doğrudan yöneticiye söylenebilmesi, yöneticinin göremediği sorunların açığa çıkması, farklı bakış açıları sunması ve sonuçta alınan kararların niteliğinin artması gibi çeşitli avantajlar yaratacaktır. Çalışanlar da bu yararları sağlamak için açık muhalefet yapmaktadırlar. Buna karşılık örtük muhalefet bir anlamda kararlara direnç gösterme yoludur (Kassing and McDowell, 2008). Çünkü karara aykırı düşüncelerin, yetki sahibi olan ve durumu değiştirme gücü olan yöneticilere değil de çalışma arkadaşlarına söylenmesinin kararların etkinliğine bir yararı olmayacağı gibi kararlara karşı taraftar oluşturmak gibi bir fonksiyonu da olabilecektir. Bu nedenle de örtük ve dışsal muhalefet olumsuz davranışlar olarak düşünülür (Kassing ve McDowell, 2008). Dolayısıyla da örgütüne ya da yöneticisine karşı olumlu tutum, duygu ya da algılara sahip bireylerin örtük muhalefet yerine (Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008), açık muhalefet sergiledikleri ifade edilmektedir (Kassing, 2000a; Kassing and McDowell, 2008; Payne, 2014). Çünkü alınan kararlarla ilgili yöneticisine görüşlerini iletebildiklerinde, bireylerin bu aykırı görüşlerini çalışma arkadaşlarına ya da örgüt dışı unsurlara söyleme ihtiyacı ortadan kalkacaktır. Ayrıca alınan kararları ya da karar alma süreçlerini adil algılayan çalışanların latent ya da displaced dissent yoluyla bu kararlara resistance gösterme ihtiyacı da kalmayacaktır (Kassing ve McDowell, 2008).

Buraya kadar sunulan kuramsal ve görgül araştırma sonuçlarına dayalı bilgiler ışığında genel olarak örgüte ve yöneticiye güvenin açık muhalefeti artıracığı, buna karşılık örtük ve dışsal muhalefeti azaltacağı düşünülebilir. Sadece bireyler arası güvenin açık muhalefet üzerinde olduğu gibi örtük muhalefet üzerinde de pozitif etkisi olabilir.

Bu açıklamalardan yola çıkarak araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:



H1: Yöneticiye güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H2: Yöneticiye güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H3: Yöneticiye güvenin, dışsal muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H4: Örgüte güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H5: Örgüte güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H6: Örgüte güvenin, dışsal muhalefet davranışı üzerinde *negatif* etkisi vardır.

H7: Bireylerarası güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H8: Bireylerarası güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde *pozitif* etkisi vardır.

H9: Bireylerarası güvenin, dışsal muhalefet üzerinde *negatif* etkisi vardır.

### 3. Yöntem

#### 3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini, Bursa ve İstanbul illerinde büyük ölçekli kurumsal firmalarda çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde zaman kısıtlılığı ve maddi olanaksızlıklardan dolayı kolayda örneklem tercih edilmiştir. Toplamda doldurulan 208 anket incelendiğinde 7 tanesinin değerlendirilebilir nitelikte olmamasından dolayı çalışma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak toplamda 201 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı incelendiğinde; %61,7'sinin kadın, %38,3'ünün erkek olduğu, medeni durumlarına bakıldığında ise %49,3'nün bekar, %50,7'nin evli olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna bakıldığında ise, cevaplayıcıların hiç birinin ilköğretim mezunu olmadığı, %5'inin lise, %9'unun ön lisans, %63,6'sının lisans, %22,4'ünün lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.



Çalıştıkları örgütsel düzey açısından katılımcıların %27,9'unun yönetici, geri kalan %72,1'inin ise yönetici vasfı olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 33,65 olup, çalışma yılı olarak en az 1 yıllık, en fazla 33 yıllık çalışanlardan oluştuğu tespit edilmiştir.

### 3.2 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada belirlenen amacı gerçekleştirmek üzere çalışmada gerekli olan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma için kullanılan ankette çalışanların örgütsel güven algısı Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 12 ifadeden oluşan örgütsel güven ölçeği ile ölçülmüştür. Ayrıca, personel arası güven ölçümü için Cook ve Wall(1980)'ün geliştirdiği 6 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Toplam 18 önermeden oluşan ölçekte çalışanları güven algıları ile veri elde edilmek istenmiştir.

Örgütsel muhalefet kavramı ise, Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlama çalışmaları yapılmış ve kullanılmış olan (Özşahin ve Yürür, 2019) Örgütsel Muhalefet Ölçeği yoluyla ölçümlenmiştir. Ölçekte toplam 20 ifadeye yer verilmektedir. Ölçeğin; açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. 1, 2, 4, 5, 7, 9, 14, 17, 18 ifadeler ölçeğin orijinalinde olduğu gibi ters kodlanmıştır.

Katılımcıların anket formundaki ifadeleri 5'li Likert formatı üzerinden cevaplamaları istenmiştir. Katılımcıların bu ifadelerle olan cevapları 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum anlamlarına gelmektedir.

### 3.3 Bulgular

Çalışmada kullanılan örgütsel muhalefet ve örgütsel güven ölçeklerine ayrı olarak faktör analizi yapılmış ve alt boyutları tespit edilmiştir. Yapılan analize ilişkin bilgiler SPSS 24.0 veri inceleme programı ile elde edilmiş ve sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

#### 3.3.1. Örgütsel Muhalefet Ölçeği Faktör Analizi

Yapılan analiz neticesinde örgütsel muhalefet ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değeri 0,791 çıkmıştır. Bu değer 0,5'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için elverişli olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde bakılması gereken bir başka test Barlett testidir. Barlett testi sig.değerinin anlamlı çıkması değişkenlerin tutarlı olduğunu göstermektedir. Barlett sig.değeri ( $p=0,000, p<0,001$ ) bu çalışmada anlamlı çıkmıştır. Bu iki faktörün açıkladığı varyans oranı %37,7'dir.

Kassing (1998) tarafından geliştirilen ölçekte açık, örtük ve dışsal muhalefet olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Kassing(2000) tarafından geliştirilen ölçekte ölçeğin; açık ve örtük muhalefet olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Yapılan faktör analizinde Kassing (2000) tarafından geliştirilen ölçeğe uyum sağladığı ve iki faktör elde edildiği sonucuna ulaşılmaktadır. Faktör 1 olan Açık Muhalefet, dokuz ifaden oluşmaktadır. Faktör 2 olan Örtük Muhalefet ise, toplam on ifadeden oluşmaktadır. Analiz sırasında örtük muhalefeti kapsayan ifadelerden biri tutarsız görülmüş (ÖM 1) ve analizden çıkarılmıştır. Çıkan sonuçlar incelendiğinde faktör yükü olarak faktör 1'de en düşük 0.326 en yüksek 0.758; faktör 2'de en düşük 0.568 en yüksek 0.679 olarak saptanmıştır.

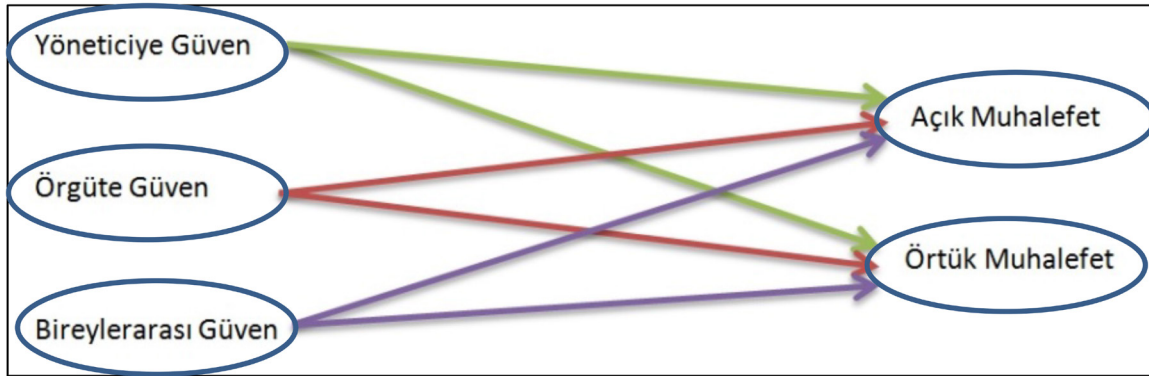
### 3.3.2 Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Analizi

Yapılan analiz neticesinde örgütsel güven ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) değeri 0,917 çıkmıştır. Bu değer 0,5'in üzerinde olması verilerin faktör analizi için elverişli olduğunu gösterir. Barlett testi sig.değeri ( $p=0,000, p<0,001$ ) bu çalışmada anlamlı çıkmıştır.

Örgütsel Güven ölçeğinin istatistiksel analizinde açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizinde Varimax döngüsü uygulanıp Faktör analizi yapıldığında ifadelerin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu üç faktörün açıkladığı varyans oranı %71,2'dir. Faktör 1 Yöneticiye Güven sekiz ifadeden, Faktör 2 Bireylerarası Güven altı ifadeden, Faktör 3 Örgüte Güven dört ifadeden oluşmaktadır. Bu iki faktörün açıkladığı varyans oranı %37,7'dir. Çıkan sonuçlar incelendiğinde faktör yükü olarak faktör 1'de en düşük 0.761 en yüksek 0.903; faktör 2'de en düşük 0.567 en yüksek 0.882; faktör 3'te ise en düşük 0.621 en yüksek 0.755 olarak saptanmıştır.

Yapılan faktör analizlerinde, örgütsel muhalefet ölçeğinde beklenen faktör yapısından farklı olarak iki faktörlü bir yapıya ulaşıldığı için araştırmanın modeli ve hipotezleri revize edilmiştir. Buna göre araştırmanın revize edilen modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibidir.

#### Araştırmanın Revize Edilmiş Modeli



H1: Yöneticiye güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

H2: Yöneticiye güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde **negatif** etkisi vardır.

H3: Örgüte güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

H4: Örgüte güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde **negatif** etkisi vardır.

H5: Bireylerarası güvenin, açık muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

H6: Bireylerarası güvenin, örtük muhalefet davranışı üzerinde **pozitif** etkisi vardır.

Yapılan güvenilirlik analizinde ise, Örgütsel Muhalefet kavramına ilişkin ölçeğin tüm maddelerini kapsayan genel boyutu ile açık muhalefet ve örtük muhalefetten oluşan iki alt boyutuna yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,767; 0,824 ve 0,714 olarak bulunmuştur. Çıkan sonuç neticesinde örgütsel muhalefet ölçeğinin hem genel hem de alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir. Örgütsel Güven kavramına ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizine bakıldığında da, tüm maddelerini kapsayan genel boyutu ile yöneticiye güven, bireylerarası güven ve örgüte güvenden oluşan üç alt boyutuna yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla 0,931; 0,947, 0,885 ve 0,855 olarak

bulunmuştur. Çıkan sonuç neticesinde örgütsel güven ölçeğinin hem genel hem de alt boyutlarının güvenilir olduğu söylenebilir.

### 3.4. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

Bu bölümde değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerinin yanı sıra, değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi saptayabilmek için Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkiye dair bilgiler Tablo 1'de olduğu gibidir.

**Tablo 1: Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular**

Değişkenler	N	Ort	SS	1	2	3	4	5
1.Açık Muhalefet	201	3,73	0,57	1	,132	,234**	,143*	,251**
2.Örtük Muhalefet	201	3,24	0,52		1	-,073	-,117	-,144*
3.Yöneticiye Güven	201	3,24	0,85			1	,349**	,506**
4.Bireylerarası Güven	201	3,55	0,69				1	,669**
5.Örgüte Güven	201	2,95	0,85					1

\* p<0.05, \*\* p<0.01

Araştırma kapsamında değişkenlere ilişkin ortalama değerlere bakıldığında, örgütsel güven boyutlarından en yüksek ortalamanın 3.55 ile bireylerarası güven, en düşük ortalamanın ise 2,95 ortalama değer ile örgüte güven olduğu görülmektedir. Yani araştırma kapsamındaki çalışanlar çalışma arkadaşlarına örgütlerinden ya da yöneticilerinden daha fazla güvendiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte örgütsel muhalefet boyutlarından açık muhalefetin örtük muhalefete göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu (3,73) görülmektedir. Yani araştırma kapsamındaki çalışanlar örtük muhalefet yerine yöneticilerine doğrudan muhalefet davranışı sergilemeyi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

Korelasyon analizinden görülmektedir ki, açık muhalefet tüm güven boyutlarıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu rakamlara bakıldığında açık muhalefetin en fazla ilişkili olduğu güven boyutu örgüte güvendir ( $r=.251$ ,  $p<.01$ ). Bunu yöneticiye güven izlemektedir.

Aynı tablodan örtük muhalefetin güven boyutlarıyla ilişkisine bakıldığında sadece örgüte güvenle aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ve bu ilişki beklendiği gibi negatif yönlüdür ( $r=-.144$ ,  $p<.05$ ). Bunun dışında örtük muhalefet diğer iki güven boyutuyla anlamlı ilişkiye sahip değildir.

### 3.5. Hipotezlerin Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın altı hipotezini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizleri yapılmış ve bu analiz sonuçları aşağıda Tablo 2 ve 3'te sunulmuştur.

**Tablo 2: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Açık Muhalefet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

<b>R<sup>2</sup> = 0,08; Düzenlenmiş R<sup>2</sup> = ,066; F= 5,694</b>					
Bağımsız Değişkenler	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>VIF</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yöneticiye Güven	,097	,144	1,34	1,818	,071
Bireylerarası Güven	-,040	-,048	1,81	-,523	,602
Örgüte Güven	,141	,211	2,13	2,109	<b>,036*</b>
Bağımlı Değişken: Açık Muhalefet					

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 2'deki sonuçlara göre, çalışanların açık muhalefet davranışının %6,6'sının örgütsel güven boyutları ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş R<sup>2</sup> = ,066). Örgüte güven boyutunun açık muhalefeti açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Beta değerine bakıldığında bu etkisinin pozitif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre örgüte güven puanları arttıkça açık muhalefet puanı da artacaktır. Başka bir ifadeyle araştırma kapsamındaki çalışanların örgüte güven duyguları, açık muhalefet algılarını arttırmaktadır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında, bireylerarası ve yöneticiye güvenin açık muhalefet üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre araştırmanın 3. hipotezi kabul, 1 ve 5 Hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın örtük muhalefet ile ilgili hipotezlerinin test edilebilmesi için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3'te verilmektedir.

**Tablo 3: Örgütsel Güven Alt Boyutlarının Örtük Muhalefet Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

<b>R<sup>2</sup> = ,021; Düzenlenmiş R<sup>2</sup> = ,007; F= 1,443</b>					
Bağımsız Değişkenler	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>VIF</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
Yöneticiye Güven	,000	,000	1,34	,002	,999
Bireylerarası Güven	-,028	-,037	1,81	-,394	,694
Örgüte Güven	-,073	-,119	2,13	-1,156	,249
Bağımlı Değişken: Örtük Muhalefet					

p<0,05\* p<0,01\*\*

Tablo 3 incelendiğinde, örgütsel güven alt boyutlarının hiçbirinin örtük muhalefeti açıklamada istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre araştırmanın 2., 4. ve 6. Hipotezlerinin tümü reddedilmektedir.

#### 4. Değerlendirme ve Sonuç

Bu araştırma kapsamında çalışanların en fazla güven duygusu örgütsel güven boyutlarından bireylerarası güvene yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. En düşük güven duygusunun ise örgüte güven olduğu görülmektedir. Çalışanların, çalışma arkadaşlarına yöneticilerinden ve örgütten daha fazla güvenmesi Türkiye'nin toplulukçu bir kültüre sahip olması ve yakın ilişkilere önem vermesi ile ilişkilendirilebilir.

Bir diğer sonuç ise, çalışanların en fazla açık muhalefet davranışı sergilediklerini ifade etmiş olmalarıdır. Katılımcıların yaş ortalamalarının 33 olması nedeniyle çoğunluğun Y kuşağı olduğu düşünülürse, Y kuşağının muhalif davranış sergilemede X kuşağına göre daha rahat davrandıkları yorumu yapılabilir. Keleş (2011) Y kuşağının özelliklerinden dolayı üstlerinden geribildirim almalarının onlar için bir motivasyon unsuru olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla bu kuşak çalışanların yöneticileriyle daha yakın olması ya da ilişkilerinde daha rahat olması açık muhalefet yapmaları sonucunu doğuruyor olabilir.

Araştırmanın ana sorusuna yönelik olarak elde edilen bulgulara bakıldığında örgüte güven ile açık muhalefet arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgu, örgüte güvenen çalışanın muhalefet davranışı sergilemekten kaçınmadığını göstermektedir. Örgüt çalışanları fikir ve düşüncelerini rahat bir biçimde beyan edebildikleri ve ortaya çıkan sorunlara çözüm önerileri sunabilecekleri, kendilerini güvende hissettikleri bir ortamda çalışmak istemektedir. Ataç ve Köse (2017) çalışmasında örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit ederek bu önermeyi desteklemektedir. Örgütsel demokrasinin bireylerin güven duygusunu güçlendirebileceği varsayılırsa bu araştırmada elde edilen sonucu destekler bir sonuç olduğu düşünülebilir. Benzer şekilde öğretmenler üzerinde yaptığı bir araştırmada Korkmaz (2019) örgüte güven ile açık muhalefet arasında da pozitif yönde bir ilişki saptamıştır. Örgüt çalışanları, karşılaştıkları sorunda sessiz kalmak veya beklemek yerine muhalif davranış sergilediklerinde, karşılaşılan sorunların çözümü ile ilgili daha fazla çaba sarf ettikleri ve çözüme katkı sağladıklarını (Garner 2016), süreç üzerinde daha fazla kontrole sahip olduklarını düşünmektedir (Kesen ve Pabuççu 2016).

Örgütsel güvenle açık muhalefet arasındaki bu pozitif yönlü etkinin önemli bir sebebi de çalışanların muhalefet ettikleri takdirde başlarına bir şey gelmeyeceğine inanmak istemeleri ya da muhalefet ettiklerinde bir şeyleri değiştirebileceklerine inanıyor olmaları olabilir. Morrison ve Milliken (2000) çalışanların 'konuşmaya değmez, çünkü konuşsam da bir şey değişmez' düşüncesinde olduklarında ya da konuşmaları durumunda başlarına olumsuz bir şey geleceğinden korktuklarında sessiz kaldıklarını ifade etmektedir. Bu iki koşul da güven duygusuyla ilişkilendirilebilir. Birey muhalefet etmek için ya bir şeylerin değişeceğine ya da başına bir şey gelmeyeceğine güvenmek istemektedir.

Araştırmada, yöneticiye güvenin hiçbir muhalefet türü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bu bulgu genel olarak araştırma sonuçlarıyla tezatlık göstermektedir. Çalışanların yöneticileriyle ters düşmekten kaçındıkları için muhalif görüş ve davranışlarını açık bir şekilde sergilemedikleri ifade edilmektedir (Kassing ve Avtgist, 1999; Özdemir, 2013). Benzer şekilde yöneticiye güvenin açık muhalefeti (Payne, 2014; Ergün ve Çelik, 2019) ve örtük muhalefeti artırdığı (Ergün ve Çelik, 2019) tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen bulgu ilgili yazındaki araştırma bulgularıyla kısım ya da tamamen çelişmektedir. Bu araştırma kapsamındaki çalışanlar daha önceki araştırmaların aksine muhalefet yapabilmeleri için yöneticilerine güven duymaları gerekmediğini ifade etmişlerdir bir anlamda. Onlar için örgüte güven, açık muhalefet için yeterlidir. Bu sonuç, araştırmanın örnekleminin çoğunlukla kurumsal örgütlerde çalışıyor olması olabilir. Kurumsal işletmelerde yöneticilerin tüm faaliyetlerinin yazılı kural, prosedür vb. düzenlemelere uygun olması özelliği, bu tür işletmelerde yöneticilerin keyfi uygulamalardan kaçınacaklarının bir garantisidir. Bu tür örgütlerin çalışanları da muhalif görüşleri nedeniyle cezalandırılmayacaklarını düşünecekler ve konuşmak için yöneticiye güvenmek koşulunu aramayacaklardır. Onlar için önemli olan örgütsel kural ve prosedürlerdir ve bunların güvenilir olması yeterlidir.

Yöneticiye güven duygusuna benzer şekilde bireylerarası güvenin de ne açık muhalefet davranışı üzerinde ne de örtük muhalefet davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bireylerarası güven açık

muhalefet davranışını arttırmayabilir ve çalışanların, arkadaşlarına güvenmesi yöneticisine muhalefet etmesi sonucunu doğurmayabilir. Çünkü muhalefet davranışları, yönetici ve örgüt tarafından ödüllendirilecek ve ya cezalandırılacak olan bir davranış türüdür. Kişi, bu duruma çalışma arkadaşlarının etkisinin olmayacağını düşünmüş olabilir. Bu nedenle de bireylerarası güvenin açık muhalefeti etkilememesi anlamlı görülebilir. Ancak ilginç olan sonuç, bireylerarası güvenin örtük muhalefete etkisinin olmamasıdır. Yani araştırma kapsamındaki çalışanların çalışma arkadaşlarına güven duyması ya da güvenmemesi muhalif görüşlerini onlarla paylaşmaları ya da paylaşmamalarını etkilememektedir.

Sonuç olarak, örgütsel güven ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmaların az olması, bu iki kavram arasındaki ilişkilerin bu çalışmalarda farklılık göstermesi bu alanda yeni araştırmalara ihtiyaç doğurmaktadır. Çalışanlar kime güven duyduklarında, hangi muhalefet davranışlarını daha fazla sergilerler ve neden gibi soruların yanıtları hala çok da açık değildir. Bu nedenle bu konuya odaklanarak nicel ya da nitel araştırmaların farklı örneklem grupları üzerinde tekrarlanması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1),ss. 184-199.
- Akgündüz, Y., Güzel, T. ve Harman, S. 2106. Yöneticiye Güven ve Dağıtımsal Adalet Çalışanların İşe Gömülmüşlüğü Nasıl Etkiler?, *Ege Akademik Bakış*, 16 (2),ss. 351-362.
- Asunakutlu, T., (2002).Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9,ss. 1-13
- Akyel, Y. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Güven İlişkisi. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Ata, S. (2018) Örgüt Kültürünün Örgütsel Muhalefeti Şekillendirici Rolü: Ulusal Ve Uluslararası Ticaret Yapan Firmalarda Karşılaştırmalı Bir Analiz. Yüksek Lisans Tezi. Yalova: Yalova Üniversitesi SBE.
- Ataç, O. L. (2015). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *Doktora tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ataç, L.O. ve Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), s.118.
- Arı, S. G. (2005) İşletmelerde Güven ve Personel Güçlendirme İlişkisi (Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma). *Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Beyme, V. K. & Daniels, R. V. 1979.Dissent. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 36 (1-4).pp. 187-226.
- Blau, P., 1964. "Exchange And Power In Social Life, New York:Jossey-Bass.
- Cook, J., & Wall, T., 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology*, 53,pp.39-52.
- Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. In M. VanVugt, T. Tyler, & A. Biel (Eds.), *Collective problems in modern society: Dilemmas and solutions*, pp. 142–161.
- Çakinberk, A. K., Dede, N. P., & Yılmaz, G. (2014). Relationship between organizational trust and organizational silence: an example of public university. *Journal of Economics Finance and Accounting*, 1(2), 91-105.
- Demircan, N. ve Ceylan, A., (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2),ss.139-150.

- Demirel, Y., 2008. Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, **15** (2), ss. 179-194.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, *21*(1), 44-56.
- Duman, Ş. (2018). Ortaöğretim Öğretmenlerinde Psikolojik Güçlendirmenin Yordayıcıları Olarak Yapısal Güçlendirme, Yöneticiye Güven Ve Lider-Üye Etkileşimi. *Doktora tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi SBE.
- Ergün, H., & Çelik, K. (2019). Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Advance online publication. doi: 10.16986/HUJE.2019052474
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, *8*(11), 219-227.
- Garner, J. T. (2016). Open doors and iron cages: Supervisors' responses to employee dissent. *International Journal of Business Communication*, *53*(1), 27-54.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 787-798.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational dissent as a function of organizational justice. *Communication Research Reports*, *25*, 255-265.
- Graham J.W., 1986. Principled Organizational Dissent: A Teoretical Essay. *Resarch in Orgazizational Behavior*. *8*, pp.1-5.
- Halıcı, M., Söyük, S., ve Gün, İ., 20015. Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. *13*(3), s.181.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M., & Börü, D. 2007. *Kurum İçinde Güven, Yöneticiye, İş Arkadaşlarına Ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü*. İstanbul: İnkılap
- Kavak, O., & Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, *33*.
- Kassing, J. W., 1997. Articulating, Antagonizing and Displacing: A Model of Employee Dissent. *Communication Studies*. **48** (4), pp.311-332.
- Kassing J. W., 1998. Development and Validation of the organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*. **12** (2), pp.183-229.
- Kassing, J. W. & Avtgis, T. A., 1999. Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*. **13** (1), pp.100-115.
- Kassing, J. W. (2000a). Investigating the relationship between superior-subordinate relationship quality and employee dissent. *Communication Research Reports*, *17*, 58-70
- Kassing, J. W., (2000b) Exploring The Relationship Between Workplace Freedom Of Speech, Organizational Identification, And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, *17*, pp. 387-396
- Kassing, J. W., 2001. From the Look of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters, *Communication Research*, *21*, pp.553-574.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the association of job tenure, employment history, and organizational status with employee dissent. *Communication Research Reports*, *18*(3), 264-273.
- Kassing, J. W. & Armstrong, T. A., 2002. Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent- Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Mamagement Communication Quarterly*. **16** (1), pp.39-65.
- Kassing J.W., 2002. Speaking Up: Identifying Employess' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*. **16** (2), pp.187-189.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing about what's fair: Exploring the relationship between perceptions of justice and employee dissent. *Communication research reports*, *25*(1), 34-43.
- Kassing, J. W., 2009. Breaking The Chain Of Command: Making Sense Of Employee Circumvention. *Journal of Business Communication*. *46*, pp.311-334.
- Kassing, J. W., Piemonte, N., Goman, C. & Mitchel, C. 2012. Dissent Expression As An Indicator Of Work Engagement And Intention To Leave. *Journal Of Business Communication*. **49**(3), pp.237-253.



- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. 2016. Örgütsel Muhalefet Ve İşe Yabancılaşmanın Duygusal Tükenmişliğe Etkisinin Anfis Model İle İncelenmesi. *Journal of International Social Research*, 9(42),ss.1552-1563.
- Korkmaz, A. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ve örgütsel muhalefet algı düzeyleri arasındaki ilişki* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Köy, A. K. (2011). Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul Ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Miceli, Marcia P., Janet P. Near (1984), "The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistleblowing Status: A Discriminant Analysis". *Academy of Management Journal*. 27.(687-705).
- Miller, J. P.,(1999). Trust, Moral Ties and Social Responsibility, *Doctoral Dissertations* University of Connecticut.
- Mishra, J., & Morrissey, M. A., (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*. 19 (4).pp.443-486.
- Moideenkutty, U. (2005). Organizational Citizenship Behavior and Developmental Experiences: Do Role Definitions Moderate the Relationship. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. 6(2),pp.88-108.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange:An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105,pp.1396-1427.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organisational Silence: A Barrier To Change And Development in Pluralistic World. *Academy of Management Review*, Vol. 25 No.4, 706-25.
- Neves, P., & Caetano, A. (2006). Social Exchange Processes İn Organizational Change: The Roles Of Trust And Control. *Journal Of Change Management*, 6(4),pp.351-364.
- Nhyan, R. C. (2000). Changing The Paradigm, Trust and Its Role in Public Sector Organizations, *American Review of Public Administration*, 30 (1), pp. 87-109.
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T., (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Öneri Dergisi*, 10 (399),s.41.
- Özdemir, M. (2013). Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168).
- Özşahin, M., Yürür, S. (2019). Does organizational justice increase or decrease organizational dissent?. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.6 (1), p.1-8.
- Payne, H. J., (2007). The Role Orf Organization-Bades Self Esteem İn Employee Dissent Expression. *Communication research Reports*. 24 (3),pp.235-240.
- Payne, H. J. (2014). Examining The Relationship Between Trust İn Supervisor–Employee Relationships And Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2),pp.131-140.
- Perks, H., & Halliday, S. V. (2003). Sources, signs and signalling for fast trust creation in organisational relationships. *European Management Journal*, 21(3), 338-350.
- Polat, S. (2007). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kocaeli: Üniversitesi SBE.
- Rotter, J. B., 1971. Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *The American Psychologist*, 26(5),pp. 443-452.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. 2014. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *The Journal of Business Science*, 2(1), ss.1-16.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch P. & Barksdale K. (2006), "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation", *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Taylor, R.G., 1989. The Role Of Trust İn Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*. 7,pp.85-89.

- Tüzün, İ.K. 2007. Güven, Örgütsel Güven Ve Güven Modelleri, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **12** , ss.93-118.
- Tüzün, K. İ.(2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Doktora Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Yürür, S. ve Nart, S. (2016). Örgütsel Adalet Algısı Kamu Çalışanlarının İhbar Etme Niyetinin Belirleyicisi midir?. *Amme İdaresi Dergisi*. 49(3).
- Yürür, S. (2019). *Sosyal Mübadele Kuramı, Örgütsel Davranış Kuramları*, İstanbul: Beta Yayınevi

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 35-52





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCAOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

# METHODOLOGICAL STUDY ON THE EFFECT OF AVIATION ON SERVICE EXPORT AND LPI MAINLY BASED ON THE CARGO DATA OF ALL INTERNATIONAL AND TURKISH NATIONAL AIRLINES'

*Asst. Prof. Dr. Murat DÜZGÜN*

*Istanbul Medipol University,*

*School of Business and Management Sciences,*

*International Logistics Management Dept.*

*mduzgun@medipol.edu.tr*

*ORCID ID: 0000-0002-8683-8925*

## ÖZET

Dünyada rekabetin en yoğun yaşandığı dönemlerden birinde olduğumuz açık ve net bir şekilde görülmektedir: Bu rekabet içerisinde öncelikle ülkeler daha sonralarında şirketler kendilerine yer bulmak zorundadırlar ve bunu yaparken rekabette avantaj sağlamaları çok önemlidir. Rekabette avantaj sağlayabilmek için ülkeler ve şirketler yatırım yapmadan önce yapacakları analizlerin iyi bir şekilde yapıldığından ve verilerin doğru olduğundan emin olmalıdır. Yapılan araştırmaların sonucunda ülkeler ve şirketler yüksek miktarda yatırımlar yapacakları görülmektedir. Yaptığımız bu çalışmanın temel amacı ise, ülkelerin ve şirketlerin yapacakları yatırımların ileriki vadede iyi bir yatırım olması için yatırımcılar için bir gösterge niteliği taşımak ve onlara yön göstermektir. Rekabette avantajı elde etmeyi amaçlayan, şirketler ve ülkeler için yaptığımız bu çalışmada, dünyada kabul gören hava kargo taşımacılığı verisinin (milyon ton kilometre) ilk olarak 4 farklı ülkenin Türkiye, Rusya, İngiltere ve Almanya Toplam Servis İhracatı, Toplam Taşımacılık İhracatı, Toplam Hava Taşımacılık İhracatı ve Toplam Hava Kargo Taşımacılık İhracatı üzerine anlamlı bir etkisin var olup olmadığını araştırmaktadır. Daha sonra hava kargo taşımacılığı verisinin (milyon ton kilometre) 4 ülke Türkiye, Rusya, İngiltere ve Almanya'nın LPI ana ve alt faktörler olarak LPI skoru, Gümrük verimliliği, Altyapı, Uluslararası gönderiler, Lojistik kalitesi ve yetkinliği, İzleme ve takip en son Vakıtlilik üzerine anlamlı bir etkisin var olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçta bulunan durumun ise, dünyadaki rekabette hem ülkelere hem de şirketlere avantaj sağlayacak bir gösterge olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Hava Kargo Verisi, Lojistik Performans Endeksi, Servis İhracatı, Panel Veri Analizi.

## ABSTRACT

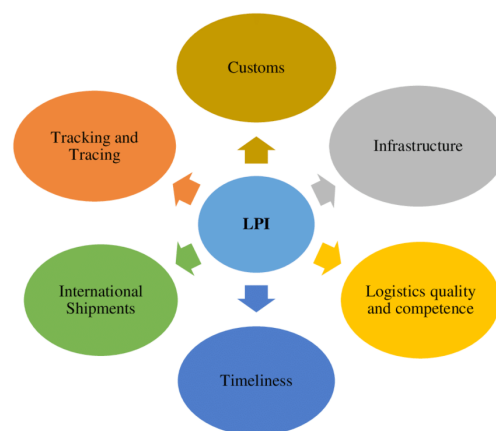
It is clearly seen that we are in one of the most intense periods of competition in the world, and countries, and then companies have to find a place in this competition, and it is very important for them to gain an advantage in competition. Countries and companies should make sure that their analysis is well done and the data is correct before investing. As a result of the researches, countries and companies will make a high amount of investments. The main purpose of our study is to be an indicative and guide for investors so that the investments of both countries and companies will be a good investment in the future for aiming to achieve a competitive advantage. In this study, we have made for companies and countries firstly that the world recognized the air cargo data (million tonne kilometers) of 4 different countries of Turkey, Russia, Britain and Germany for Total Service Export, Total Transportation Export, Total Air Freight Export that investigates whether there is a significant impact on Total Air Cargo Transport Exports or not. Then secondly, air cargo data (million tonne kilometers) of 4 countries, Turkey, Russia, Britain and Germany for LPI score as main and sub-factors, customs efficiency, infrastructure, international shipments, logistics quality and competence, tracking. The last follow-up was investigated if there was a significant effect on timeliness or not. As a result, it has been found that it is an indicator that will give advantage to both countries and companies in the world competition.

**Keywords:** Air Cargo Data, Logistics Performance Index, Service Export, Panel Data Analysis.

# 1. INTRODUCTION

The “Logistics Performance Index (LPI)” developed by the World Bank was first adopted in 2007. Subsequently, the studies carried out in 2010 and in the following years are conducted every 2 years. The LPI is a survey performed through the data of 160 countries around the world, which allows countries to analyze themselves. The key goal of these analyses is to let countries observe how to better enhance their own service exports and sub-indicators, and achieve self-development where they find themselves short. The LPI is not only employed for the self-development of countries, but also allows companies to assess, in consideration of this index, which type of transport would be preferable when exporting their services and which products would yield more advantages in which countries they travel to and from.

The LPI is composed of 6 sub-indicators and 1 main indicator. There are 7 types of LPI Score (Main Indicator): Efficiency of customs clearance process, Infrastructure, International shipment, Logistics quality and Competence, Tracking and Tracing, and Timeliness. A total of 4 countries were selected for the LPI: Turkey, Russia, England and Germany.



**Figure 1: Components of LPI (The World Bank, 2018)**

A research was conducted on the air transportation data of countries using the main indicator and 6 sub-indicators of LPI for 2010, 2012, 2014, 2016 and 2018. The sub-dimensions of service export are grouped under 12 individual topics: Business services, Travel services, Other business services, Charges

for the use of intellectual property, Financial services, Transportation services, Telecommunications, computer and information services, Maintenance and repair services, Government goods and services, Insurance and pension services, Construction services, and Personal, cultural and recreational services. The study carried out as part of the research includes transportation services among these sub-factors. The sub-indicators of transportation services are divided into three - air transportation, maritime transportation and other modes, while the sub-indicators of Air Transportation are similarly divided into three - passenger, cargo and others. In parallel, this study was extended in accordance with the data on the Service export, Transportation export, Air Transportation and Air Cargo Transportation of Turkey, Russia, England and Germany.

The study was basically characterized by the existence of a significant effect of Air cargo data on main and sub-indicators of LPI as well as on sub-indicators of service export. Thus, the study sought the answer suggesting that the LPI could serve as an indicator to achieve better returns on future investments. Subsequently, it shows that service export and its sub-indicators should provide a significant benefit to make estimations.

The research projects conducted in this respect are very few, and the initial research area is logistics. The results obtained demonstrate that air cargo transportation data has a significant effect on main and sub-indicators of the logistics performance index. Therefore, the LPI is an indicative tool that enhances the competitiveness of countries and helps them see where to make the necessary investments to enhance that competitiveness. It is observed during the studies that the LPI is used to enhance the competitiveness of OECD countries, thus enabling the countries to improve their own positions in the future and consequently increase their foreign trade volumes. (Demirbilek, 2018)

## 2. SERVICE EXPORT AND SUB-INDICATORS

The service export is grouped under a total of 12 main topics as follows:

1- Commercial Services, 2- Travel Services, 3- Other Business Services, 4- Fees for the use of intellectual property, 5- Financial Services, 6- Transportation Services, 7- Computer, Telecommunications and information Services, 8- Maintenance and Repair Services, 9- Government Goods and Services, 10- Insurance and pension Services, 11- Construction Services, 12- Personal, Cultural and Entertainment Services.

Main topic addressed by my research is transportation services. Transportation is referred to as “the movement of people and goods from one place to another.” Transportation is included in 3 major groups: air, road and maritime. The most critical criteria for selecting these modes are cost, time and legislation. Although companies opt for the one that suits them best when selecting these modes, they must comply with the legislation of the countries. (Erdal & Çancı, 2013)

### 2.1. MODES AND VALUES OF TRANSPORTATION IN TURKEY

Export and import values of the modes of transportation used in Turkey are as follows;



**Table 1: Maritime Transportation Statistics (Million US Dollars)**

Years	2014	2015	2016	2017	2018
Export Value	86,304	78,037	148,655	91,315	105,512
Overall Share in Export (%)	54.8	54.3	55.0	58.2	62.8
Import Value	141,381	124,440	129,184	136,672	146,699
Overall Share in Import (%)	58.4	60.0	55.3	63.6	65.8

(Source: Ministry of Commerce, 2019)

**Table 2: Road Transportation (Million US Dollars)**

Years	2014	2015	2016	2017	2018
Export Value	55,271	46,709	37,800	45,810	46,666
Overall Share in Export (%)	35.1	32.5	31.4	29.2	27.8
Import Value	37,301	34,364	34,307	37,800	35,408
Overall Share in Import (%)	15.4	16.6	14.7	16.2	15.9

(Source: Ministry of Commerce, 2019)

**Table 3: Air Transportation Statistics (Million US Dollars)**

Years	2014	2015	2016	2017	2018
Export Value	14,103	17,276	34,286	16,992	13,755
Overall Share in Export (%)	9.0	12.0	12.5	10.8	8.2
Import Value	24,697	20,003	22,970	34,286	28,517
Overall Share in Import (%)	10.2	9.7	9.8	14.7	12.8

(Source: Ministry of Commerce, 2019)

**Table 4: Rail Transportation (Million US Dollars)**

Years	2014	2015	2016	2017	2018
Export Value	923	807	1,178	684	727
Overall Share in Export (%)	0.6	0.6	0.4	0.4	0.4
Import Value	1,207	1,170	1,428	1,178	1,237
Overall Share in Import (%)	0.5	0.6	0.6	0.5	0.6

(Source: Ministry of Commerce, 2019)

Considering the data, the mode of transportation used for export in Turkey are Maritime, Road, Air and Rail, respectively. This is primarily due to costs, followed by the position of Germany, England, Italy, Iraq, US, Spain, France, Netherlands, Belgium and Israel as the top 10 destinations based on the shares of goods that we sold in 2018. Given the data, 7 of the top 10 export destinations are European countries with a total share of 36% (Ministry of Commerce, 2019).

Turkey uses Maritime, Road, Air and Rail transportation for import, respectively. The top 10 export destinations are Russia, China, Germany, US, Italy, India, UK, France, Iran and South Korea. 5 of these destinations are eastern countries, and Turkey carries out domestic production by supplying raw materials from the east or ships goods to the western countries in assembled condition since it serves as a bridge between the east and the west (Ministry of Commerce, 2019).

## 2.2. AIR TRANSPORTATION

Air cargo transportation has been used more actively in the last 20 years depending on the reduced costs of aircrafts and lower freights caused by the technological advance despite the increase in oil prices. Mostly, air cargo transportation is far preferable in transporting lightweight but valuable commodities and living things that need to be hauled fast. Its greatest advantage is the time it saves. Some statistics according to the countries with the highest air transport are as follows;

Airports By The Number Of Aircraft Landings And Take-Offs In 2017;

1. Atlanta Ga, Usa (Atl)	879,560
2. Chicago Il, Usa (Ord)	867,049
3. Los Angeles Ca, Usa (Lax)	700,362
4. Dallas/Forth Worht Tx, Usa (Dfw)	654,344
5. Beijing, Cn (Pek) 5	97,259

(Source: Airports Council International, 2019)

Number Of Loading And Unloading Operations By Cargo Movements In 2017;

1. Hong Kong, Hk (Hkg)	5,049,898 Metric Tons
2. Memphis Tn, Usa (Mem)	4,336,752 Metric Tons
3. Shanghai, Cn (Pvg)	3,824,280 Metric Tons
4. Incheon Kr (Icn)	2,921,691 Metric Tons
5. Anchorage Ak, Usa (Anc)	2,713,230 Metric Tons

(Source: Airports Council International, 2019)

Airports By Passenger Traffic In 2017;

1. Atlanta Ga, Usa (Atl)	103,902,992
2. Beijing, Cn (Pek)	95,786,442
3. Dubai, Ae (Dbx)	88,242,099
4. Tokyo, Jp (Hnd)	85,408,975
5. Los Angeles Ca, Usa (Lax)	84,557,968

(Source: Airports Council International, 2019)

## 3. METHODOLOGY

The data from 4 countries were used for the logistics performance index: Turkey, England, Russia and Germany. Divided into a total of 1 main topic and 6 sub-topics, 25 data items were used under the main topic and a total of 150 data items were used under 6 sub-topics, 25 for each. For the air cargo transportation data measured in AFTK, a total of 50 different data items were used, 10 for each country.

The data used in the study was taken from the World Bank. The comparative air cargo data (AFTK) was analyzed by taking the average values of 2 years since the LPI data are announced every 2 years. In brief, the LPI data for 2010 were used with the air cargo data (AFTK) for 2009 and 2010.

- <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.GOOD.MT.K1>

b. <https://lpi.worldbank.org/international/global>

The study analyzed the correlation of air cargo transportation data (AFTK) with the LPI and one main topic and six sub-topics of this index.

H1: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the LPI main indicator “LPI Score”,

H2: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the sub-indicator “Efficiency of customs clearance process”,

H3: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the sub-indicator “Infrastructure”,

H4: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the sub-indicator “International shipment”,

H5: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the sub-indicator “Logistics quality and competence”,

H6: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the sub-indicator “Tracking and Tracing”, and

H7: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the sub-indicator “Timeliness” were analyzed.

For this study, limitations of the research, Air Cargo Data of 5 countries were based on the widely accepted unit of “Ton-KM” (AFTK/Available Freight Ton Kilometers) which is adopted in all countries by the World Bank, while the measurement of transportation performance of countries was based on the LPI)

#### **4. CORRELATION OF AIR CARGO DATA WITH SUB-BRANCHES OF SERVICE EXPORT**

The primary objective is to investigate whether there is a correlation between the air cargo data (AFTK) and the total cargo exports, total transportation exports, total air transportation exports and total air cargo transportation exports data of 4 different countries.

The AFTK data from 4 countries – Turkey, Russia, England and Germany – were used as the air cargo data. The data pertaining to Total Service Exports, Total Transportation Exports, Total Air Transportation Exports and Total Air Cargo Transportation Exports of these countries from 2010 to 2016 were used. The air cargo data (AFTK) were taken from the World Bank, while the other 4 data sets were taken from the International Trade Center, i.e. Trademap.

a. <https://data.worldbank.org/indicator/IS.AIR.GOOD.MT.K1>

b. <https://www.trademap.org/>

4 countries were designated for this study, which are Turkey, Russia, England and Germany. The study was then based on the Total Service Exports, Total Transportation Exports, Total Air Transportation Exports and Total Air Cargo Transportation Exports data of the remaining 4 countries and on the widely accepted unit of “Ton-KM” (AFTK / Available Freight Ton Kilometers) which is adopted in all countries by the World Bank.

H8: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the “Total Service Export”,

H9: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the “Total Transportation Export”,

H10: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the “Total Air Transportation”, and,

H11: The significant effect of air cargo transportation data (AFTK) on the “Total Air Cargo Transportation Export”.

## 5. ANALYSIS OF THE CORRELATION BETWEEN THE LPI AND AIR CARGO TRANSPORTATION

The EViews<sup>1</sup> 10™ Package Software was used in the analysis of all data from the study. The Panel Data Analysis was considered fit for use since it allows for the use of both time series and cross-sectional data at the same time.

**Table 5. Effect of AFTK on the LPI**

Dependent Variable: LPESKOR Method: Panel Least Squares Date: 07/13/19 Time: 02:44 Sample (adjusted): 2010 2018 Periods included: 5 Cross-sections included: 5 Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	6.45E-05	2.56E-05	2.516213	0.0193
C	3.153409	0.197225	15.98889	0.0000
R-squared	0.215856	Mean dependent var	3.579405	
Adjusted R-squared	0.181762	S.D. dependent var	0.559209	
S.E. of regression	0.505840	Akaike info criterion	1.551427	
Sum squared resid	5.885115	Schwarz criterion	1.648938	
Log likelihood	-17.39284	Hannan-Quinn criter.	1.578473	
F-statistic	6.331330	Durbin-Watson stat	0.113118	
Prob(F-statistic)	0.019291			

As seen from the results in Table 5, the effect of AFTK on the LPI appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the time hypothesis ( $p=0,0193<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,19291<0,05$ ). 18% of the variance (Adjusted R-squared) in the LPI is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H1, the air cargo transportation data (AFTK) and the main indicator of LPI are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H1 was accepted. Consequently, the Main indicator of LPI could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries.

1 Note: The EViews Software is a program that helps easily understand time series or cross-sectional data in many econometrics studies and make and assess statistical analyzes.

**Table 6. Effect of AFTK on the Efficiency of customs clearance process**

Dependent Variable: G MR K Method: Panel Least Squares Date: 07/13/19 Time: 02:51 Sample (adjusted): 2010 2018 Periods included: 5 Cross-sections included: 5 Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	8.34E-05	3.21E-05	2.597542	0.0161
C	2.779428	0.247185	11.24433	0.0000
R-squared	0.226819	Mean dependent var	3.330592	
Adjusted R-squared	0.193202	S.D. dependent var	0.705815	
S.E. of regression	0.633977	Akaike info criterion	2.003010	
Sum squared resid	9.244318	Schwarz criterion	2.100520	
Log likelihood	-23.03763	Hannan-Quinn criter.	2.030056	
F-statistic	6.747224	Durbin-Watson stat	0.139518	
Prob(F-statistic)	0.016098			

As seen from the results in Table 6, the effect of AFTK on the Efficiency of customs clearance process appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the time hypothesis ( $p=0,0161<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,016098<0,05$ ). 19% of the variance (Adjusted R-squared) in the efficiency of customs clearance process is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H2, the air cargo transportation data (AFTK) and the LPI sub-indicator 'Efficiency of customs clearance process' are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H2 was accepted. Consequently, the Sub-indicator of 'Efficiency of customs clearance process' could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries. The more efficient the customs are, the more remarkable the investment they will create for the country; because the customs are the gateway to and from countries.

**Table 7. Effect of AFTK on the Infrastructure**

Dependent Variable: ALTYAPI Method: Panel Least Squares Date: 07/13/19 Time: 03:10 Sample (adjusted): 2010 2018 Periods included: 5 Cross-sections included: 5 Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	7.99E-05	3.03E-05	2.640511	0.0146
C	3.112380	0.233054	13.35475	0.0000
R-squared	0.232625	Mean dependent var	3.640632	
Adjusted R-squared	0.199261	S.D. dependent var	0.667979	
S.E. of regression	0.597735	Akaike info criterion	1.885279	
Sum squared resid	8.217597	Schwarz criterion	1.982789	
Log likelihood	-21.56599	Hannan-Quinn criter.	1.912324	
F-statistic	6.972296	Durbin-Watson stat	0.115918	
Prob(F-statistic)	0.014618			

As seen from the results in Table 7, the effect of AFTK on the Infrastructure appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the hypothesis ( $p=0,0146<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,014618<0,05$ ). 20% of the variance (Adjusted R-squared) in the infrastructure is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H3, the air cargo transportation data (AFTK) and the LPI sub-indicator 'Infrastructure' are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H3 was accepted. Consequently, the Sub-indicator of 'Infrastructure' could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries, where the continuity and improvement of infrastructure investments also contribute to the employment and trade in the country.

**Table 8. Effect of AFTK on International shipments**

Dependent Variable: ULUSLAR ARASI G NDER LER				
Method: Panel Least Squares				
Date: 07/13/19 Time: 03:14				
Sample (adjusted): 2010 2018				
Periods included: 5				
Cross-sections included: 5				
Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	5.60E-05	2.04E-05	2.740035	0.0117
C	3.005407	0.157380	19.09650	0.0000
R-squared	0.246094	Mean dependent var		3.375578
Adjusted R-squared	0.213316	S.D. dependent var		0.455094
S.E. of regression	0.403646	Akaike info criterion		1.100064
Sum squared resid	3.747401	Schwarz criterion		1.197574
Log likelihood	-11.75080	Hannan-Quinn criter.		1.127109
F-statistic	7.507791	Durbin-Watson stat		0.348820
Prob(F-statistic)	0.011666			

As seen from the results in Table 8, the effect of AFTK on International shipments appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the hypothesis ( $p=0,0117<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,011666<0,05$ ). 21% of the variance (Adjusted R-squared) in International shipments is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H4, the air cargo transportation data (AFTK) and the LPI sub-indicator 'International shipments' are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H4 was accepted. Consequently, the Sub-indicator of 'International shipments' could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries. Additionally, the increasing quality of international shipments will be effective in creating brands on a global scale.

**Table 9. Effect of AFTK on the Logistics quality and competence**

Dependent Variable: LOJ ST K KAL TES VE YETK NL				
Method: Panel Least Squares				
Date: 07/13/19 Time: 03:19				
Sample (adjusted): 2010 2018				
Periods included: 5				
Cross-sections included: 5				
Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	5.87E-05	2.63E-05	2.230410	0.0358
C	3.195841	0.202581	15.77562	0.0000
R-squared	0.177829	Mean dependent var		3.583705
Adjusted R-squared	0.142083	S.D. dependent var		0.560954
S.E. of regression	0.519577	Akaike info criterion		1.605017
Sum squared resid	6.209097	Schwarz criterion		1.702527
Log likelihood	-18.06271	Hannan-Quinn criter.		1.632062
F-statistic	4.974728	Durbin-Watson stat		0.118294
Prob(F-statistic)	0.035764			

As seen from the results in Table 9., the effect of AFTK on the Logistics quality and competence appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the hypothesis ( $p=0,0358<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,035764<0,05$ ). 14% of the variance (Adjusted R-squared) in the logistics quality and competence is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H5, the air cargo transportation data (AFTK) and the LPI sub-indicator 'Logistics quality and competence' are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H5 was accepted. Consequently, the Sub-indicator of 'Logistics quality and competence' could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries, where the better the competence is planned and the more accurate it is rendered, the more optimal results can be obtained in terms of time, cost and quantity.

**Table 10. Effect of AFTK on Tracking and Tracing**

Dependent Variable: ZLEME VE TAK P Method: Panel Least Squares Date: 07/13/19 Time: 03:23 Sample (adjusted): 2010 2018 Periods included: 5 Cross-sections included: 5 Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	6.03E-05	2.67E-05	2.259406	0.0336
C	3.229470	0.205403	15.72259	0.0000
R-squared	0.181638	Mean dependent var	3.627850	
Adjusted R-squared	0.146057	S.D. dependent var	0.570091	
S.E. of regression	0.526816	Akaike info criterion	1.632687	
Sum squared resid	6.383301	Schwarz criterion	1.730197	
Log likelihood	-18.40858	Hannan-Quinn criter.	1.659732	
F-statistic	5.104914	Durbin-Watson stat	0.151419	
Prob(F-statistic)	0.033640			

As seen from the results in Table 10, the effect of AFTK on Tracking and Tracing to be significant as a result of the analysis carried out to test the hypothesis ( $p=0,0336<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,033640<0,05$ ). 15% of the variance (Adjusted R-squared) in tracking and tracing is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H6, the air cargo transportation data (AFTK) and the LPI sub-indicator 'Tracking and tracing' are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H6 was accepted. Consequently, the Sub-indicator of 'Tracking and tracing' could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries. The good quality of trackability and traceability of their cargo will enhance customer satisfaction, and the additional plans intended for customers will make it easier to provide control.

**Table 11. Effect of AFTK on Timeliness**

Dependent Variable: VAK TL L K Method: Panel Least Squares Date: 07/13/19 Time: 03:25 Sample (adjusted): 2010 2018 Periods included: 5 Cross-sections included: 5 Total panel (balanced) observations: 25				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
AFTK	5.22E-05	2.16E-05	2.414078	0.0241
C	3.604691	0.166506	21.64897	0.0000
R-squared	0.202158	Mean dependent var	3.949739	
Adjusted R-squared	0.167469	S.D. dependent var	0.468039	
S.E. of regression	0.427054	Akaike info criterion	1.212805	
Sum squared resid	4.194622	Schwarz criterion	1.310315	
Log likelihood	-13.16006	Hannan-Quinn criter.	1.239850	
F-statistic	5.827771	Durbin-Watson stat	0.126182	
Prob(F-statistic)	0.024135			

As seen from the results in Table 11, the effect of AFTK on Timeliness appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the hypothesis ( $p=0,0241<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,024135<0,05$ ). 17% of the variance (Adjusted R-squared) in timeliness is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H7, the air cargo transportation data (AFTK) and the LPI sub-indicator 'Timeliness' are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H7 was accepted. Consequently, the Sub-indicator of 'Timeliness' could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries.

## 6. ANALYSIS OF THE CORRELATION BETWEEN THE SERVICE EXPORTS AND AIR CARGO TRANSPORTATION

Analysis of the hypothesis between H8 – H11 can be found with interpretations below;

**Table 12. Effect of AFTK on Total Service Export**

Dependent Variable: LTOPLAM SERVIS HRACAT Method: Panel Least Squares Date: 07/15/19 Time: 03:05 Sample: 2010 2016 Periods included: 7 Cross-sections included: 4 Total panel (balanced) observations: 28				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LAFTK	1.427431	0.211131	6.760894	0.0000
C	6.610764	1.778158	3.717759	0.0010
R-squared	0.637427	Mean dependent var	18.61134	
Adjusted R-squared	0.623482	S.D. dependent var	0.913796	
S.E. of regression	0.560715	Akaike info criterion	1.749541	
Sum squared resid	8.174431	Schwarz criterion	1.844698	
Log likelihood	-22.49357	Hannan-Quinn criter.	1.778631	
F-statistic	45.70969	Durbin-Watson stat	0.111584	
Prob(F-statistic)	0.000000			

As seen from the results in Table 12, the effect of AFTK on the Total Service Export appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the time hypothesis ( $p=0,0000<0,05$ ). Given the



goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,000<0,05$ ). 62% of the variance (Adjusted R2) in the LPI is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H1, the air cargo transportation data (AFTK) and the main indicator of Total Service Export are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H8 was accepted. Consequently, the Main indicator of Total Service Expot could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries.

**Table 13. Effect of AFTK on Total Transportation Export**

Dependent Variable: LTOPLAM TA MAC L K HRACAT				
Method: Panel Least Squares				
Date: 07/15/19 Time: 03:17				
Sample: 2010 2016				
Periods included: 7				
Cross-sections included: 4				
Total panel (balanced) observations: 28				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LAFTK	1.048296	0.110062	9.524571	0.0000
C	8.268669	0.926953	8.920264	0.0000
R-squared	0.777240	Mean dependent var	17.08181	
Adjusted R-squared	0.768672	S.D. dependent var	0.607737	
S.E. of regression	0.292301	Akaike info criterion	0.446681	
Sum squared resid	2.221429	Schwarz criterion	0.541838	
Log likelihood	-4.253528	Hannan-Quinn criter.	0.475771	
F-statistic	90.71746	Durbin-Watson stat	0.177781	
Prob(F-statistic)	0.000000			

As seen from the results in Table 13, the effect of AFTK on the Total Transportation Export appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the time hypothesis ( $p=0,0000<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,000<0,05$ ). 77% of the variance (Adjusted R2) in the LPI is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H2, the air cargo transportation data (AFTK) and the main indicator of Total Transportation Export are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H9 was accepted. Consequently, the Main indicator of Total Transportation Expot could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries.

**Table 14. Effect of AFTK on Total Air Transportation Export**

Dependent Variable: LTOPLAM HAVA TA MAC L HRACAT				
Method: Panel Least Squares				
Date: 07/15/19 Time: 03:10				
Sample: 2010 2016				
Periods included: 7				
Cross-sections included: 4				
Total panel (balanced) observations: 28				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LAFTK	0.616763	0.101877	6.053993	0.0000
C	11.22338	0.858017	13.08061	0.0000
R-squared	0.585002	Mean dependent var	16.40857	
Adjusted R-squared	0.569040	S.D. dependent var	0.412144	
S.E. of regression	0.270562	Akaike info criterion	0.292121	
Sum squared resid	1.903303	Schwarz criterion	0.387278	
Log likelihood	-2.089689	Hannan-Quinn criter.	0.321211	
F-statistic	36.65083	Durbin-Watson stat	0.232720	
Prob(F-statistic)	0.000002			

As seen from the results in Table 14, the effect of AFTK on the Total Air Transportation Export appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the time hypothesis ( $p=0,0000<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,000002<0,05$ ). 57% of the variance (Adjusted R2) in the LPI is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H3, the air cargo transportation data (AFTK) and the main indicator of Total Air Transportation Export are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H10 was accepted. Consequently, the Main indicator of Total Air Transportation Export could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries.

**Table 15. Effect of AFTK on Total Air Cargo Transportation Export**

Dependent Variable: LTOPLAM HAVA KARGO TA MAC L HRA				
Method: Panel Least Squares				
Date: 07/15/19 Time: 03:22				
Sample: 2010 2016				
Periods included: 7				
Cross-sections included: 4				
Total panel (balanced) observations: 28				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LAFK	0.567434	0.167547	3.386704	0.0023
C	8.945971	1.411098	6.339725	0.0000
R-squared	0.306107	Mean dependent var	13.71645	
Adjusted R-squared	0.279419	S.D. dependent var	0.524188	
S.E. of regression	0.444968	Akaike info criterion	1.287120	
Sum squared resid	5.147910	Schwarz criterion	1.382278	
Log likelihood	-16.01969	Hannan-Quinn criter.	1.316211	
F-statistic	11.46976	Durbin-Watson stat	0.125643	
Prob(F-statistic)	0.002259			

As seen from the results in Table 15, the effect of AFTK on the Total Air Cargo Transportation Export appears to be significant as a result of the analysis carried out to test the time hypothesis ( $p=0,0023<0,05$ ). Given the goal of measuring the overall significance of the test, the F Test appears to be significant ( $p=0,002259<0,05$ ). 28% of the variance (Adjusted R2) in the LPI is described by the AFTK factor included in the model.

Based on the hypothesis H4, the air cargo transportation data (AFTK) and the main indicator of Total Air Cargo Transportation Export are significantly correlated. As a result of testing; the hypothesis H0 was rejected, and the hypothesis H11 was accepted. Consequently, the Main indicator of Total Air Cargo Transportation Export could be considered an important element for the development of air cargo transportation and the enhancement of the competitiveness of countries.

## 7. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

The LPI is a survey study that enables countries to both see the challenges they face when conducting foreign trade and observe which areas are necessary for achieving better quality (The World Bank, 2019).

In the modern world, countries and companies are now aware that we live in a world where the competition is most intense and the purchasing tendency is changing very rapidly as everyone reaches and examines any product anywhere within seconds. Therefore, countries and companies need the data that can be used on a going-forward basis so that they can achieve and maintain a good position

in this resulting environment of fierce competition, and it is highly important that these data are accurate, effective and continuous in this respect. This study investigated the effect of the provided air cargo transportation data on the LPI score, the main indicator of the logistics performance index, and on its sub-indicators, efficiency of customs clearance process, international shipments, logistics quality and competence, tracking and tracing and, lastly, timeliness. The primary objective of the research is to develop potentially indicative data that can pave the way for logistics operations, companies and countries to gain a competitive edge in today's world. Because no matter how good and reasonably priced a product is, competing for the future will become impossible when that product can neither be shipped to the desired location at the desired time nor rendered sustainable after the shipment. Therefore, it is very likely that companies will suffer problems and the country will undergo an economic crisis as a knock-on effect. The most important aspect of logistics thereafter is the importance of air cargo transportation for the mobility of goods and products of companies and countries in the world. A very small percentage of many products may be transported by air cargo, but the goods transported being usually lightweight but valuable is a clear indication of how important and precious goods are transported by this logistics operation. Therefore, the countries and companies with the capability to provide the best service throughout the transportation process are likely to be more successful, and thus have the opportunity to survive in a fierce competition environment.

The other important aspect of the research is investigating whether air cargo transportation has a significant effect on the service export, transportation export, air transportation export and air cargo transportation export of countries. The research is basically intended to check what capacity the countries will have in the following years and whether these capacities are backed by the infrastructure to satisfactorily meet the requirements for the following years. Accordingly, planning the infrastructure and actions needed as a result of these checks and performing the projects for the future will both contribute to the export of a country and allow the companies to become stronger in international competition due to the developing infrastructure.

The study adopted the panel data analysis using the data from Turkey, Russia, England and Germany. With the analysis, countries may eliminate deficiencies related to themselves and develop new projects for the future. Additionally, companies may use these data in their strategic planning processes and thus maintain their position in this fierce competition environment.

The air cargo data in the study was used as well as the data on the service export, transportation export, air transportation export and air cargo transportation export of Turkey, Russia, England and Germany. Consequently, it was concluded that air cargo data have a significant effect of the related modes of export. Therefore, countries may improve their necessary investments by estimating how much export increase may be available for the following years and making infrastructure and capacity planning in line with this increase.

To improve this study conducted, the number of countries may be increased, or the same method may be employed for local collaborations in addition to the results obtained. The most potentially important study is to estimate the air cargo data for the next years by providing access to the largest airports of 5 countries and predict which airport will achieve capacity increase to what extent in line with these estimations and present such predictions as an indicator to the competent institutions and organizations of the countries according to the results obtained. This study may be improved with a research project that includes the identification of which airports need what to meet these capacities and what actions could be taken for these circumstances.

## REFERENCES

- Airports Council International Data Center. (2019). <https://aci.aero/data-centre/annual-traffic-data/aircraft-movements/2017-aircraft-movements-annual-traffic-data/>
- Demirbilek, A. (2018). Küresel Ticarete Lojistik Performans. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim dergisi*, 1-69.
- EViews (2019). EViews: <http://www.eviews.com/home.html>
- ITC. (2019). Trade Map, Trade Statistics for International Business Development, [https://www.trademap.org/Service\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm](https://www.trademap.org/Service_SelCountry_TS.aspx?nvpm)
- Ministry of Commerce (2019). En Fazla İthalat Yapılan 10 Ülke. <http://risk.ticaret.gov.tr/data/572b3a8a-1a79f50cd8a22b1a/6-en%20fazla%20ithalat%20yapilan%2010%20ulke.pdf>
- Ministry of Commerce (2019). Taşıma Şekillerine Göre Dış Ticaret. <http://risk.ticaret.gov.tr/data/572b3a8a1a79f50cd8a22b1a/16-tasima%20sekillerine%20gore%20dis%20ticaret.pdf>
- TARI, P. (2018). *Econometry*. Istanbul. Umuttepe Publishing
- The World Bank Statistics (2019). <https://www.worldbank.org/>
- The World Bank LPI. (2019). <https://lpi.worldbank.org/>

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 53-74





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCALOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

# ENDÜSTRİYEL NESNELERİN İNTERNETİNİN TEDARİK ZİNCİRİNDE KULLANIMI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Bora DERAL**

*Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi  
bderal@yahoo.com*

**Doç. Dr. İpek KAZANÇOĞLU**

*Ege Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü  
ipek.savasci@ege.edu.tr*

## ÖZET

Endüstri 4.0, “akıllı fabrika” diye de adlandırılan, kurumsal altyapı oluşturmak için iş sürecinin otomasyonuna odaklanmaktadır. Üretim ve tedarik zinciri yönetiminin önemini kavrayan şirketler için daha bütüncül ve güçlü bağlantılara sahip bir ekosistemi oluşturmak için fiziki üretim işlemlerini ve siber dünyayı, Endüstriyel Nesnelerin İnterneti (IIoT), akıllı dijital teknoloji, makine öğrenimi ve büyük veri aracılığıyla birleştirmektedir.

Bu çalışmada amaç, Endüstriyel Nesnelerin İnterneti teknolojisinin (IIoT) üretim sektöründe fabrika içi tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaçla yapılan çalışma kapsamında İzmir Ege Serbest Bölgesi’nde ve Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren büyük ölçekli iki sanayi firmasının üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada verilerin analizinde “içerik analiz yöntemi” kullanılmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, Endüstriyel Nesnelerin İnternetinin firmaların özellikle iç tedarik zincirindeki birçok süreçte çok olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, görüşmelerden elde edilen kodlar doğrultusunda nesnelerin internetinin “verinin dijitalleşmesi”, “kalitenin artması”, “verimlilikte artış”, “maliyetlerde düşüş”, “veri takibi” gibi, Endüstri 4.0’ın en büyük faydalarından olduğu ortaya çıkmıştır. Zaman sınırı dolayısıyla çalışmanın iki üretici firmayla sınırlandırılmış olması çalışmadaki kısıtlar olarak kabul edilebilir. Literatürde, Endüstriyel Nesnelerin İnterneti uygulamalarının sadece şirket içi tedarik zinciri üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu yönden bu çalışmanın, konuyla ilgili pratikteki uygulamalar üzerinden literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Endüstriyel Nesnelerin İnterneti (IIoT), Şirket içi tedarik zinciri, Dijital Dönüşüm, Endüstri 4.0, IoT

## ABSTRACT

Industry 4.0 focuses on automation of the business process, also called “smart factory” to create enterprise infrastructure. It combines physical production processes and the cyber world through Industrial Internet of Things (IIoT), intelligent digital technology, machine learning, and big data to create an ecosystem with more integrated and stronger connections for companies that understand the importance of production and supply chain management.

In this study, in-depth interview negotiations were used to reveal the effects of Industrial Internet of Things technology (IIoT) on internal supply chain management in manufacturing sector. For this purpose, interviews were held with senior managers of 2 large-scale industrial companies operating in Izmir Aegean Free Zone and Manisa Organized Industrial Zone. Content analysis method was used to analyze the data in the study. According to the findings of the study, it was revealed that the IIoT had positive effects on many processes in the internal supply chain of companies. Based on the code of the interviewees, “digitalization of data”, “increase in quality”, “increase in efficiency”, “decrease in costs”, “data tracking” is the biggest benefits of Industry 4.0. Due to the time limit, number of interviews can be considered as the constraints in the study. In the literature, the number of studies on the impact of Industrial Internet of Things regarding only merely the internal supply chain is quite limited. In this respect, it is thought that this study would contribute to the literature through practical practices on the subject.

**Keywords:** *Internet of Industrial Objects (IIoT), In-house supply chain, Digital Transformation, Industry 4.0, IoT*



## GİRİŞ

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve sürekli artan miktarda veri toplamak için modern teknolojilerin kullanılması imkânı, şirketlerin iş yapma modellerini de güçlü bir şekilde değiştirmektedir. Belli vd. (2019) çalışmalarında endüstriyel senaryolardaki ilk değişikliğin, internet tabanlı ve geleceğe yönelik teknolojilerle birlikte endüstriyel üretimin yeniden tanımlanmasına sebep olan Endüstri 4.0 olarak adlandırılan gelişmiş bir dijitalleşme sürecine karşılık geldiğini belirtmişlerdir.

Endüstri 4.0'ın uygulanması, endüstriyel pazarda değer yaratmak üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda dijital ve birbirine bağlı üretim teknolojilerinin yüksek pratik ve teorik önemi, bunların uygulanmasının altında yatan dinamikleri ve faydalarını anlamının şart olduğu anlamına gelmektedir (Müller vd., 2018). Endüstri 4.0'ın bileşenlerinden biri olan Nesnelerin İnterneti (IoT), nesnelerin sensör ve yazılım aracılığıyla bilgisayarlarla iletişim kurduğu bir sistem olarak adlandırılmaktadır (Witkowski, 2017). Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojilerinin endüstriyel değer yaratmaya entegre edilmesinin sonuçlarına giderek daha fazla önem verilmektedir. Bu yeni, sayısallaştırılmış ve bağlantılı üretim paradigması “Endüstri 4.0” veya “Nesnelerin Endüstriyel İnterneti” (IIoT) olarak adlandırılmakta ve kurulu fabrikaları akıllı ve otonom üretim alanlarına dönüştürmektedir (Arnold vd., 2016).

Çalışmanın amacı, Endüstriyel Nesnelerin İnterneti teknolojisinin (IIoT) üretim sektöründe fabrika içi tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla, araştırma yöntemlerinden biri olan derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmış olup İzmir Ege Serbest Bölgesi'nde ve Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli iki sanayi firmasının üst düzey yöneticileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları; IIoT teknolojilerinin (i) verinin dijitalleşmesi, (ii) verimlilikte artış (iii) daha etkin operasyonel ve yönetimsel karar süreçleri gibi ana başlıklar olmak üzere şirket genel performansında artış sağladığını ve bu yönüyle Endüstri 4.0'ın en büyük faydalarından biri olarak firmaların özellikle iç tedarik zincirindeki birçok süreçte çok olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, çalışmanın birinci bölümünde literatür özeti, ikinci bölümde

araştırma metodolojisi kapsamında araştırmanın amacı ve yöntemi, üçüncü bölümde araştırmanın bulguları yer almış, son bölümde ise sonuçlar ve gelecek araştırmalar için önerilere yer verilmiştir.

## 1. Literatür Özeti

Dördüncü sanayi devriminde dijitalleşme ve otomasyon süreçlerinin önemi her zamankinden daha hızlı bir şekilde artmakta ve sektörün dinamik gelişimi üzerinde büyük değişimlere yol açmaktadır (Kozma vd., 2019). Bu değişim, merkezi olarak kontrol edilen mevcut üretim şekline; üretim kaynakları, insanlar ve hatta bireysel ürünler arasında herhangi bir iletişim engelinin bulunmadığı merkezi olmayan bir üretim şekline olan geçişi kapsamaktadır (Liao vd.,2018). Bu değişimi sağlayan Endüstri 4.0 teknolojilerinin başında ise Nesnelerin İnterneti gelmektedir (Ben-Daya vd., 2019). Bu makalenin konusu olan tedarik zinciri açısından bakıldığında Nesnelerin İnterneti; tedarik zinciri boyunca görünürlüğü, doğruluğu, izlenebilirliği ve işbirliğine dayalı yönetsel kararları iyileştirerek tedarik zinciri süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirme yeteneğine sahiptir (Reaidy vd., 2015).

“Nesnelerin İnterneti (Iot)” kavramı ilk kez Kevin Ashton tarafından 1999’da dile getirilmiştir. Özellikle şirketin tedarik zincirinde Radyo Frekans Tanımlama (RFID) etiketleri aracılığıyla birbiriyle iletişim kuran cihazların kullanılmasının firmaya sağlayacağı faydalar üzerinde durulmuştur. Witkowski (2017), bu kavramı, nesnelerin sensör, RFID etiketleri ve yazılım aracılığıyla bilgisayarlarla iletişim kurduğu bir sistem olarak tanımlamaktadır. IoT teknolojisi dört ayrı katmandan meydana gelmektedir. Bunlar; RFID etiketleri, sensörler, aktüatörler gibi farklı nesnelere entegre eden bir algılama katmanı; kablolu veya kablosuz ağ üzerinden bilgi aktarımını destekleyen bir ağ katmanı; hizmetleri ve uygulamaları bir ara katman yazılımı teknolojisi ile entegre eden bir hizmet katmanı; kullanıcıya bilgileri görüntülemek ve sistemle etkileşime izin veren bir arayüz katmanıdır (Xu vd., 2014). Bu teknoloji sayesinde ilgili sensörden gelen veriler toplanarak büyük veri oluşturulmakta ve bu veriler bulut bilişim sistemlerinde saklanmaktadır. Karar vericiler bu verilerden yararlanarak sorunların tespit edilmesini ve sorunların çözümlenmesinde karar verme işlemlerini daha hızlı gerçekleştirebilmekte, verimliliğin artırılmasını sağlayabilmektedir (Lee ve Lee, 2015). Ayrıca, müşteri satın alma alışkanlıkları gibi verilerin toplanması hem müşteriye özel mesaj göndermek hem de müşteriye özel ürün sunmayı sağlayacaktır (Bayrak Meydanoğlu ve Klein, 2016).

Endüstriyel Nesnelerin İnterneti (IIoT) ise, Nesnelerin İnterneti (IoT)’nin alt kategorisidir. IIoT, IoT teknolojilerinin imalat ve sanayi sektöründe kullanımınıdır. Üretimde IIoT; makine öğrenmesi, büyük veri, sensör teknolojisi, veri paylaşımı, otomasyon ve makineden makineye iletişim (M2M) gibi teknolojileri içermektedir (Arumugam ve Iyer, 2019). Nesnelerin interneti teknolojilerinin sanayideki kullanım alanları içinde; akıllı fabrikalar, akıllı lojistik yönetimi, akıllı enerji sistemleri, akıllı tedarik zinciri yönetimi, paketleme optimizasyonu vb. tüm süreçlerin dahil olduğu uygulamalar bulunmaktadır (Witkowski, 2017; Chowdhury ve Raut, 2019). Metallo vd. (2018) çalışmasında geleneksel ürün odağının yerini alması gereken IoT kullanımıyla birlikte, firmaların birbiriyle ve çevre ile etkileşim içinde, iletişime geçebilen, veri paylaşımı yapabilen, bu şekilde bilgiyi kullanarak yapılan güncellemeler ile ürünlerde sürekli yenilenme yapabileceklerini belirtmiştir. Ayrıca, üründe kişiselleştirme ve karşılıklı fayda için diğer ekosistem ortaklarıyla entegrasyon sağlamayı kolaylaştıracağı, gerçek zamanlı ve gelecekteki ihtiyaçları tahmine dayalı bir bilgi akışını sağlayacağı vurgulanmıştır.

Tedarik Zinciri; satıcılar, üreticiler, toptancı, perakendeci ve son müşteriye içeren bir ekosistemdir ve talep ile arzı senkronize etmeyi amaçlamaktadır (Stefanou,1999). Hassini (2008), tedarik zinciri yönetimi sayesinde, müşteri tarafından ödenen fiyatla tedarik zinciri boyunca yapılan tüm maliyetlerin arasındaki farkın maksimuma çıkarılmasının ve dolayısıyla firmanın en yüksek getiriye sahip olmasının sağlanabileceğini düşünmektedir. Bu bağlamda tüm ekosistem üyelerini içeren tedarik zinciri üyeleri arasında dijital olarak birbiriyle bağlı halde etkileşime giren fiziksel nesnelerin kontrolünü ve koordinasyonunu kolaylaştırmada Endüstriyel Nesnelerin İnterneti teknolojilerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

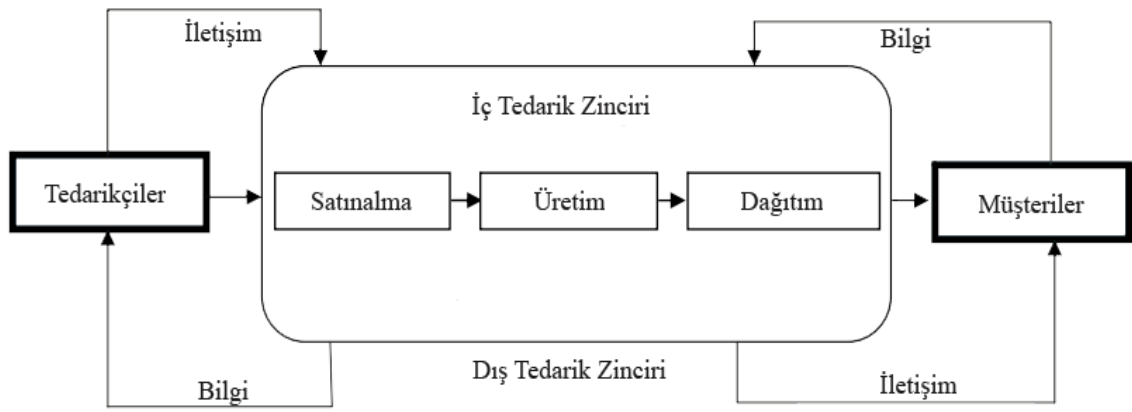
Günümüz işletmecilik çağında artık işletmeler tek başlarına ve bağımsız olarak hareket etmemekte, aksine tedarikçilerinin, müşterilerinin ve ekosistemin diğer üyelerinin de içinde bulunduğu geniş bir tedarik zinciri içeren ilişki ağında faaliyet göstermektedirler. Ayrıca tedarik zincirlerinin işleyişini etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bunlar, şirketlerin geniş coğrafi bölgelere yayılmış olan tedarikçilerle çalışmaları (Butner, 2010); müşterilerin üründe kişiselleştirme, fiyat ve hizmet beklentileri açısından giderek daha fazla talepkâr olmaları (Christopher, 2016); teknolojideki hızlı değişimler, yeni ürünlerin pazara sunulmasıyla birlikte birçok endüstride ürünlerin karmaşıklığının da artması olarak sıralanmaktadır (Simchi-Levi vd., 2003). Ayrıca enerji maliyetleri, hammaddenin bulunabilirliği ve fiyatlarının değişkenliği gibi ekonomik faktörler; küresel ısınma, deprem gibi doğal faktörler nedeniyle de oldukça dinamik dış çevre ortamı etkilemektedir (Ben-Daya vd., 2019). Mohamed vd. (2019)'a göre, tedarik zinciri, müşteri siparişini yerine getirmede yer alan bir dizi süreç olup, bu süreçte tedarikçiler, fabrikanın iç dinamikleri, distribütörler, perakendeciler ve müşteriler bulunmaktadır. Bu bağlamda, tedarik zincirinin bu ortamda esnek, hızlı yanıt verebilir, güvenilir, tedarikçileri ve müşterileriyle güçlü ilişkiler kurabilmesi gerekmektedir (Christopher, 2016). Ross (2016), tedarik zincirinin etkin yönetimi için bilgi teknolojisinin gerekliliğini; iletişim, veri ve bilgi aktarımını geliştirmede ve ardından tedarik zinciri performansını artırarak farklı süreçleri, tedarikçileri ve müşterileri dahili ve harici olarak entegre etme yeteneğine sahip olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda bilgi teknolojisi, sürekli değişen çevre koşullarına karşı gerek iç süreçlerindeki entegrasyonu sağlayan gerekse tedarikçiler ve müşterilerle dış entegrasyonu sağlayan etkin tedarik zincirinin oluşmasında önemli bir role sahiptir (Ross, 2016). Bu şekilde, daha iyi hale gelen iletişim, karar verme süreçlerinde etkili veri alışverişi ile tedarik zinciri performansının artırılması sağlanmış olacaktır. Bilgi teknolojisi gelişmelerinden biri olan IoT, tedarik zinciri üzerinde önemli değişimler yaratmıştır (Ben-Daya vd., 2019).

Özellikle, tedarik zinciri süreçleri arasındaki iletişimi etkileyerek insanlarla nesnelere ve nesnelere kendileri arasında otonom koordinasyon imkânı sağlamıştır. Aynı zamanda, tedarik zincirinde akıllı nesnelere elde edilen veriler etkin bir şekilde toplanıp, analiz edilip bilgilere dönüştürüldüğünde, tedarik zincirinin tüm yönlerinde görünürlük, böylece iyileştirme gerektiren iç ve dış durumlara ilişkin erken uyarı sinyalleri yoluyla hızlı yanıt vererek, tedarik zincirinde verimlilik yaratacaktır. IoT, veriyi elde etme ve karar verme arasındaki zamanı kısalttığı ve gerçek zamanlı değişikliklere tepki vermesini sağladığı için tedarik zincirinde çeviklik ve tepki verme mümkün olacaktır. Ayrıca, IoT sayesinde tedarik zinciri operasyonlarının uzaktan yönetimini, paydaşlarla etkin koordinasyonu ve daha etkili karar verme için daha doğru bilgi elde edilmesini sağlamaktadır (Ellis vd., 2015).

Tedarik Zinciri, tek bir zincir olarak ele alınsa da uygulamadaki farklılıklar ve bazı yazarların ayrı olarak değerlendirme tercihleri açısından iki çeşit olarak düşünülmektedir. Bu durum aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir. Dış tedarik zinciri; malzeme temini, bu malzemelerin ara ve bitmiş ürünlerle

dönüştürülmesi dışında kalan, bitmiş ürünlerin müşterilere dağıtım işlevlerini yerine getiren tesis ve dağıtım seçenekleri ağıdır (Ganeshan ve Harrison, 1995). İç tedarik zinciri; üretim, montaj ve perakende operasyonları için tedarik sağlayan şirket içi tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Minner, 2019). Diğer bir tanımlamaya göre ise iç tedarik süreci, bir şirket içinde, müşteriye bir ürün sağlama ile sonuçlanan bütün faaliyetler veya işlevler zincirini ifade etmektedir (Basnet, 2013).

**Şekil 1. İç ve Dış Tedarik Zinciri Modeli**



Kaynak: Abdel-Basset, M., Manogaran, G. ve Mohamed, M. (2018). Internet of Things (IoT) and its impact on supply chain: A framework for building smart, secure and efficient systems. *Future Generation Computer Systems*, 86, 617'den uyarlanmıştır.

Nesnelerin internetinin tedarik zincirindeki uygulamaları ile ilgili son yıllarda yapılmış makale taraması özeti Tablo 1'de bulunmaktadır.

**Tablo 1: Endüstriyel/Nesnelerin İnternetinin Tedarik Zincirinde Kullanımı Üzerine Literatür Taraması**

Yazar/Yazarlar (Yıl)	Araştırma Metodu
Evtodieva vd. (2020)	Mevcut teorik yaklaşımların analizi ve farklı araştırma görüşlerinin sentezi
Helo ve Shamsuzzoha (2020)	Örnek olay incelemesi ve literatür araştırması
Hidalgo vd. (2020)	Bilgilerin toplanması ve belgelerin analizi için nitel bir yöntem, örnek olay incelemesi
Singh vd. (2020)	-
Mazzei vd. (2020)	Örnek olay incelemesi
Chen vd. (2020)	Dematel Topsis Metodolojisi
Alfian vd. (2020)	Örnek olay incelemesi
Ozdogru (2020)	Örnek olay incelemesi
Balachandar ve Chinnaiyan (2020)	Literatür araştırması
Kozma vd. (2019)	Örnek olay incelemesi
Ben-Daya vd. (2019)	Literatür araştırması
Belli vd. (2019)	Örnek olay incelemesi
Suguna ve Kumar (2019)	-
Hidalgo vd.(2019)	Örnek olay incelemesi
Alahmadi ve Lin (2019)	-
Chowdhurya ve Raut (2019)	-
Arumugam ve Iyer (2019)	İkincil veri
Radanliev (2019)	Literatür araştırması
Radanliev vd. (2019)	Literatür araştırması
Abdel-Basset vd. (2018)	Örnek olay incelemesi
De Vass vd. (2018)	Kesitsel Anket
Bakan ve Şekkeli (2018)	Literatür araştırması
Ditizio ve Smith (2018)	Örnek olay incelemesi
Rupasinghe (2017)	Anket
Manavalan ve Jayakrishna (2017)	Literatür araştırması
Jayaram (2016)	-
Witkowski (2016)	-

Kaynak : Yazar (lar) tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde IoT'in maliyet tasarrufu, stok doğruluğu ve ürün takibi gibi tedarik zinciri yönetimine çeşitli faydalar sağladığı görülmektedir. Tedarik zincirinde IoT'nin rolü tedarik zincirinde daha fazla süreçlerin görünürlüğü, izlenebilirliği, kaliteyi iyileştirmek ve teslim süresini azaltmak (Verdouw vd. 2013; Wang vd. 2016; Rymaszewska vd. 2017), tedarikçiden gerçek zamanlı verilerle daha düşük maliyetle daha yüksek kalite elde etmek(Bowman vd. 2009; Qu vd. 2017), tedarikçi seçimi ve ürün çeşitliliği/farklılaşması için stratejik planlamaya destek olmaktadır (Ng

vd. 2015). Ayrıca imalat sürecinde müşteriden gerçek zamanlı verileri sağlayarak ürün tasarımının geliştirilmesi ve pazara sunma süresinin kısaltılması (Decker vd. 2008; Putnik vd. 2015), ürün ömrünü ve müşteri memnuniyetinin artırılması amacıyla önleyici bakım hizmetinin verilmesi (Ondemir ve Gupta, 2014; Spendla vd. 2017) beklenmektedir. Tedarik zincirinin teslimat sürecinde akıllı nesnelere olan RFID etiketleri kullanılarak stok takibinin yapılmasıyla stok doğruluğunu arttırmak (Lou vd. 2011; Dai ve Tseng, 2012; Chen vd. 2013; Fan vd. 2015; Reaidy vd. 2015; Trab vd. (2015); Goyal vd. 2016; Qu vd. 2017), bilgi paylaşımı ve ortak siparişin verilmesi doğru ve zamanında teslimat (Xu vd., 2013; Choy vd., 2017) gibi kolaylıklar da sağlayacaktır. Aynı zamanda tedarik zincirinde kalite izleme ve kontrolü yoluyla kalite standartlarının geliştirilip, iyileştirilmesine (Xu, 2011; Pang vd. 2015; Shih ve Wang, 2016), zincirin performans ölçümü (Dweekat vd. 2017) ve atıkları azaltılmasına (Parry vd. 2016) olanak verecektir.

IoT ve IIoT'in tedarik zincirinde kullanımı üzerine gerek Türkçe gerek yabancı dilde yayınlanan akademik makaleler incelendiğinde, tedarik zinciri üzerinde çalışıldığı ve bu teknolojinin üretici firmaların özellikle iç tedarik süreçlerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmaların az olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, çalışmada şirket içi tedarik süreçlerinde endüstriyel / nesnelerin internetinin kullanımı üzerine odaklanılmıştır. Ayrıca çalışmalar incelendiğinde konunun gerek literatür araştırması özelinde gerekse ankete dayalı çalışmaların yapılmış olması, konunun şirketlerde nasıl uygulandığına ilişkin derinlemesine çalışmaların kısıtlı kaldığını göstermektedir. Bu açıdan çalışma, konuyu uygulamada derinlemesine daha iyi anlamak amacıyla nitel çalışma olarak gerçekleştirilmiştir.

## 2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma kapsamında IIoT'nin rolü ve üretim sektöründe iç tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Ayrıca çalışmada tedarik zinciri yönetiminde kullanılan IoT teknolojilerinin kullanımı ve sağladığı faydalar da incelenecektir. Bu şekilde, işletmelerin bu teknolojiye yapacakları yatırım ve sonrasındaki uygulama konusundaki karar alma çabalarına rehberlik etmesi amaçlanmaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemlerinden "görüşme" tekniği kullanılmıştır. Görüşme türleri arasından ise, karar problemi hakkında bilgi saptamak, buna göre karşılaştırmalar yapmak amacıyla "yarı yapılandırılmış görüşme" formu kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Görüşme formu 10 sorudan oluşmaktadır. Görüşmeler, Endüstri 4.0 konusunda ileri seviyedeki uygulamaların kullanıldığı büyük ölçekli iki üretici firmada üst düzey yöneticilerle yapılmıştır. Görüşülen firmalardan biri, küresel hazır giyim üreticilerinden olup üretim faaliyetlerini Ege Serbest Bölgesi'nde sürdürmektedir. Firmada görüşülen kişi firmada Tedarik Zinciri Takım Lideri olup aynı zamanda Müşteri ve Üretim Koordinatörü pozisyonundadır. Görüşülen diğer firma, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik, esnek ambalaj üretimi konusunda faaliyet gösteren, hacim ve pazar payı açısından sektörün önde gelen firmalarından biridir. Görüşme yapılan kişi, çok uzun yıllardır aynı şirkette çalışmakta olup, Üretim Müdürü, Müşteri İlişkileri Müdürü ve takiben Fabrika Müdürü pozisyonu olarak görev yapmış, halen Fabrika Teknik Direktörü pozisyonunda çalışmalarını devam ettirmektedir.

Çalışma sonunda araştırma sorularının yanıtlarına ulaşılabilmesi için, görüşme kapsamında üzerinde konuşulması amacıyla hazırlanan konu başlıkları, görüşmelerden önce ilgili kişilerle paylaşılmış, böylece görüşme esnasında kendileriyle konuşulacak başlıklardan haberdar edilerek görüşmenin en verimli

şekilde geçmesi sağlanmıştır. Görüşmelerden ilki yaklaşık 90 dakika sürerken, diğeri ise yaklaşık 120 dakikalık bir sürede gerçekleştirilmiş olup, ayrıca bahsedilen IIoT uygulamalardan bazılarının işletme içinde gözlemlenme şansı olmuştur.

## 2.2. Araştırma Soruları

Bu kapsamda oluşturulan araştırma soruları şu şekildedir:

- Üretici firmalar, şirket içi tedarik zincirinde Endüstriyel Nesnelerin İnternetinden nasıl faydalanmaktadır?
- Süreçler üzerinde etkileri düşünüldüğünde, Endüstriyel Nesnelerin İnterneti'nin firmalara sağladığı faydalar ve karşılaşılan engeller nelerdir?

## 2.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak, inandırıcılığını arttırmak amacıyla, veri çeşitlenmesine gidilmiştir (Güler vd., 2015). Bu amaçla, örnekleme konu olan firmaların yöneticileri ile görüşme yapmak dışında, fabrikalarda yerinde gözlem de yapılarak daha doğru, objektif sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir. Ayrıca, elde edilen verilerin analizi sırasında bir araştırmacı analizleri yapmış ve sonuçlar ikinci bir araştırmacı tarafından da kontrol edilmiştir. Verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve ve varsayımlar tanımlanmış; veri toplama ve analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, kavramsal çerçeve ile ilişkilendirilmiş, ham veriler başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmış, görüşme ve gözlem ile verilerin tutarlı olup/olmadığına bakılmıştır.

## 2.4. Örneklem

Araştırmada “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “tipik durum” örnekleme kullanılmıştır. Tipik durum örnekleme, yeni bir uygulamanın araştırılması ve ortaya konması amacıyla tipik bir ya da birkaç örneğin araştırılmasını gerektirmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu kapsamda, endüstriyel üretim sektöründe faaliyet gösteren iki firmadaki Endüstriyel Nesnelerin İnterneti uygulamaları tipik bir durum olarak ele alınmış, yeni bir uygulama olarak incelenmiş ve Endüstri 4.0'a ait bu teknolojilerin şirket içi tedarik zincirindeki etkileri hakkında bakış açısı kazanılmaya çalışılmıştır.

## 2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Görüşülen kişilerden elde edilen bilgiler, görüşme sırasında alınan notlar, ses kayıtları yazılarak analize uygun hale getirilmiş, görüşme sonrasında yorumlanmıştır. Yapılan analizlerde, ana kategoriler ve alt kategorileri tespit etmek amacıyla görüşmeden elde edilen görüşme notları defalarca okunmuştur. Verilerin analizinde “içerik analiz yöntemi” kullanılmıştır. Buna göre, araştırma sorusunun belirlenmesi, veri seçimi ve toplanması, analiz öğelerinin belirlenmesi, kodlama çerçevesinin oluşturulması, verilerin parçalara ayrılması, kodlama denemesinin uygulanması, kodlama, analiz, bulguların sunulması ve yorumlanmasından oluşmaktadır (Schreier, 2012; Güler vd. 2015).

### 3. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında iki farklı sektörde görüşme gerçekleştirilmiştir. Endüstriyel nesnelere interneti teknolojisinin, hazır giyim üretim sektöründe yapılan çalışmada hemen hemen tüm iç tedarik zinciri süreçlerinde kullanıldığı tespit edilirken; esnek ambalaj üreticisi firmada ise, özellikle üretim öncesi ve sonrası süreçlerde tercih edildiği görülmüştür. IIot faydaları açısından bakıldığında söz konusu her iki sektörde şirket içi tedarik zinciri süreçlerinde dijitalleşme sağlanmış, verilerin ulaşılabilir olması sayesinde fabrika içi ürün ve malzemelerin takibi kolaylaşmış, ürün ve süreç kalitesinde standartlaşma yaratılmış, insan ve makine verimlilikleri artmış, maliyetleri düşmesi sağlanmış ve tüm bunlar genel anlamda işletme performansının artmasına yol açmıştır.

İçerik analizi sonucunda görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda iki ayrı görüşmeye göre kodlama oluşturulmuştur. Hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmanın şirket içi tedarik zincirinde Endüstriyel Nesnelere İnternetini hangi alanlarda kullandığına ilişkin elde edilen veriler doğrultusunda “Stok ve Üretim Kontrol”, “İç Tedarik Zincirinde Verinin Dijitalleşmesi ve Takibi”, “Tedarik Zincirindeki Sipariş verme Sürecinin Kısaltılması”, “Tedarik Zincirindeki Dijital Kontrol ve Öngörücü Destek Sistemleri”, “Üretimde Hataların Kontrolü”, “Stok Sayımı ve Takibi”, “Sipariş verme Sürecinin Kısaltılması”, “Malzeme Taşıma ve Takip” ile “Acil Yedek Parça Ara Stok Erişimi” olarak kodlar tespit edilmiştir.

Ambalaj sektöründe faaliyet gösteren firmanın iç tedarik zinciri sürecinde IIoT kullanımının sağlayacağı faydalar incelendiğinde; “Teknik Emniyet ve Yangın Önleme”, “Ürün Kontrolünün Barkodlar Yardımıyla Yapılması”, “Kalite kontrol”, “Fabrika içi Malzeme Akışında Kusur Tespiti, Müdahalesi ve Takibi” olarak kodlar belirlenmiştir. Belirlenen bu kodlar doğrultusunda nesnelere internetinin şirketlerin iç tedarik süreçlerinde “verinin dijitalleşmesi”, “kalitenin artması”, “verimlilikte artış”, “maliyetlerde düşüş”, “veri takibi” gibi faydalar sağladığı tespit edilmiştir.

#### 3.1. Hazır Giyim Sektörünün Tedarik Zincirinde Nesnelere İnterneti Teknolojisinin Kullanımı

Çalışmada ismi geçirilmeyen hazır giyim üreticisi firma, tedarik zinciri yönetimi kapsamında, halihazırda faaliyet gösterdikleri İzmir’deki iki fabrikasında, yeniden bir yapılanmaya gitmiş, 5 yıllık olmak üzere ve her yılı kapsayacak şekilde Endüstri 4.0’ın birçok bileşeni de içinde barındıracak şekilde hedefler koymuştur. Yakın geçmişte değişikliğin yaşandığı üst yönetimin bu bakış açısına sahip olması ve hedeflerin bu yönde belirlenmesi, şirketin dijital dönüşümünün daha hızlı olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, tedarik Zinciri yönetimi açısından şirket; tedarikçiden malzemelerin tedarik edilmesinden başlayarak müşterilere nihai ürünün sevk edilmesiyle biten tedarik zinciri ile ilgili tüm aşamaları kapsayan süreci yeni baştan tasarlayarak yönetmeye çalışmıştır.

Görüşme yapılan firma, tedarik zinciri yönetimini Endüstri 4.0’a göre yeniden tasarlarlarken 5 aşamalı bir piramit şeklinde bir model geliştirmiştir. Piramidin en altından başlayarak en üste doğru “Tedarik Zincirinin Tüm Süreçlerinin Görünürlüğü”, “Erken Uyarı Alarm Sistemleri”, “Ortak Bilgi Paylaşımı”, “Öngörücü ve Kuralcı Karar Destek Sistemleri” ve “Otonom Karar verme ve Kontrol” sistemleri tasarlamıştır. Piramidin en üstünde bulunan ve yapay zekanın kullanılmaya başlanması hedeflenen aşamada, bu teknolojinin, nesnelere interneti ile olacak entegrasyonu günümüz dünyasını değiştirecek olan en önemli kilit teknolojilerdendir. Bu sayede üretim süreci, hammaddenin tesliminden başlayarak nihai ürünün sevkine kadar olan tüm süreçlerin dijital ortama aktarılması ve anlık olarak takip edilebilir hale getirilmesini sağladığı ifade edilmiştir.



Görüşmede, firmada dijital dönüşüm sağlanırken “Akıllı Fabrika”, “Yeşil Fabrika” ve “Mutlu Fabrika” kavramları da kullanılarak, dönüşümün sadece teknik anlamda değil, aynı zamanda çalışanları ve doğayla birlikte iletişimde olunan bütün çevresel paydaşları da hedeflediği belirtilmiştir.

### *Stok ve Üretim Kontrol*

Endüstriyel Nesnelerin İnterneti teknolojisinin fabrika içi tedarik zincirindeki uygulamalarından bir tanesi de e-kanban sistemidir. Rao vd. (2019)’a göre, bilgi teknolojisinin tedarik zinciri yönetimine entegrasyonu ile e-kanban konsepti üretim birimlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bilgi teknolojisini üretim sanayinde malzeme temin etmek için kullanan etkili bir optimizasyon sürecidir. Görüşülen firmada, bu sistem sayesinde tüketim noktasıyla (üretim) temin noktası (malzeme deposu) arasındaki ilgili cihazlar arasında, basılan bir buton aracılığıyla iletişim kurulmakta, böylelikle ihtiyaç duyulan malzemenin cinsi, miktarı vb. tüm bilgileri anlık olarak paylaşılmaktadır.

### *İç Tedarik Zincirinde Verinin Dijitalleşmesi ve Takibi*

Görüşme yapılan firmada kullanılmakta olan diğer bir teknoloji de üretimdeki her operatörde ve çalıştığı her istasyonda bulunan ve tüm işlemlerin dokunmatik ekran üzerinden yapılmasına olanak sağlayan ve hem bulunduğu istasyondaki makine ve ekipmanla, hem de sisteme bağlı diğer cihazlarla çevrim için iletişimde bulunan tabletlerdir. Eskiden kâğıt ve kalemle yapılan her türlü işlem artık yüksek çözünürlüklü, kullanıcı dostu grafik ara yüzü olan bu tabletler sayesinde, istenilen her türlü bilginin operatör tarafından sisteme girilmesinin saniyelere indirildiği için verimlilik arttığı gibi, hata oranları da minimum seviyelere düşmüştür. Ayrıca, yapılan tüm işlemler anlık olarak kaydedildiği için sürecin her aşamasının kontrolü fabrikanın istenilen herhangi bir yerinden yine anlık olarak yapılabilmektedir.

Ürün ve üretim süreciyle ilgili her türlü verinin dijital ortama anlık olarak aktarılması sayesinde ey-lem planları da gerektiği takdirde yine anlık olarak güncellenebilmektedir (Ivezic vd. 2014). Bu sayede şirket içi tedarik zincirinde üretim öncesi, sırası ve sonrasında malzemelerin ve ürün akışlarının takibi yapılabildiği gibi, gerçek zamanlı koşullara göre gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

### *Tedarik Zincirindeki Dijital Kontrol ve Öngörücü Destek Sistemleri*

Tedarik Zinciri Yönetimi piramidinde “Erken Uyarı Alarm Sistemleri” bağlamında firmada kullanılmakta olan Endüstriyel Nesneleri İnterneti teknolojisine örnek teşkil eden bir diğer cihaz da kumaş testlerinin yapılmasını ve verilerin dijital ortama gerçek zamanlı aktarılmasını sağlayan bir cihazdır. Nihai ürünün kullanılması veya yıkanması esnasında maruz kalacağı yıpranmanın ön görüldüğü testler bu sistemin kurulmasından evvel çalışan tarafından uzun sürelerde ve hata oranının yüksek olduğu şekillerde yapılırken, cihaz sayesinde gerek testin süresi en aza indirilmiş olup gerekse de yapılması istenen işlemin doğruluğu da en üst dereceye çıkartılmıştır.

Tüm işlemler cihaz tarafından yine dijital ortama aktarıldığı için, bu makineye bağlı ilgili diğer makine/ekipmanlar arasındaki iletişim sayesinde hem üretim departmanı hem de hammadde/stok bölümü çıkan test sonuçlarını uzaktan görerek gereken aksiyonu alabilmektedirler.

### *Üretimde Hataların Kontrolü*

Görüşmede, hammaddede bulunan kusurlar ile üretim esnasında üründe meydana gelmiş olan hata ve kusurların kontrolü amacıyla eskiden matbu olarak bir katalog kullanıldığı bilgisi verilmiştir. Bu

katalogda, her türlü kusurun tek tek resimleri ve hata kodları bulunmaktayken, günümüzde artık dijital katalogun kullanılması sayesinde ilgili çalışan, eskiden olduğu gibi basılı katalogu aramak yerine, kendi iş istasyonunda bulunan tablet ekranında bu kataloga çevrim içi olarak erişebilmektedir. Böylece gerekli işaretlemeleri yaparak kendinden önceki veya sonraki tüm ilgililere yönelik mesaj iletiminde bulunabilmektedir. Bu teknoloji, işin çok daha hızlı yapılmasını sağladığı gibi, kusurlu malzemenin bir sonraki aşamaya geçmesini de en aza indirmektedir.

### *Sipariş Verme Sürecinin Kısaltılması*

Görüşmede bahsedilen, firmada kullanılmakta olan Endüstriyel Nesnelerin İnterneti teknolojisine en iyi örneklerden biri olduğu düşünülen sistem ise, halihazırda elbise askılarının bulunduğu “Akıllı Raf Sistemi”dir. Bu teknoloji kullanılmadan önce askılar tedarikçisinden kutular içinde gelmekteydi; bu kutular raflarda üst üste duruyordu; askı sipariş zamanı, üst üste duran kutuların raflarda önceden belirlenmiş seviye çizgisine ulaşması olarak belirlenmekteydi. Böyle bir durumda çalışanın bu durumu fark etmesini takiben gerekli işlemleri başlatması, satın alma departmanı ile irtibata geçmesi, satın alma departmanının bunu satın alma emirlerine dönüştürmesi, tedarikçiye iletmesi şeklinde geçen uzun süren ve insan hatalarından kaynaklı gecikmelere sebep olabilecek bir yapıda olduğundan bahsedilmiştir.

Akıllı Raf sistemi olarak Nesnelerin İnternetinden faydalanılarak sistemin işleyişine geçildiğinde ise; her kutu, daha fabrikaya gelmeden, askı üreticisi tarafından içindeki ürün çeşidine göre barkodla işaretilenmektedir. Askılar, üreticisinden yine aynı şekilde karton kutularda fabrikaya gelmekte ve raflara yine üst üste konulmaktadır. Her kutunun kullanımından sonra istif yüksekliği azaldığı için, önceden sisteme girilen ve içindeki askı sayısına göre belirlenen kutuların yüksekliği “sipariş seviyesi” olarak adlandırılan seviyeye düştüğünde yeni sistemde raflara yerleştirilen sensörler, kutuların üzerindeki barkodları okumaktadır. Görüşmede, askı ihtiyacının olduğu, sistem tarafından algılandığı için, söz konusu kutunun içindeki askı çeşidine ve istenilen miktara göre sipariş anlık ve çevrim içi olarak askı üreticisine sipariş emriyle birlikte geçildiği tespit edilmiştir. Böylece eski sistemden farklı olarak, sipariş zamanının geldiğinin fark edilmeme durumu ortadan kalktığı gibi sipariş süresi ve işlemleri de en aza indirgenmiş olmaktadır.

### *Stok Sayımı ve Takibi*

Görüşmede stok sayımı ve takibi için fabrika içi dronelardan yararlanıldığı ifade edilmiştir. Bu şekilde başka bir depodaki ürünlerin, drone aracılığıyla sayımının yapılması ve elde edilen bilgilerin fabrika içi çevrimiçi ağa bağlı ilgili cihazlarla bilgi paylaşarak gerekli kararların alınmasını sağlamaktadır. Drone cihazların kapalı alanlarda kullanılmasıyla ilgili teknik bir konunun olası çözümü sonrası bu teknolojik araçtan da faydalanmak ve verilerin elde edilip değerlendirilmesi planlanmaktadır.

### *Malzeme Taşıma ve Takip*

Aynı şekilde drone aracılığıyla fabrikada istasyonlar arası malzeme taşınması yapılmaktadır. Amaç sadece malzemenin fiziksel olarak bir yerden bir yere nakli değil, aynı zamanda sahip olduğu sensör ve kamera sayesinde drone aracılığıyla, hem taşınan malzemenin cinsi ve miktarı hem de taşınmanın yapıldığı istasyonlar, oradaki çalışanlar ve yapılmakta olan işin ne olduğuna kadar her türlü bilginin anlık olarak alınması, işlenmesi ve gerektiği şekilde değerlendirilmesi mümkün olacaktır. Bu uygulamanın fabrika içinde kullanılmasının faydalarından biri, istasyonlar arasında malzemelerin taşınmasını

hızlandırmak ve malzemeleri götüren operatörlerin iş istasyonundan ayrılmamalarını sağlayarak iş gücü kaybını azaltmak olarak düşünülmektedir.

### *Acil Yedek Parça Ara Stok Erişimi*

Fabrikada kullanılan bir diğer cihaz da operatörlerin iş esnasında ihtiyaç duydukları küçük parçaları (düğme, iplik, vb.) depodan temin etmelerine gerek bırakmayan ürün otomatlarıdır. Üretim esnasında malzemesi biten ve istasyonunda o malzemedan bulunmayan operatör, yaka kartını otomatlara okutarak istediği malzemeyi alabilmektedir. Böylece kısa süre içinde bıraktığı işine dönmesi mümkün olmaktadır. Otomat, kablosuz olarak stoktaki ilgili sistemle de iletişimde olduğu için stoktan sorumlu çalışan da o otomattaki ürün çeşidini ve miktarını takip edip, gerektiği takdirde yeni malzemeleri otomata ekleyebileceği belirtilmiştir. Görüşmede, üretim alanında hemen iş istasyonlarına yakın yerde bulunan bu otomatlar sayesinde, malzeme ihtiyacı olan operatörlerin, depoya kadar gitmesine gerek kalmadığı için, iş zamanı kaybı en aza indirilmiş olacağı ifade edilmiştir.

### **3.2. Esnek Ambalaj Üretimi İç Tedarik Zinciri Sürecinde IIoT Kullanımının Faydaları**

Görüşme yapılan bir diğer firma, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde yerleşik, esnek ambalaj konusunda üretim yapan büyük ölçekli bir firmadır. Firmanın kendi bünyesinde kurduğu bilgi işlem departmanında, öncelikle tüm süreçlerin gözden geçirilmesinden sonra siparişin alınıp ürünün sevkiyatına, sonrasında müşteri şikayetlerinden tahsilata kadar olan bütün sürecin takibini sağlayacak bir yazılım geliştirilmiştir. Daha sonraki zamanlarda, gelen hammaddenin kontrol edildikten ve uygunluğu onaylandıktan sonra öncelikle kodlanması ve bu barkodların RFID cihazlar aracılığıyla okutularak ürün ve üretim süreçleriyle ilgili verilerin takip edilmesi sağlanmıştır.

Baskıdan önce ürünün üretildiği filmler ve diğer yardımcı malzemeler de dahil baskı sonrası her baskılı malzemenin yine ayrı olarak barkod lambasında okutulması, bu esnada ürün ve üretim süreciyle ilgili bilgilerin veri tabanında toplanması sağlanmıştır.

### *Teknik Emniyet ve Yangın Önleme*

Endüstri 4.0'ın ve endüstriyel otomasyonun en temel teknolojisi olduğu düşünülen IoT sensörlerin, bu firmadaki kullanım alanlarından belki de en önemli olanı, özellikle bu sektördeki üretim hatlarında her an çıkma olasılığı olan yangına karşı kullanılmaktadır. Bir arada olmaması gereken yanıcı gazların ve statik elektriğin bu sektörde üretimin teknik doğası gereği baskı makinelerinde her an iç içe olması, Alev Dedektörleri ve Yangın Söndürme Sistemi'nin eş zamanlı olarak birbiriyle, önceki ve sonraki baskı istasyonu, üretim hattının tamamıyla ve tüm fabrika birimleriyle iletişimde olmasını gerektirmektedir. Çok kısa süre içinde ortaya çıkabilecek küçük bir kıvılcımın bir anda büyük bir yangına dönüşmesini önleme amaçlı kullanılan bu sensörlerin hayati öneme sahip olduğu ifade edilmiştir. Bir yangının başlamasıyla alev dedektörü yangını görmekte, söndürme sistemi çalışarak ortama (makinenin ilgili bölümüne) hava basarken makineyi durdurmakta ve tüm bunlar birkaç saniyede gerçekleşmektedir. O esnada sistem anlık olarak bütün verileri, hem o an müdahale amacıyla hem de sonrasında analiz için kullanılmak üzere sistem tarafından kayıt etmektedir.

### *Ürün Kontrolünün Barkodlar Yardımıyla Yapılması*

Görüşmede, tedarikçiden temin edilen ve hammadde olan bobin haldeki filmlerin üzerine, kontrolü yapıldıktan sonra uygunluk onayı amaçlı barkod yapıştırıldığı belirtilmiştir. Bobinlerin üzerine yapıştırılan barkodların RFID cihazlarla okutulması ile o bobinin depoda hangi bölümde hangi rafa kaldırılacağı bilgisinin operatöre verildiği ifade edilmiştir.

Yaklaşık 1600 paletlik bir deposu olan firmanın, RFID'ler aracılığıyla bu depoda paletin nerede, hangi pozisyonda, hangi sırada, hangi kanalda olduğu rahatlıkla sistem ve operatör tarafından takip edilmektedir. Dolayısıyla herhangi bir iş emri hazırlanırken hangi bobinin kullanılması gerektiği ve bu bobinin depodaki hangi rafta olduğu yine RFID tarafından alınan bilgi sayesinde öğrenilmektedir.

### *Kalite Kontrol*

Endüstriyel Nesnelerin İnternetinin iş yapış şeklini nasıl etkilediğine dair görüşlerine başvuru yönetici, bu teknolojilerin ürün, süreç, maliyet, tasarruf kapsamında bütün aşamalarda önemli katkısı olduğunu düşünmektedir. Örneğin; üretim yöneticileri, ürünlerin kalitesi ile ilgili ortam şartları, sıcaklıklar vb bir bilgi almak istiyorlarsa ve bunun ürün kalitesi testlerindeki etkisini görmek istiyorlarsa, sensörler aracılığıyla ortamdaki sıcaklık ve nem değerlerinin ürün kalitesi ile ilişkilendirildiği vurgulanmıştır. Aynı şekilde operatör verimliliği de bu kapsamda değerlendirilmiştir. Bu firmanın nihai ürünleri göz önüne alındığında aşırı sıcak ya da soğuk, çok nemli ya da kuru ortamlar ürünün kalitesini belirleyen faktörler olarak bilinmektedir; bu aşamada bu cihazların ürün kalitesini doğru şekilde kontrol edilmesine olanak sağladığı ifade edilmiştir.

Görüşülen kişi, bütün üretim süreçleri göz önüne alındığında Endüstriyel Nesnelerin İnterneti teknolojilerinin en çok etki ettiği şirket içi süreçler olarak, ürün kalitesi, stok yönetimi, sipariş yönetimi ve ürün izlenebilirliği olduğunu belirtmiştir. Bu etkenler içinde ürün kalitesinin en başta olmasının sebebi olarak da kalitenin verimlilik, maliyet ve termin üzerinde direkt etkili olması olarak açıklanmıştır.

### *Fabrika İçi Malzeme Akışında Kusur Tespiti, Müdahalesi ve Takibi*

Görüşmede bu sektörde en önemli üretim süreci olan baskı aşamasında gözlem kamera sistemlerinin otomatik bayraklama sistemleri ile olan haberleşmesi de yine IoT teknolojilerinin sağladığı faydalar arasında olduğu belirtilmiştir.

Bayraklama sistemi şu şekilde çalışmaktadır; baskı makinesinden çıkan ürün, malzeme yüzey ve baskı kalitesinin kontrolü amacıyla gözlem kamera sistemlerinden geçerken video kontrol sistemi tarafından anlık olarak fotoğrafı çekilen görüntü, sistemin hafızasında kayıtlı görüntüyle karşılaştırılmaktadır. Sistem tarafından baskının üzerinde kabul edilebilir değerlerden farklı bir görüntü ve kaliteye karar verilirse, bayraklama cihazına anında bir sinyal gitmekte ve bu sinyal sayesinde ilgili kusur etiketlenmektedir. Tüm bunlar olurken; malzeme hakkında bilgi, malzemenin hangi metresinde kusur olduğu, kusurun tam olarak ne olduğu gibi veriler eş zamanlı olarak sistem tarafından da kaydedilmektedir.

Bu sistemde, kusurlu ürüne atılan bayrakların sonraki süreçlerde temizlenmesi için kullanılan barkodlama sistemlerine benzer başka teknolojiler de bulunmaktadır. Örneğin, ürünlerin izlenebilirliği için kullanılan kodlama sistemleri, müşteri şikâyeti olma durumunda çok faydalı olmaktadır. Müşteriye sevkıyatı yapılmış bir konteyner dolusu nihai ürün içerisinde hatalı olan bobinlerin hangileri olduğunun ortaya çıkarılmasında bu teknolojiden yararlanılmaktadır.

### 3.3. Firmalarda Endüstriyel Nesnelerin İnterneti Teknolojilerinin Kullanılması Önündeki Engeller

Görüşmelerde iki firmada bu teknolojilerin sektördeki rakip firmalarca çok sık tercih edilmemesindeki en temel engelin firmaların ekipman ve yazılım için gerekli yatırım maliyeti olduğu düşünülmektedir. Mevcut süreçlerin yeni uygulamalara müsait olup olmadığı da bir başka engel olduğu düşünülmektedir. Breivold ve Sandström (2015)'in belirttiği gibi mevcut endüstriyel ortamın IoT ile entegrasyonun, eski makineler arası ve ağa bağlı cihazlardan daha karmaşık olduğudur. Çünkü eski cihazlara uygunluk ve eski teknolojilerin uygulanmasının yanı sıra IIoT ortamına bağlı olmayan eski protokolleri güncel ve uygun hale getirme ve eski protokolleri modernize etme zorunluluğudur. Ning vd. (2013) çok sayıda heterojen cihaz ve makine, karmaşık sistem yapısı ve IIoT'nin heterojen donanım ve yazılım platformlarının birleşmesi, makineye her yerde erişim yoluyla iletişim kurarken zorluklardan etkilendiğini belirtmiştir. Bu nedenle, heterojenliğin, IIoT uygulamaları için de büyük bir sorun olduğunu vurgulamıştır. Görüşmelerde de bunların teknik olarak uygulanmasının zor ve aynı zamanda maliyetli olduğu ifade edilmiştir.

### 4. Sonuç ve Öneriler

Endüstri 4.0 teknolojilerinden biri olan Endüstriyel Nesnelerin İnterneti (IIoT) de, otomasyon ve operasyonel verimlilik için çeşitli endüstriyel süreçlerdeki son teknolojiler olarak yerini almıştır (Madakam ve Uchiya, 2019). Veriler, akıllı nesnelere aracılığıyla etkili bir şekilde toplanıp analiz edildiğinde ve faydalı bilgilere dönüştürüldüğünde, tedarik zincirinin tüm yönlerine benzeri görülmemiş bir görünürlük sunarak iyileştirilmesi gereken iç ve dış durumlara ilişkin erken uyarılar sağlayabilmektedir (Mohamed Ben-Daya vd.; 2019). Bu sinyallere zamanında yanıt vermek ise, tedarik zinciri verimliliğinin daha üst seviyelere çıkmasına yol açmaktadır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen iki görüşmeden elde edilen bilgilere göre, IIoT'nin çok çeşitli süreçlerde olumlu etkisi bulunmaktadır. Verinin dijitalleşmesi sayesinde süreçlerin anlık olarak takibi ve kontrolüyle verimliliğin sağlanması ve ürün kalitesinin artması mümkün olmuştur (Belli vd., 2019). Alaba vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da vurgulandığı gibi, IIoT'nin temel teknolojilerinin biri olarak gösterilen ve dijitalleşmenin en önemli etkenlerinden biri olan RFID sistemlerinin getirileri arasında, çalışmanın sonucunda da ortaya çıkan stok ve malzeme sayımı ve takibi, ürün kontrolünün yapılması vurgulanmıştır.

Teslya ve Ryabchikov (2017) çalışmasında; sensörlerin, operatörün yaralanmasına veya makine ve ekipmanların arızalanmasına neden olabilecek koşulları tespit ettiğini, böylece olası bir sorunun ortaya çıkmasının önlenmesi ve proaktif bakımı kolaylaştırmak için gerekli kararların uygulanmasının mümkün olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde bu çalışmada da fabrikalarda kullanılan sensörler sayesinde dijital kontrol ve öngörücü destek sistemlerinin varlığı, teknik emniyeti sağlama ve yangın önleme, kusurların tespiti, müdahalesi ve takibi sağlanmaktadır. Szmerekovsky ve Zhang (2008), IIoT teknolojilerinin tedarik zincirinde kullanıldığı alanlardan birinin raf ikmal süreci olduğunu belirtmektedir. Burada temel düşünce, envanterin izlenmesini otomatikleştirmek ve eksik olan malzemenin gerçek zamanlı olarak teminini IIoT teknolojileri aracılığıyla sağlamaktır (Delen vd., 2007; Wong ve McFarlane, 2007). Çalışmanın sonucunda, üreticilerden bir tanesinde kullanılmakta olan Akıllı Raf Sistemi sayesinde ürün bittiğinde otomatik olarak tedarikçiye sipariş geçerek sipariş süreci en aza indirildiği ifade edilmiştir.

Kalitede artış, anlık veriler sayesinde operasyonel ve yönetimsel kararların en iyi hale gelmesi, malzeme akış sürecinin optimize edilmesi, işin her seferinde aynı şekilde yapılmasının standartlaşmayı getirmesi ile insan ve makine verimliliğın artmasıyla genel anlamda işletme performansının arttığı görülmektedir. Önümüzdeki yıllarda da IIoT, endüstriyel üretim sektörlerine etki yaratmaya devam edecektir. Bununla birlikte, dijital olarak tartışmalı geleceğın bir tarafı olmanın yanı sıra, uygulanabilir bir paydaş olmak ve yeni yollar oluşturmak için şirketlerin daha teknolojik temelli olmak için daha fazla gelişmeleri gerekecektir.

İleride yapılacak benzer çalışmalarda, farklı üretim sektöründe daha fazla sayıda firmayla nitel çalışmalar yapılarak endüstriyel nesnelere internetinin kullanım alanları ve özellikle iç tedarik zincirleri üzerindeki etkilerinin araştırılması, literatüre katkı açısından faydalı olacaktır. Benzer şekilde, daha fazla kullanıcıya ulaşılması ve daha geniş örnekleme yapılmasına imkân vermesi açısından konuyla ilgili anketler aracılığıyla yine endüstriyel firmaların konu hakkındaki güncel durumları tespit edilip, gelecek beklentileri hakkında bilgi sahibi olmak mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Abdel-Basset, M., Manogaran, G. ve Mohamed, M. (2018). "Internet of Things (IoT) and its impact on supply chain: A framework for building smart, secure and efficient systems". *Future Generation Computer Systems*, 86, 614- 628. doi: 10.1016/j.future.2018.04.051
- Alaba, F. A., Othman, M., Hashem, I. A. T. ve Alotai-bi, F. (2017). "Internet of things security: a survey". *The Journal of Network and Computer Applications*. 88, 10–28. doi: 10.1016/j.jnca.2017.04.002
- Alahmadi, A., ve Lin, X. (2019). "Towards Secure and Fair IIoT-Enabled Supply Chain Management via Blockchain-Based Smart Contracts". ICC 2019 - 2019 IEEE *International Conference on Communications (ICC)*, 1-7.
- Alfian, G., Syafrudin, M., Farooq, U., Ma'arif, M. R., Syaekhoni, M. A., Fitriyani N. L. ve Rhee, J. (2019). "Improving Efficiency of RFID-based Traceability System for Perishable Food by Utilizing IoT Sensors and Machine Learning Model". *Food Control*, 110, doi: 10.1016/j.foodcont.2019.107016
- Arnold, C.; Kiel, D. ve Voigt, K.-I. (2016). "How the Industrial Internet of Things Changes Business Models in Different Manufacturing Industries". *International Journal of Innovation Management* 20,1640015.
- Arumugam, S. K. ve Iyer, E. (2019). "An industrial IoT in engineering and manufacturing industries-benefits and challenges". *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development (IJMPERD)*. ISSN(P): 2249-6890; ISSN(E): 2249-8001, 9(2), 151-160 10.24247/ijmperdapr201914.
- Bakan, İ. ve Şekkeli, Z. H. (2018). "Akıllı Fabrikalar". *Journal of Life Economics*. 5. 203-220. 10.15637/jlecon.270.
- Balachandar, S. ve Chinnaiyan, R. (2020). "Reliable pharma cold chain monitoring and analytics through Internet of Things Edge". *Emergence of Pharmaceutical Industry Growth with Industrial IoT Approach*, 133–161. doi:10.1016/b978-0-12-819593-2.00005-4
- Basnet, C. (2013). "The measurement of internal supply chain integration". *Management Research Review*. 36. 10.1108/01409171311292252.
- Bayrak Meydanoglu E. S., Klein, M. (2016). "Nesnelerin İnterneti ve Pazarlama", Akıllı Teknoloji & Akıllı Yönetim, Editörler : Prof. Dr. Vahap Tecim, Yrd.Doç.Dr. Çiğdem Tarhan, Yrd.Doç.Dr. Can Aydın, İzmir.
- Belli, L., Davoli, L., Medioli, A., Marchini, P. L. ve Ferrari, G. (2019). "Toward Industry 4.0 With IoT: Optimizing Business Processes in an Evolving Manufacturing Factory". *Front ICT*. 6. 17.3389/fict.2019.00017.
- Ben-Daya, M., Hassini, E. ve Bahroun, Z. (2019). "Internet of things and supply chain management: a literature review". *International Journal of Production Research*, 1-24. doi:10.1080/00207543.2017.1402140
- Bowman, P., Ng, J., Harisson, M., Sanchez Lopez, T. ve Illic, A. (2009). "Sensor Based Condition Monitoring." Building Radio Frequency Identification for the Global Environment (Bridge) Euro RFID Project. <http://bridge-project.eu/index.php/main-page/en/>

- Butner, K. 2010. "The Smarter Supply Chain of the Future." *Strategy & Leadership* 38 (1): 22–31.
- Breivold, H.P. ve Sandström, K. (2015). "Internet of Things for Industrial Automation - Challenges and Technical Solutions". *2015 IEEE International Conference on Data Science and Data Intensive Systems*, 532-539.
- Chen, J. C., Cheng, C., Huang, P., Wang, J., Huang, C. ve Ting, T. (2013). "Warehouse Management with Lean and RFID Application: A Case Study." *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 69 (1–4): 531–542.
- Chen, Z., Ming, X., Zhou, T. ve Chang, Y. (2019). "Sustainable supplier selection for smart supply chain considering internal and external uncertainty: An integrated rough-fuzzy approach". *Applied Soft Computing*, 87, 106004. doi: 10.1016/j.asoc.2019.106004
- Choy, K. L., Ho, S. and Lee, C. (2017). "A RFID-Based Storage Assignment System for Enhancing the Efficiency of Order Picking." *Journal of Intelligent Manufacturing* 28 (1): 111–129.
- Chowdhury, A. ve Raut, S. (2019). "Benefits, Challenges, and Opportunities in Adoption of Industrial IoT". *International Journal of Computational Intelligence & IoT*, Vol. 2, No. 4. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3361586>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Harlow: Pearson. [www.pearson.com](http://www.pearson.com).
- Dai, H., ve Tseng, M. (2012). "The Impacts of RFID Implementation on Reducing Inventory Inaccuracy in a Multi-Stage Supply Chain." *International Journal of Production Economics* 139 (2): 634–641.
- Decker, C., Berchtold, M., Chaves, L., Beigl, M., Roehr, D., Riedel, T., Beuster, M., Herzog, T. ve Herzig, D. (2008). "Cost-Benefit Model for Smart Items in the Supply Chain." *The Internet of Things Lecture Notes in Computer Science*, 4952: 155–172
- Delen, D., Hardgrave, B. ve Sharda, R. (2007) "RFID for better supply-chain management through enhanced information visibility", *Production and Operation Management* 16 (5) 613–624.
- Dweekat, A. J., Hwang, G. ve Park, J. (2017). "Supply Chain Performance Measurement Approach Using the Internet of Things." *Industrial Management & Data Systems* 117 (2): 267–286.
- Ellis, S., Morris, H., D. ve Santagate, J. (2015). "IoT-Enabled Analytic Applications Revolutionize Supply Chain Planning and Execution." *International Data Corporation (IDC) White Paper*. [www.idc.com](http://www.idc.com).
- Evtodjeva T.E., Chernova D.V., Ivanova N.V., Wirth J. (2020) "The Internet of Things: Possibilities of Application in Intelligent Supply Chain Management". In: Ashmarina S., Mesquita A., Vochozka M. (eds) *Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities*. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 908. Springer, Cham.
- Fan, T., Tao, F., Deng, S. ve Li, S. (2015). "Impact of RFID Technology on Supply Chain Decisions with Inventory Inaccuracies." *International Journal of Production Economics* 159: 117–125.
- Fidel, R. (1984). The Case Study Method: A Case Study. *Library and Information Science Research*, 6(3), 273–288.
- Ganeshan, R. ve Harrison, T. (1995). *An Introduction to Supply Chain Management*, Department of Management Sciences and Information Systems, 303 Beam Business Building, Penn State University, University Park, PA
- Garrido-Hidalgo, C., Ramirez, F. J., Olivares, T. ve Roda-Sanchez, L. (2020). "The adoption of Internet of Things in a Circular Supply Chain framework for the recovery of WEEE: The case of Lithium-ion electric vehicle battery packs". *Waste Management*, 103, 3244. doi: 10.1016/j.wasman.2019.09.045
- Garrido-Hidalgo, C., Olivares, T., Ramirez, F. J. ve Roda-Sanchez, L. (2019). "An end-to-end Internet of Things solution for Reverse Supply Chain Management in Industry 4.0". *Computers in Industry*, 112, 103127. doi: 10.1016/j.compind.2019.103127
- Goyal, S., Hardgrave, B., Aloysius, J. ve De Horatius, N. (2016). "The Effectiveness of RFID in Backroom and Sales Floor Inventory Management." *The International Journal of Logistics Management* 27 (3): 795–815.
- Güler, A., Halıcıoğlu M. B. ve Taşgın S., (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma, Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Harris, I., Wang, Y. ve Wang, H. (2015). "ICT in Multimodal Transport and Technological Trends: Unleashing Potential for the Future." *International Journal of Production Economics* 159: 88–103.
- Hassini, E. (2008). "Supply Chain Optimization: Current Practices and Overview of Emerging Research Opportunities." *INFOR: Information Systems and Operational Research* 46 (2): 93–96.
- Helo, P. ve Shamsuzzoha, A.,H.,M. (2020). "Real-time supply chain—A blockchain architecture for project deliveries". *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 63, 101909. doi: 10.1016/j.rcim.2019.101909
- Huy, T., Sampaio, P., Carvalho, M., Fernandes, A., An, D. ve Vilhena, E. (2016). "An extensive structural



- model of supply chain quality management and firm performance". *International Journal of Quality & Reliability Management*. 33. 444-464. 10.1108/IJQRM-11-2014-0188.
- Ivezic, N., Kulvatunyou, B. ve Srinivasan, V. (2014). "On architecting and composing through-life engineering information services to enable smart manufacturing", *Procedia CIRP*, 22, pp. 45-52.
- Jayaram, A. (2016). "Lean Six Sigma Approach for Global Supply Chain Management using Industry 4.0 and IIoT". In 2016 2nd international conference on contemporary computing and informatics (IC3I) (pp. 89-94). IEEE. 10.1109/IC3I.2016.7917940.
- Kanimozhi Suguna S. ve Nanda Kumar S. (2019). "Application of Cloud Computing and Internet of Things to Improve Supply Chain Processes". In: Al-Turjman F. (eds) *Edge Computing. EAI/Springer Innovations in Communication and Computing*. Springer, Cham
- Kozma, D., Varga, P. ve Hegedus, C. (2019). "Supply Chain Management and Logistics 4.0 - A Study on Arrowhead Framework Integration". *2019 8th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)*, 12-16. 10.1109/ICITM.2019.8710670.
- Lee, I., ve Lee, K. (2015). "The Internet of Things (IoT): Applications, Investments, and Challenges for Enterprises." *Business Horizons*, 58 (4): 431-440.
- Liao, Y., Rocha, L.E. ve Deschamps, F. (2018). "Industrial Internet of Things: A Systematic Literature Review and Insights". *IEEE Internet of Things Journal*, 1-15. 4515-4525. 10.1109/JIOT.2018.2834151.
- Lou, P., Liu, Q., Zhou, Z. ve Wang, H. (2011). "Agile Supply Chain Management over the Internet of Things." *2011 International Conference on Management and Service Science*.
- Madakam S. ve Uchiya T. (2019). Industrial Internet of Things (IIoT): Principles, Processes and Protocols. In: Mahmood Z. (eds) *The Internet of Things in the Industrial Sector*. Computer Communications and Networks. Springer, Cham.
- Manavalan, E. ve Jayakrishna, K. (2018). "A review of Internet of Things (IoT) embedded Sustainable Supply Chain for Industry 4.0 requirements". *Computers & Industrial Engineering*.127, 925-953. doi: 10.1016/j.cie.2018.11.030
- Mazzei, D., Baldi, G. ve Fantoni G. (2019). "A Blockchain Tokenizer for Industrial IOT Trustless Applications", *Future Generation Computer Systems* (2019), doi: <https://doi.org/10.1016/j.future.2019.12.020>
- Minner, S. (2019). Inbound Logistics. In: Zijm H., Klumpp M., Regattieri A., Heragu S. (eds) *Operations, Logistics and Supply Chain Management*. Lecture Notes in Logistics. Springer, Cham
- Mohamed B., D., Hassini E. ve Bahroun, Z. (2019). "Internet of things and supply chain management: a literature review", *International Journal of Production Research*, 57:1516,4719-4742, DOI: 10.1080/00207543.2017.1402140
- Müller, J., Kiel, D. ve Voigt, K.I. (2018). "What Drives the Implementation of Industry 4.0? The Role of Opportunities and Challenges in the Context of Sustainability". *Sustainability*. 10. 10.3390/su10010247.
- Ng, I., Scharf, K., Pogrebna, G. ve Maull, R. (2015). "Contextual Variety, Internet-of-Things and the Choice of Tailoring over Platform: Mass Customisation Strategy in Supply Chain Management." *International Journal of Production Economics* 159: 76- 87.
- Ondemir, O., ve Gupta, S.,M. (2014). "Quality Management in Product Recovery Using the Internet of Things: An Optimization Approach." *Computers in Industry* 65 (3): 491-504.
- Pang, Z., Chen, Q., Han, W. ve Zheng, L. (2015). "Value-Centric Design of the Internet-of-Things Solution for Food Supply Chain: Value Creation, Sensor Portfolio and Information Fusion." *Information Systems Frontiers* 17 (2): 289-319.
- Parry, G.,C., Brax, S.,A., Maull, R.,S. ve Ng, I.,C.,L. (2016). "Operationalising IoT for Reverse Supply: The Development of Use Visibility Measures." *Supply Chain Management: An International Journal* 21 (2): 228-244.
- Putnik, G., Varela, L.,R., Carvalho, C., Alves, C., Shah, V., Castro, H. ve Ávila, P. (2015). "Smart Objects Embedded Production and Quality Management Functions." *International Journal for Quality Research* 9 (1): 151-166.
- Qu, T., Thürer, M., Wang, J., Wang, Z., Fu, H. , Li, C. ve Huang, G.,Q. (2017). "System Dynamics Analysis for an Internet-of-Things Enabled Production Logistics System." *International Journal of Production Research* 55 (9): 2622-2649.
- Radanliev, P. (2019). "The Industrial Internet-of-Things in the Industry 4.0 supply chains of small and medium sized enterprises". University of Oxford. 10.13140/RG.2.2.14140.49283.
- Radanliev, P., De Roure, D., Nurse, J., Montalvo, R. ve Burnap, P. (2019). "Supply Chain Design for the Industrial Internet of Things and the Industry 4.0". 10.20944/preprints201903.0123.v1.
- Rao, K. G., Michael, L. K. ve Sriram, K. V. (2019). "Optimization of inbound logistics by implemen-

- ting E-kanban system in an automobile accessories manufacturing unit – A case study: a case study”. *Quality - Access to Success*, 20(170), 106-111.
- Reaidy, P. J., Gunasekaran, A. ve Spalanzani, A. (2015). “Bottom-up approach based on Internet of Things for order fulfillment in a collaborative warehousing environment”. *International Journal of Production Economics*, 159(1), 29-40.
- Ross, D.F. 2016. *Introduction to e-Supply Chain Management: Engaging Technology to Build Market-Winning Business Partnerships*, CRC Press.
- Rupasinghe, T. (2017). “Internet of Things (IoT) Embedded Future Supply Chains for Industry 4.0: An Assessment from an ERP-based Fashion Apparel and Footwear Industry”. *Journal of Supply Chain Management*. 6.
- Rymaszewska, A., Helo, P. ve Gunasekaran, A. (2017). “IoT Powered Servitization of Manufacturing – An Exploratory Case Study.” *International Journal of Production Economics* 192: 92–105.
- Schreier, M. (2012) “*Qualitative Content Analysis in Practice*”, U. Flick içinde, *The Sage Handbook of Qualitative Data Analysis*, 4-28, London, Sage Publications
- Shih, C. W., ve Wang, C.,H. (2016). “Integrating Wireless Sensor Networks with Statistical Quality Control to Develop a Cold Chain System in Food Industries.” *Computer Standards & Interfaces* 45: 62–78.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. ve Levi, E.,S. (2003). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. New York: McGraw-Hill.
- Singh, M., Sachan, S., Singh, A. ve Singh, K.K. (2020). “Internet of Things in pharma industry: possibilities and challenges”. *Emergence of Pharmaceutical Industry Growth with Industrial IoT Approach*, 195-216. 10.1016/B978-0-12-819593-2.00007-8.
- Spendla, L., Kebisek, M., Tanuska, P. ve Hrecka, L. (2017). “Concept of Predictive Maintenance of Production Systems in Accordance with Industry 4.0.” *2017 IEEE 15th International Symposium on Applied Machine Intelligence and Informatics (SAMII)*, Herl’any, Slovakia.
- Stefanou, C. (1999). “Supply chain management (SCM) and organizational key factors for successful implementation of enterprise resource planning (ERP) systems”. *AMCIS 1999 proceedings* (pp. 276).
- Szmerekovsky, J., G. ve Zhang, J. (2008). “Coordination and adoption of item-level RFID with vendor managed inventory”, *International Journal of Production Economics* 114, 388–398.
- Teslya, N. ve Ryabchikov, I. (2017). “Blockchain-based platform architecture for industrial IoT,” in 2017 21st Conference of Open Innovations Association (FRUCT) (Helsinki), 321–329.
- Trab, S., Bajic, E., Zouinkhi, A., Abdelkrim, M.,N., Chekir, H. ve Hadj-Ltaief, R. (2015). “Product Allocation Planning with Safety Compatibility Constraints in IoT-Based Warehouse.” *Procedia Computer Science* 73: 290–297.
- Vass, T., Shee, H. ve Miah, S. (2018). “The effect of “Internet of Things” on supply chain integration and performance: An organisational capability perspective”. *Australasian Journal of Information Systems*. 22. 10.3127/ajis.v22i0.1734.
- Verdouw, C. N., Beulens, A.,J.,M. ve van der Vorst, J.,G.,A.,J. (2013). “Virtualisation of Floricultural Supply Chains: A Review from an Internet of Things Perspective.” *Computers and Electronics in Agriculture* 99: 160–175.
- Wang, T., Zhang, Y., F. ve Zang, D.,X. 2016. “Real-Time Visibility and Traceability Framework for Discrete Manufacturing Shopfloor.” *In Proceedings of the 22nd International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management* Singapore, 763–772.
- Witkowski, K. (2017). “Internet of Things, Big Data, Industry 4.0 – Innovative Solutions in Logistics and Supply Chains Management”. *Procedia Engineering*. 182. 763-769. 10.1016/j.proeng.2017.03.197.
- Wong, C.,Y. ve McFarlane, D. (2007) “Radio frequency identification data capture and its impact on shelf replenishment”, *International Journal of Logistics: Research and Applications* 10 (1) 71–93.
- Xu, L. D. (2011). “Information Architecture for Supply Chain Quality Management.” *International Journal of Production Research* 49 (1): 183–198.
- Xu, L.,D., He, W. ve Li,S. (2014). “Internet of Things in Industries: A Survey.” *IEEE Transactions on Industrial Informatics* 10 (4): 2233–2243.
- Xu, R., Yang, L. ve Yang, S.,H. (2013). “Architecture Design of Internet of Things in Logistics Management for Emergency Response.” *2013 IEEE International Conference on Green Computing and Communications and IEEE Internet of Things and IEEE Cyber, Physical and Social Computing*, Beijing, China.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Genişletilmiş 10. Baskı, Ankara.

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 75-102





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCAOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)

# SAĞLIKLI KENTLER İÇİN KAMUSAL MEKANLARDA KATILIMCI TASARIM YAKLAŞIMLARI: BURSA ALTIPARMAK MEYDANI VE STADYUM CADDESİ ÖRNEĞİ

## PARTICIPATORY DESIGN APPROACHES IN PUBLIC SPACES FOR HEALTY CITIES: THE CASE OF BURSA ALTIPARMAK SQUARE AND STADYUM STREET

*Serpil KIZILOĞLU*

*Peyzaj Mimarı (M.Arch.)*

*Doç. Dr. Sibel POLAT*

*Bursa Uludağ Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü*

### ÖZET

Her türlü sosyal ve kültürel sınıftan, farklı özelliklere sahip insanların bir araya geldikleri, sosyalleştikleri, fiziksel ve psikolojik rahatlama imkanı buldukları kamusal mekanlar, sağlıklı kentlerin ve toplumların oluşmasında önemli bir role sahiptir. Ancak günümüzde kontrolsüz bir şekilde gelişen kentler nicelik ve nitelik açısından yeterli kamusal mekanlar sunmadığı gibi, kamusal yaşamı da köreltmektedir. Buna ek olarak, kamusal mekanların geliştirilmesinde ve tasarımında kullanıcıların beklentilerinin dikkate alınmaması, ortaya çıkan mekanların kalitesini ve kullanımını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu çalışmada, sağlıklı kentler ve toplumlar için kamusal mekan tasarımında katılımcı yaklaşımların önemi tartışılmaktadır. Çalışmanın amacı, Bursa Altıparmak Meydanı'ndaki ve Stadyum Caddesi'ndeki sorunları katılımcı bir yöntemle tespit etmek ve bunlara yönelik kullanıcı odaklı tasarım önerileri geliştirmektir. Bu kapsamda Avrupa Sağlıklı Kentler Ağı'na üye olan İskoçya'da kamusal mekanların kalitesini kentlilerin bakış açısından ölçmek için Architecture and Design Scotland (A&DS) tarafından geliştirilen yer standardı aracı kullanılarak, 100 kişi ile anket çalışması yapılmış ve çalışma alanındaki fiziksel ve sosyal sorunlara yönelik tasarım önerileri geliştirilmiştir. Yaya erişilebilirliğinin artırılması, otopark alanlarının düzenlenmesi, açık yeşil alanların ve farklı mevsimlerde kullanılacak sosyal aktivite mekanlarının artırılması, karma kullanımlı, gece-gündüz yaşayan, güvenli alanların oluşturulması ve tüm bu çalışmaların kentlilerle birlikte yapılması şeklinde özetlenebilecek bu önerilerin Sağlıklı Kentler konusunda Türkiye'de öncü olan Bursa kentinin Altıparmak Meydanı'nın ve Stadyum Caddesi'nin katılımcı bir bakış açısıyla dönüştürülmesi açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlıklı Kentler, Açık Kamusal Mekanlar, Yer Standardı Aracı, Bursa Altıparmak Meydanı ve Stadyum Caddesi

## ABSTRACT

Public spaces where people from different cultural and social classes come together, socialize and have opportunity to relax physically and psychologically, play important roles in creating healthy cities and communities. However, today uncontrolled growing cities do not provide sufficient public spaces in terms of quantity and quality, but also weaken public life. In addition, the failure to take into account the expectations of users in the development and design of public spaces adversely affects the quality and use of these spaces. In this study, the importance of participatory approaches in public space design for healthy cities and societies is discussed. The aim of the study is to determine the physical and social problems related to Bursa Altıparmak Square and Stadium Street with a participatory method and to develop user-oriented design recommendations for the case study area. One hundred people were surveyed by place standard tool which was developed by Architecture and Design Scotland (A&DS) in Scotland to measure the quality of public spaces from the viewpoint of citizens. At the end of the study, different design recommendations were developed to solve the physical and social problems in the case study area. Providing pedestrian accessibility, arranging parking spaces, increasing the quantity and quality of open green areas and social activity spaces that can be used in different seasons, developing mixed-used, lively and safe districts, and to do these with the citizens were featured as the main recommendations which can contribute to the participatory regeneration of Altıparmak Square and Stadium Street in Bursa, as the pioneer of Healthy Cities in Turkey.

**Keywords:** Healthy Cities, Public Open Spaces, Place Standard Tool, Bursa Altıparmak Square and Stadium Street

# 1. GİRİŞ

**D**ünya Sağlık Örgütü (DSÖ) Avrupa Bölge Ofisi tarafından sağlıklı kentler geliştirmek ve daha fazla kente ulaşarak bu kentlerin aralarındaki iş birliğini arttırmak hedefiyle 1987 yılında 'Sağlıklı Kentler Projesi' geliştirilmiştir. Sağlıklı kentler; yaşayan, nefes alan, büyüyen, sürekli değişen bir iç dinamiğe sahip, karmaşık bir yapıda, çevresini geliştirebilen ve kaynaklarını genişletebilen kentler olarak tanımlanmıştır. Bunlar; yalnızca belirli bir sağlık düzeyine ulaşmış değil, sağlık bilincine sahip ve onu geliştirmek için çaba harcayan kentlerdir. İstihdam sağlayıcı, doğal ve tarihi çevreyi koruyan, bir kimliği olan ve bu kimliği korunan, afetlere karşı güvenli, satın alınabilir ve yaşam kalitesi yüksek konut çevrelerinin yer aldığı, eğitim, sağlık gibi hizmetleri güçlü, yeterli açık kamusal alanları sağlayan, bölgede yaşayanlar arasında sosyal ilişkileri güçlendiren ve planlı olarak gelişen kent, sağlıklı bir kenttir.

Sağlıklı kentlerin sahip olması gereken nitelikler;

- Temiz ve güvenilir fiziksel çevre,
- Sürdürülebilir ekosistem,
- Güçlü, katılımcı, destekleyici, denetleyici, kaynaklara erişim ve haberleşme imkanı olan bir toplum,
- Bütün şehrin fertlerinin temel ihtiyaçlarının (yemek, su, barınak, gelir, güvenlik ve iş) karşılanması,
- Çok yönlü ve canlı bir ekonomi,
- Kültürel ve biyolojik mirasıyla uyumlu, tarihi değerlerini ve kimliğini koruyan bir kent,
- Herkesin yararlanabileceği düzeyde kamu sağlığıdır (Türkiye Sağlıklı Kentler Birliği 2018).

Sağlıklı kentler projesi kapsamında yapılan çalışmalar farklı temalara odaklanan 5 yıllık fazlar şeklinde devam etmektedir (Anonim 2005a). Bunlar arasında 7. ve son faz; Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi hedeflerinden sürdürülebilir kent ve yaşam alanları oluşturmayı temel alarak hedeflerini ve stratejilerini oluşturmuştur. Bu kapsamda herkes için sağlığı ve refahı geliştirmek ve sağlık alanındaki eşitsizlikleri azaltmak hedefine ulaşmak için yönetim ve katılımı iyileştirmek, eşitlik ve toplumsal refahı geliştiren kentsel mekanlar tasarlamak ve insana yatırım yapmak temel stratejik yaklaşımlar olarak belirlenmiştir (Anonim 2018a). Bu yaklaşımları temel alarak DSÖ ağ çalışmaları

kapsamında Avrupa Sağlıklı Kentler Ağı'na üye olan İskoçya'da mekan sağlığını ve kalitesini ölçmek için bir araç geliştirilmiştir. Architecture and Design Scotland (A&DS) tarafından geliştirilen yer standardı aracı, kamusal mekanların fiziksel, sosyal ve ekonomik özellikleri bakımından kalitesini kentlilerin bakış açısından değerlendirmeye yarayan katılımcı bir araçtır ve İskoçya'nın birçok kentinde farklı ölçeklerde uygulanarak kamusal mekanlardaki sorunların tespit edilmesinde başarılı sonuçlar vermiştir.

Gerçekten de sağlıklı kentlerin ve toplumların oluşmasında kamusal mekanların varlığı, niteliği ve çeşitliliği büyük önem taşımaktadır. Kamusal mekanlar kentlerin hareketlilik, kullanım, sosyalleşme ve kimlik alanlarını oluşturmaktadır. Bu mekanlar, kamusal hizmetlere ve donatılara erişim sağlayan, sosyal ve kültürel faaliyetleri, sportif ve ticari etkinlikleri içeren, tesadüflerin oluşturduğu üretkenlikleri ortaya çıkaran, farklı toplulukların kültürlerinde ortak noktalar bulmalarını sağlayan, insanlar arası ilişkileri arttıran, sahip oldukları tarihi katmanlarla, mimari ve kentsel formlarla kent kimliğinin oluşmasında önemli bir rol oynayan, kente anlam kazandıran alanlardır (Gökgür, 2008). Kamusal mekanlar arasında caddeler ve meydanlar hareket kanalları ve toplanma alanları olmalarının yanında içerdikleri etkinliklerle, eylemlerle hem sosyalleşme ve uzlaşma sağlayarak, hem de yapılı çevre içinde insanlara yürüyüş, bisiklet sürme, spor yapma, eğlenme, dinlenme, hava alma imkanı sunarak toplumun fiziksel ve ruhsal sağlığını geliştirir. Bununla birlikte günümüzde hızlı nüfus artışı ve kentleşmeyle birlikte bina yüksekliklerinin artması, trafik yoğunluğu, bakımsızlık ve özelleştirme kamusal mekanların giderek terkedilmesine veya birer geçiş alanına/kavşağa dönüşmesine neden olmaktadır. Buna ek olarak kamusal mekanların katılımcı bir yaklaşımla tasarlanmaması ve yönetilmemesi, kent ve toplum sağlığı açısından bu mekanların peyzaj değerleriyle birlikte sahip oldukları potansiyellerini ve mekansal kalitelerini düşürmektedir. Bu noktada sağlıklı kentler için kamusal mekanlarda katılımcı tasarım önemli bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

Sağlıklı kamusal mekanlar geliştirmek bugün pek çok kentte olduğu gibi ülkemizde ilk olarak DSÖ'nün Sağlıklı Kentler Projesi'ne kabul edilen ve 2005 yılında Türkiye Sağlıklı Kentler Birliği'nin kurulmasına öncülük eden Bursa'da da önemli bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır (Anonim 2005a). Özellikle son yıllarda Bursa kent merkezinde yapılan yayalaştırma ve cephe sağlıklılaştırma projeleri kamusal mekan kalitesi üzerine güncel çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Bu kapsamda makalede Bursa kent merkezini İzmir Caddesi'ne bağlayan Altıparmak Meydanı ve Stadyum Caddesi çalışma alanı olarak seçilmiştir. Bursa için tarihi bir öneme sahip olan çalışma alanı, zaman içerisinde araç trafiğine hapsolmuş, yaya kullanım yoğunluğunu, eski önemini, kullanım amacını kaybetmiş ve dönüşüm eğilimi içinde olan bir alandır. Son yıllarda alanda yapılan yeni düzenlemeler bu alanın kullanıcılar tarafından nasıl değerlendirildiğine yönelik bir araştırma yapılmasını gerektirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, sağlıklı kentlerin ve toplumların oluşmasında, kamusal mekanlarda katılımcı tasarımın önemini vurgulamak ve yeni bir katılımcı analiz tekniği olarak geliştirilen yer standardı aracını kullanarak Bursa-Altıparmak Meydanı'ndaki ve Stadyum Caddesi'ndeki tasarım sorunlarına yönelik çözüm önerileri geliştirmektir. Çalışmanın, gelecekte yapılacak kamusal mekan tasarımı çalışmalarında bir rehber niteliği taşıyacağı, çevresel, sosyal, ekonomik sürdürülebilirliğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KAMUSAL MEKANDA/YERDE KALİTE

Mekansal kalite, bir mekanın kullanıcıların hangi ihtiyaçlarını, ne kadar ve nasıl karşılayabildiği ve onların davranışlarını nasıl yönlendirdiği ile doğrudan ilişkili bir kavramdır (Kahraman, 2014). Sağlıklı kentlerin oluşturulmasında mekansal kalitenin sağlanması temel bir gerekliliktir. Özellikle toplumun



her kesimine açık olan, kentsel ve toplumsal yaşam içinde insanların çeşitli gereksinimlerine cevap veren ve ortak toplumsal kuralların geçerli olduğu kamu mülkiyetindeki kentsel mekanlar olan açık kamusal mekanların kalitesi kent ve toplum sağlığını etkileyen önemli bir tartışma alanıdır.

Açık kamusal mekanlarda kaliteyi etkileyen kriterler üzerine pek çok çalışma yapılmıştır. Carr ve arkadaşları (1992) kullanıcıların bir kamusal dış mekandan memnun olmaları için beş temel gereksinime ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Bunlar; konfor, dinlenme, pasif etkileşim, aktif etkileşim ve keşfetme duygusu yaratma olarak sıralanmıştır. Whyte (2000) başarılı bir kamusal mekanın dört temel özelliğine değinmiştir. Bunlar; ulaşılabilirlik, aktivite çeşitliliği, mekan konforu, iyi imaj, sosyal etkileşim sağlama şeklinde özetlenebilir. Kamusal mekanlarla ilgili araştırma, planlama, tasarım ve eğitim kuruluşu olan Project for Public Spaces (PPS) başarılı mekanları tanımlayan bir diyagram geliştirmiştir. Diyagramın iç halkası, bir yerin sahip olması gereken temel özellikleri ifade eder: Bunlar; sosyallik, kullanım ve aktiviteler, erişim ve bağlantılar, konfor ve imajdır. Bu temel özellikler kendi içinde önce soyut niteliklere, bu soyut nitelikler de ölçülebilir verilere ayrılmaktadır (Project for Public Spaces, 2002). Ayrıca PPS, başarılı meydanların imaj ve kimlik sahibi olma, çekici ve gidilmek istenilen yer olma, konforlu ve esnek tasarımlı olma, mevsimlik stratejiye sahip olma, erişilebilir ve birçok noktadan ulaşılabilir olma, iç ve dış sınıra sahip olma, iyi yönetilme ve çeşitli sermaye kaynaklarıyla desteklenebilir olma ilkelerine göre tasarlanması gerektiğini belirlemiştir (Project for Public Spaces, 2005). Carmona ve arkadaşları da (2003), kentsel tasarımın morfolojik, algısal, sosyal, görsel, işlevsel ve zamansal boyutları üzerinden bütünsel bir yaklaşımla kamusal mekanlarda kalitenin sağlanabileceğini belirtmiştir. Gehl (2004), kamusal mekanlar için algıya ve insan ölçeğine dayalı on iki kalite kriteri belirlemiş, kamusal mekanların sahip olması gereken nitelikleri; koruma, konfor ve hoşnutluk olarak üç bölümde ele almıştır. Koruma; mekanın trafik ve kazalara, suç ve şiddete ve farklı iklim koşullarına karşı sunduğu olanaklardır. Konfor; mekanın yayalara yürüme, ayakta durma/bekleme, oturma, görme, konuşma ve dinleme, oyun ve egzersiz imkanları sunmasıdır. Hoşnutluk ise; mekanın insan ölçeğine uygunluk, iklimin olumlu özelliklerinden faydalanma ve pozitif duyuşal deneyimler sunmasıdır. Kahraman (2014) ise, işlevsel, estetik, ekonomik ve teknik olarak sınıflandırılan mekansal kalite kriterlerinin kamusal mekanlara da uyarlanabileceğini ifade etmiştir. Uzgören ve Erdönmez (2017), literatürdeki çalışmaları derleyerek kamusal mekan kalitesini oluşturan bileşenleri; sosyal etkileşim, fiziksel kalite, psikolojik konfor ve güvenlik altında sınıflamışlardır. İnceoğlu ve Aytuğ (2009), son yıllarda mekan kalitesi kavramı yerine, yer kalitesi kavramının öne çıktığını, artık bu konudaki araştırmaların yerin ruhu felsefesiyle birlikte ve yer bağlamı çerçevesinde ele alındığını belirtmiştir. Bu kapsamda incelenecek yerin doğal ya da fiziksel özellikleriyle beraber, yerel yaşam ve kullanıcı özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır. Görüldüğü gibi, yer kalitesi temel olarak kullanıcı gereksinimlerinin ne kadar ve nasıl sağlandığı ile ilişkilidir. Bu gereksinimlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi kamusal mekanların analiz ve tasarım sürecine toplumsal katılımı mümkün kılacaktır.

## 2.1. Toplumsal Katılımın Temel Değerleri, İlkeleri ve Dereceleri

Toplumsal katılım, vatandaşların kendilerini ve hedeflerini taban düzeyinde örgütlediği ve karar verme sürecini etkilemek için sivil toplum örgütleri aracılığıyla birlikte çalıştıkları toplum temelli bir süreçtir (Holdar ve Zakharcenko 2002, s.15). Toplumsal katılım farklı derecelerde sağlanabilir. Arnstein'in (1969, s.217) vatandaş katılımı merdiveni; yönlendirme, iyileştirme, bilgilendirme, danışma, teskin etme, ortaklık, temsili yetki ve vatandaş kontrolü olmak üzere sekiz aşama tanımlamaktadır. Yönlendirme ve iyileştirme basamaklarında amaç, vatandaşın planlamaya katılımını veya program yürütmesini

sağlamak değil, g¼c sahiplerinin katılımcıları eğitmesi veya iyileştirmesidir. Bilgilendirme ve danışma, vatandaşın duymasına ve duyulmasına izin verir, fakat vatandaş g¼c sahiplerinin onların g¼r¼řlerini dikkate alıp almadığını garanti edemez, bu nedenle yapılanlar g¼stermelidir. Teskin etme, yapmacıklığın en ¼st aşamasıdır, ortama g¼re değişebilen kurallar halkın ¼neri vermesine izin verir, ama g¼c sahipleri karar verme hakkına sahiptir. Merdivenden yukarı ¼ıktıkça karar almada vatandaşın g¼c¼ artar. Vatandaşlar, geleneksel g¼c sahipleriyle g¼r¼řme ve pazarlığa ortaklık sayesinde olanak bulur. En ¼stteki temsili yetki ve vatandaş kontrol¼nde, vatandaşlar karar almada ya da y¼netim g¼c¼nde ¼ođunluđu sağlayarak yer edinir.

1990 yılında kurulan ve halk katılımının gelişmesini destekleyen International Association for Public Participation (IAP2, 2018) toplumsal katılımın ¼c ¼nemli ayağı olduğunu ifade etmektedir. Bunlar toplumsal katılımın temel değerleri, etik kodları ve katılım spektrumudur. Toplumsal katılımın temel değerleri; beklentileri ve katılım s¼recini tanımlar, bir karardan etkilenenlerin karar alma s¼recine dahil olma hakkına sahip olduğu inancına dayanır ve halkın katkısının alınan kararı etkileyeceği y¼n¼ndeki vaatleri i¼erir. Karar alıcılarla birlikte t¼m katılımcıların ihtiya¼ ve ¼ıkarlarını tanıyarak ve bunlarla iletişim kurarak s¼rd¼r¼lebilir kararları teşvik eder. Bir kararla ilgilenen veya bundan etkilenen potansiyel kişilerin katılımını araştırır ve kolaylaştırır, katılımcıların katılımlarını nasıl tasarlamak istediklerine y¼nelik girdileri araştırır. Katılımcılara anlamlı bir şekilde katılmaları i¼in ihtiya¼ duydukları bilgileri sağlar, katılımcıların girdilerinin kararı nasıl etkilediğini iletir. Toplumsal katılımın etik kodları, katılım s¼recinin ilkelerini tanımlar. Bunlar ama¼, uygulayıcının rol¼, g¼ven, toplumun rol¼, a¼ıklık, s¼rece erişim, topluma saygı, taraf tutma, sorumluluk, uygulama desteğidir. Katılım spektrumu ise, toplumun katılım d¼zeylerini bilgilendirme, danışma, dahil etme, işbirliği yapma ve yetki verme şeklinde beş d¼zeyde tanımlar. Ayrıca IAP2 her d¼zeyde toplumsal katılımın nasıl sağlanacağına dair bazı ara¼lar sunar. Bilgilendirme d¼zeyinde; bilgi notları, internet siteleri, herkese a¼ık davetler, danışma d¼zeyinde; halk yorumları, odak gruplar, anketler, halk toplantıları, dahil etme d¼zeyinde; ¼alıřtaylar, m¼zakereci oylamalar, işbirliği d¼zeyinde; vatandaş danışma kurulları, uzlaşı oluşturma, katılımcı karar alma ve yetki verme d¼zeyinde; vatandaş j¼rileri, oylamalar ve temsilci kararları kullanılabilir (IAP2, 2018). Bu ¼alıřmada, kamusal mekan tasarımına toplumsal katılım danışma d¼zeyinde sağlanmış, bunun i¼in yer standardı aracı kullanılarak kentlilerle anketler yapılmıştır.

### **3.KAMUSAL MEKAN KALİTESİNİ ARTTIRMAYA Y¼NELİK KATILIMCI TASARIM YAKLAşIMLARI VE YER STANDARDI ARACI**

G¼n¼m¼zde katılımcı tasarımın gerekliliği farklı alanlarda pek ¼ok kesim tarafından kabul edilmektedir. T¼m paydaşların tasarım s¼recine dahil olduğu yaklaşım olan katılımcı tasarım; kentlerin/ mekanların toplumsal ihtiya¼lar/beklentiler doğrultusunda planlanmasını ve tasarlanmasını, yaşam/me kan kalitesinin y¼kseltilmesini ve yapılan işin/ tasarlanan mekanın sahiplenilmesini sağlar. B¼ylece daha ger¼ekçi beklentiler oluşturarak ve değişime direnci azaltarak, başarısızlık riskini ve dolayısıyla maliyetini azaltır. Akt¼rlerin g¼c¼l¼ y¼n¼lerinin ve becerilerinin etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak, daha aktif ve ¼zg¼venli vatandaşlar yaratır. Toplum i¼inde g¼c¼l¼ bağlar oluşturarak topluluk duygusunu geliştirir. Tasarımcı ve toplum (t¼m akt¼rler) arasında g¼ven odaklı yeni ilişki bi¼imleri geliştirir (Scottish Community Development Centre, 2015, s.6-7, Sanoff, 2000, s.9, Participate in Design, 2018).

Katılımcı tasarım s¼recinde toplumun t¼m ¼yeleri -direkt olarak tasarımdan etkilenenlerden, yerel iş sahiplerine- projeyi etkileme g¼c¼ olan yasal paydaşlar olarak kabul edilir. Bu s¼re¼te en k¼c¼k grupla

işe başlamak, yerel ve güvenilir bir ortak bulmak, insanlar gelmezse gidip onları bulmak, halkın anlayacağı dilde konuşmak, görsellerle iletişim kurmak, herkesin bir fikir/çözüm oluşturmaya imkan vermek, yöneticilerin katılımcılarla aynı seviyede olmasını sağlamak, hızlı kazanımlara ve somut çıktılara odaklanmak, insanlara fikirlerini ifade etmeleri için yardımcı olmak, insanlardan boşlukları doldurmalarını istemek, bitmiş bir ürün sunmamak, insanların uzmanlıklarını kullanmalarını sağlamak, insanları yetenek ve bilgilerini geliştirmeleri için desteklemek temel ilkeler olmalıdır (Participate in Design, 2018).

Bu bağlamda planlama ve kentsel tasarım sürecine toplumsal katılımı ilgili çalışmalar ilk olarak 1960'lardan itibaren Modernizmin yarattığı mekansal standartlaşmaya bir tepki olarak başlamıştır. 1960-1985 döneminde, çalışma saatlerinin azalması ve boş zaman toplumunun doğması, pek çok ülkede merkezi otoriteye karşı yapılan gösterilerle kamusal mekanların politik öneminin gündeme gelmesi, insan haklarıyla ilgili gösterilerin planlama ve mimarlıkta kullanıcının önemini ortaya çıkarması kamusal mekan/yaşam çalışmalarını tetiklemiştir. 1985-2000 döneminde küreselleşme, kentler ve toplumsal yapı üzerinde hakimiyet kurmaya başlamış, kentsel rekabetin artması ile çekici kentler sunma çabaları artmış, sürdürülebilir kentleşme bağlamında çevre dostu-yaya öncelikli ulaşım biçimleri önem kazansa da, kamusal mekanlar özelleşmeye ve ticarileşmeye başlamıştır. Günümüzde ise; kamusal yaşamda yürünebilirlik ve güvenlik kavramları önem kazanmış, sağlık sorunları karşısında kamusal mekanın rolü sorgulanmaya başlamış ve kamusal mekanın kamuoyu oluşturma gücü üzerine çalışılmaya başlanmıştır (Gehl, 2013). Bu süreçte katılımcı kamusal mekan tasarımı konusunda farklı katılım tekniklerini içeren yöntemler ve araçlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında özellikle Gehl'in, Sepe'nin, CABE'nin ve PPS'in çalışmaları öne çıkmaktadır.

Gehl (2011) kamusal mekandaki kalitenin ölçülmesinde insan ölçeğini temel etken olarak tanımlamış, kentsel yaşamın kalitesini arttırmak için yayalara ve bisiklet kullanıcılarına odaklanmayı tercih etmiştir. Bu bağlamda kamusal mekanlarda analiz yöntemi olarak; sayma, haritalama, takip etme ve izleme, bırakılan izlerin tespit edilmesi, fotoğraflama, günlük tutma ve test yürüyüşlerini kullanmıştır. Buradaki amaç hem kullanıcıyı anlamak, hem de kullanıcı olmaktır. Ayrıca kamusal mekanlar için algıya ve insan ölçeğine dayalı on iki kalite kriteri aracını oluşturmuştur. Bu araç, kullanıcıların katıldıkları kentsel safarilerde (belirli rotaları olan yürüyüş turları) her bir kritere puan vererek, seçilen alanı değerlendirmelerini sağlamaktadır (Gehl, 2004).

Sepe (2013) kamusal mekan tasarımında The Place Maker Method (Yer Yapma Yöntemi) olarak adlandırdığı yöntemde, beş analiz ve üç tasarım aşaması kullanmıştır. Analiz evreleri; ileriye yönelik beklenti analizi, kentsel elemanların algısal yönden tanımlanması, geleneksel planimetre analizi, anket çalışmaları ve elde edilen tüm verilerin birleşiminden oluşan karmaşık analiz haritasının hazırlanmasından oluşmaktadır. Tasarım evreleri ise, kimlik kaynaklarının belirlenmesi, anketlere dayalı planlama kararları ve tasarım müdahalelerinin tanımlanarak projenin oluşturulmasıdır.

İleriye yönelik beklenti analizi, mekanın ilk izlenimine yönelik gözlemlerden oluşmaktadır. Bu aşamada binalar, kentsel yeşil alanlar, anıtlar, alandaki ulaşım türleri ve kullanıcı profili belirlenmekte ve bu veriler harita üzerine işlenerek ön fikir haritası oluşturulmaktadır. Kentsel elemanların algısal yönden tanımlanmasında, genel, algısal, grafik, fotoğraf ve video çalışmaları ile elde edilen verilerle görsel harita oluşturulmaktadır. Geleneksel planimetre analizinde, mekanın niteliğine bağlı olarak; karakteristik unsurları ve alanla ilişkilerini tanımlamak için kentsel ölçekte ve mekan ölçeğinde geleneksel haritaların analizinden çıkarımlarla mekanın bileşenlerine yönelik bir harita oluşturulur. Anket çalışmaları, araştırmaya katılmayan, mekanı sadece kullanıcı gözüyle tanımlayan bölgedeki kullanıcı ve ziyaretçilerle yapılmaktadır. Karmaşık analiz haritası, tüm bu analiz evrelerinden toplanan verilerin harita üzerinde

işaretlenmesiyle elde edilir. Tasarım evrelerinden ilki, çalışma alanındaki kimlik öğelerinin araştırılmasıdır. Karmaşık analiz haritası bu aşamada mevcut kaynakların tespit edilmesine yaramaktadır. İkinci aşamada, kullanıcılarla yapılan anket çalışmalarının sonucu değerlendirilip; son olarak, kimlik kaynaklarını geliştirmek üzere gerçekleştirilecek müdahaleler ve proje hipotezinin odaklandığı konular tespit edilir. Bu aşamada sonuç ürün olarak proje teklifi hazırlanır (Sepe, 2013).

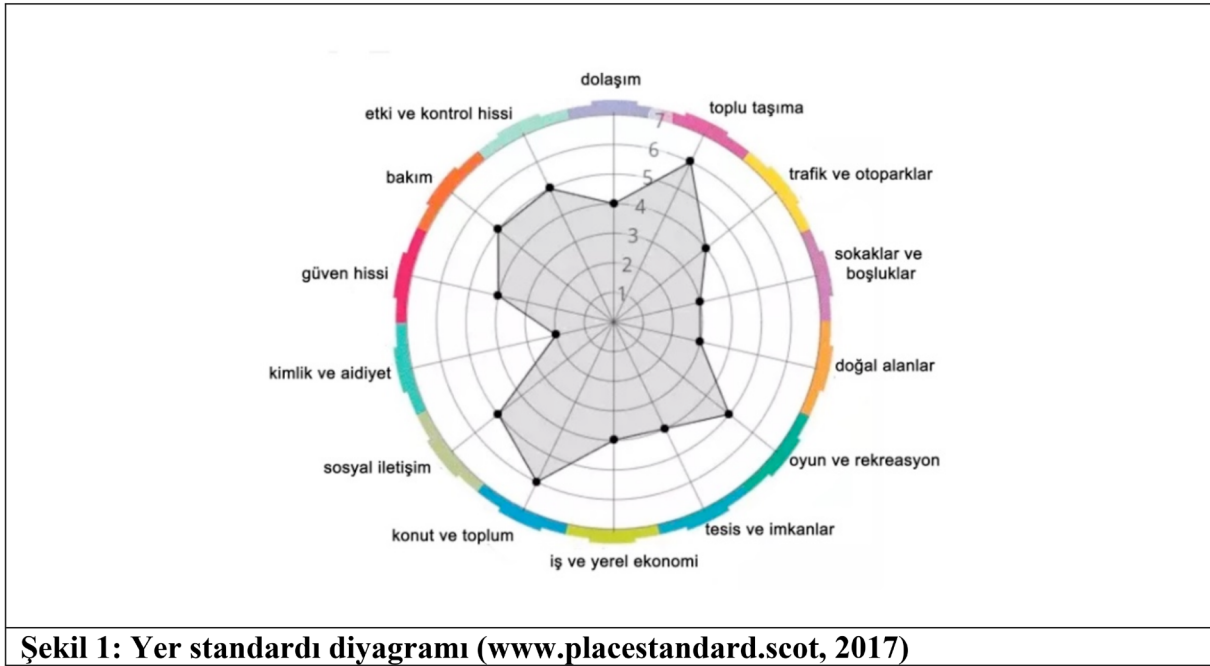
CABE (2007), kamusal mekan çalışmalarıyla ilgili Spaceshaper (mekan şekillendirici) adında bir araç geliştirmiştir. Spaceshaper, toplulukların ve profesyonellerin kullanabildiği, kamusal mekan kalitesini ölçmeye yönelik bir araçtır. Giriş, kullanım, diğer insanlar, bakım, evre, tasarım ve görünüş, topluluk ve siz Spaceshaper'ın sekiz belirli kavramıdır. Bu çalışmada öncelikle çalışmaya katılanlar mekanda do-laştırılır ve sonrasında mekana yönelik anket uygulanır. Anket sonuçları diyagrama işaretlenerek Spaceshaper diyagramı oluşturulur. Bu araç, mekana ilgili çalışmalarda kullanıcı ve profesyonelleri bir araya getirmeye, mekanın güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye, zaman içerisinde insanların mekana ilgili görüşlerindeki değişimleri belirlemeye, alanın kullanıcı ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığını ölçmeye, kullanıcılar için mekana ilgili en önemli olan konuyu belirlemeye ve mekanda iyileştirmeler için yeni fikirler oluşturmaya yaramaktadır.

PPS grubu tarafından mekan kalitesinin llmesi ile ilgili oluşturulan yer diyagramında kullanım ve aktiviteler, konfor ve imaj, erişim ve bağlantılar ve sosyallik olmak üzere 4 başlık belirlenmiştir. Her bir başlığın altında o konuya yönelik sorular yer almakta ve kullanıcılardan bu sorulara cevap vermeleri istenmektedir (Project for Public Spaces, 2002). Placemaking (yer yapma) süreci daha fazla kullanıcının dahil olması açısından 5 aşamada gerçekleşmektedir. Bu aşamalar; mekanın tanımlanması, mekanın değerlendirilmesi ve mekandaki sorunların belirlenmesi, mekana ilgili vizyonun oluşturulması, mekanda kısa süreli, deneme amaçlı uygulamaların yapılması ve mekanın uzun vadeli olarak geliştirilmesidir. İlk olarak; çalışma alanı ve bu mekana ilgili çalışmaya katılacak kullanıcı ve uygulamacılar belirlenmektedir. Burada kullanıcıların sadece sürece dahil olması değil, aynı zamanda güçlü bir ortak olması hedeflenmektedir. İkinci aşamada; katılımcılarla bir toplantı düzenlenir. Katılımcılar gruplar halinde mekanı gezererek, birbirleri ile elde ettikleri gözlemleri paylaşırlar. nc aşamada; elde edilen bilgiler ile mekana yönelik ortak bir vizyon oluşturulur. Dördüncü aşamada; bu vizyonu eyleme geçirmek için kısa vadeli deneme amaçlı zmler uygulamaya geçirilerek, çalışmanın başarısı llr. Son aşamada ise; mekan için oluşturulan projenin zaman içerisindeki işleyişi gözlemlenir ve değişen koşullara göre bazı müdahalelerle mekanın uzun vadede başarılı olması ve kullanımının artması sağlanır (Project for Public Spaces, 2017).

Kamusal mekanlardaki kalitenin llmesine ait diğer bir güncel yaklaşım ise; İskoçya'da Architecture and Design Scotland (A&DS) tarafından geliştirilen yer standardı aracıdır (şekil 1). Bu yöntem kentin içinde zamanla önemini ve işlevini yitirmiş, terkedilmiş mekanlara, fiziksel, sosyal ve ekonomik açıdan canlılık kazandıracak müdahalelerde bulup, bu kent parçalarındaki kamusal mekanları organize ederek insan kullanımını arttırmayı hedeflemektedir. Bir yerin mevcut ve potansiyel/güçlü yanlarını iyi tespit edip algulamamıza, alanla ilgili doğru kararlar almamıza ve en çok ihtiyaç duyulan konulardaki üzümlere odaklanmamıza yardımcı olup, uzun vadede daha iyi sonuçlar verdiği yapılan çalışmalar sonucunda gözlemlenmiştir.

Yer standardı aracı, yaşanılan mekanın fiziksel, sosyal ve ekonomik özellikleri bakımından kalitesini değerlendirmek amaçıyla geliştirilmiş bir araçtır. Bu araç, alandaki belirli ölçekleri saptamamıza ve bu konuda mekanın kalitesini ölçmemize olanak verir. Böylece alandaki mevcut güçlü yanları ve geliştirilmesi gereken yönleri belirlememize yardımcı olur. Yer standardı aracı, kamu sektörü, topluluklar,

vakıflar ve özel sektör çalışanları için tasarlanmıştır. Yaşanılan çevreyi düzenlemek, geliştirmek ve yeniden yapılandırmak amacıyla yürütülen tasarım çalışmalarında kullanılabilmek üzere geliştirilmiş bu araç, farklı büyüklükte kentsel ve kırsal alanlarda kullanılabilmektedir. Yer standardı aracı; mekana yönelik dolaşım, toplu taşıma, trafik ve otoparklar, sokak ve boşluklar, doğal alanlar, oyun ve rekreasyon, tesis ve imkanlar, iş ve yerel ekonomi, konut ve toplum, sosyal iletişim, kimlik ve aidiyet, güven hissi, bakım ve onarım, etki ve kontrol hissi olmak üzere, bir mekanın fiziksel, sosyal ekonomik nitelikleriyle ilgili 14 temel başlığa yönelik soruları içeren anketlerden oluşmaktadır. Kullanıcıların bu soruları 7'li Likert ölçeğine göre -1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 7 (kesinlikle katılıyorum)- puanlayarak diyagrama işaretlemeleri istenir. Son olarak bu işaretler birleştirilerek diyagram oluşturulur. Bu tasarlanan diyagramda oluşan şekil bir bakışta alanın performansı ve geliştirilecek yönlerini gösterecektir. Eğer alan iyi olarak belirlenmişse, diyagramdaki boşluklar az ve şekil çevreye doğru genişlemiş olacaktır. Eğer alanın performansı zayıf ise, oluşan şekil merkeze doğru yaklaşmış ve küçük olacaktır. Bu araç, mekânı devamlılık içerisinde değerlendirmemize ve zaman içinde iyileştirmeler yapıp yapılmadığını görmemize yardımcı olmaktadır.



Şekil 1: Yer standardı diyagramı (www.placestandard.scot, 2017)

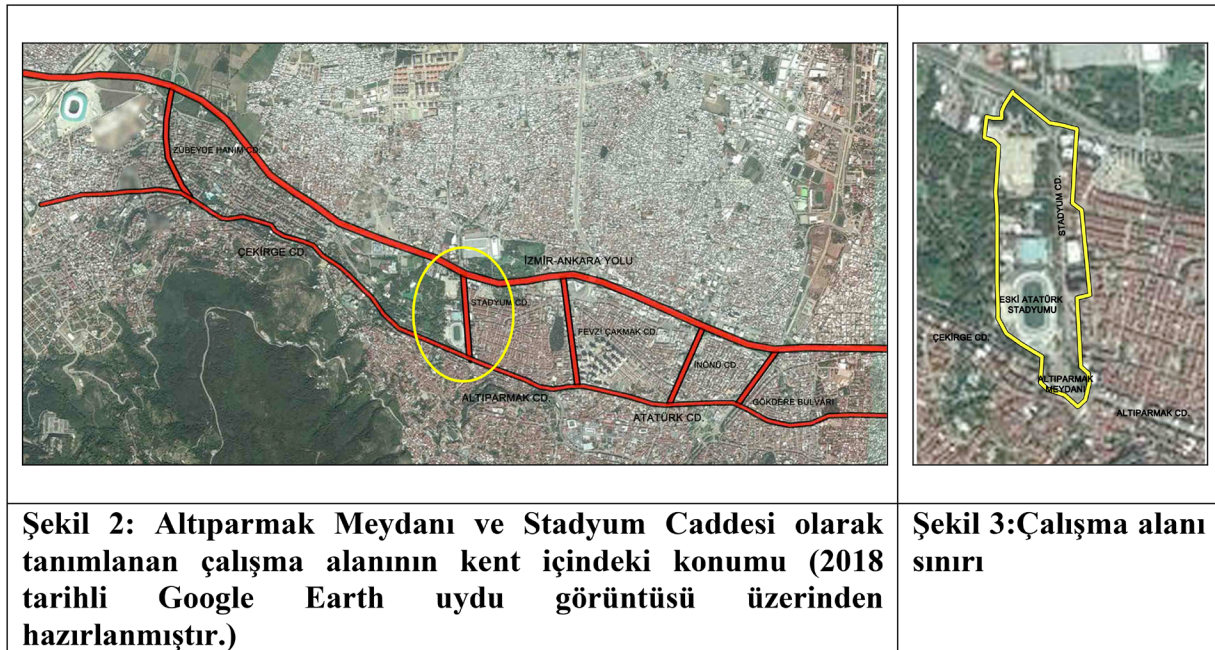
Yer standardı aracı sürecin sonu değil, parçasıdır. Sonraki aşamalarda ne yapabileceğimizi düşünürken, araç sayesinde başlayan tartışmaları ve ilişkileri geliştirme fırsatları hakkında da düşünmemize olanak sağlamaktadır (Architecture & Design Scotland, NHS Health Scotland, Scottish Government, 2017, NHS Health Scotland 2016).

#### 4. ALAN ÇALIŞMASI: BURSA ALTIPARMAK MEYDANI – STADYUM CADDESİ

Bursa kentinin birbirine paralel, doğu-batı yönünde iki ana ulaşım aksı bulunmaktadır. Bunlar, İzmir-Ankara yolu ile kentin tarihi omurgasını oluşturan Çekirge Caddesi'nden Atatürk Caddesi'ne uzanan akstır. Bu iki aksı kuzey-güney doğrultusunda birbirine bağlayan Zübeyde Hanım Caddesi, Stadyum Caddesi, Fevzi Çakmak Caddesi, İnönü Caddesi ve Gökdere Bulvarı bulunmaktadır (Şekil 2). Bu noktada Şekil 3'te sınırları belirtilen çalışma alanınının Altıparmak Meydanı ve Stadyum Caddesi olarak

seçilmesinin nedeni; hem Bursa kentinin toplumsal ve ekonomik yaşamına damga vurmuş spor, eğitim ve rekreasyon alanları ile tarihi nitelikli üretim alanlarını barındırması, hem de kentin kuzey-güney yönündeki doğal eşiklerinden biri olan Cilimboz deresini içermesidir. Ayrıca Cadde daha üst ölçekte Bursa'nın tarihi yerleşim alanı olan Hisar-Muradiye Bölgesi ile kent merkezini, önemli kamusal işlev alanlarıyla birlikte kent parklarını birbirine bağlama potansiyeline sahiptir. Dolayısıyla cadde sahip olduğu potansiyellerle mekan kalitesi ile kullanıcı memnuniyeti ilişkisini ortaya koymak açısından önemli bir örnek oluşturmaktadır.

Çalışmada farklı veri toplama teknikleri kullanılmıştır. Birincisi, çalışma alanının tarihsel gelişimine ve planlama kararlarına yönelik literatür ve arşiv araştırmaları; ikincisi, fiziksel boyuta yönelik arazi kullanımı ve bina işlevi, doluluk – boşluk, mülkiyet durumu, kat yüksekliği ve kentsel kimlik elemanları analizleri, üçüncüsü ise; sosyal boyut kapsamında kullanıcıların alana yönelik değerlendirmelerine dayanan anket çalışmalarıdır.



Anket çalışmalarının birinci bölümünde, kullanıcı profilini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, meslek, alanın kullanım amacı ve kullanıcıların çevrede en sık gittiği mekanlar sorulmuş; ikinci bölümde ise kullanıcılara yer standardı aracı temel alınarak hazırlanan ve 14 temel başlığa dayanan sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda alanda toplam 100 kişi ile anket çalışması gerçekleştirilerek fiziksel, sosyal ve ekonomik açıdan mekanın kalitesini belirlemek amaçlanmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA BULGULARI

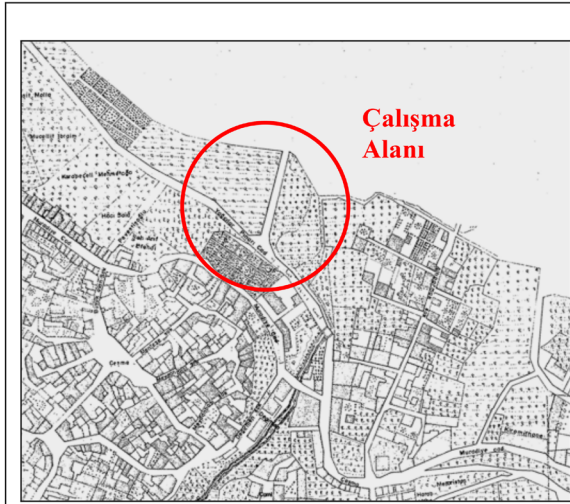
### 5.1. Çalışma Alanının Tarihsel Gelişimine ve Planlama Kararlarına Yönelik Bulgular

Çalışma alanının bulunduğu Altıparmak Mahallesi, 1509 yılındaki sicillere göre; ismini burada yaşayan Abdullah Çelebibin El-hacc Mehmed isimli altıparmak diye meşhur olan birinden almıştır (aktaran Aksoy, 2013).

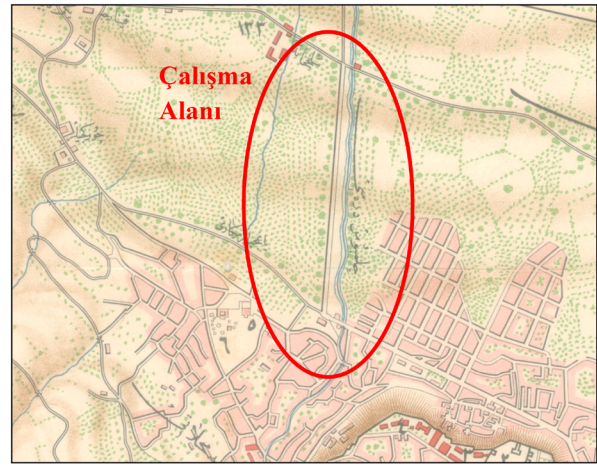
Çalışma alanının tarihsel gelişimi Bursa kentinin çeşitli dönemlerde geliştirilmiş haritaları ve planları üzerinden okunmaya çalışılmıştır. 1855 yılında meydana gelen depremden sonra, kentin durumunu belgelemek amacıyla Suphi Bey tarafından 1863 yılında çizilen harita incelendiğinde (Şekil 4),

Bursa'da buharla çalışan ipek çekme fabrikaları bol suya ihtiyaç duyduğundan, doğu ve batı yönünde gelişen kenti kuzey-güney doğrultusunda kesen Cilimboz ve Gökdere doğrultusunda iki sanayi aksının oluştuğu anlaşılmaktadır. Konut alanları, az yoğunlukta, aralıklı ve birbirinden bahçe ve boş alanlarla ayrılmaktadır (Bursa Gazeteciler Cemiyeti, 2019). Çalışma alanının bulunduğu cadde ve meydan ise, o yıllarda meyve-sebze bahçesi olarak görülmektedir. Günümüzdeki Çekirge Caddesi haritada Yağcılar Pınarı Caddesi olarak belirtilmiştir. Altıparmak Caddesi'nin o dönemde henüz açılmadığı, alana ulaşımın Muradiye Caddesi üzerinden sağlandığı görülmektedir.

Altıparmak Caddesi 1903-1906 yılları arasında Çatalfırın semtindeki Şehabettin Paşa Cami önünden, günümüz Altıparmak Meydanı'na doğru uzanan aks şeklinde açılmıştır (Aksoy, 2013). Eski organik yapıdaki Muradiye Caddesi'ne alternatif olarak, doğrusal yapıda Altıparmak Caddesi'nin açılmasıyla birlikte caddenin kuzey cephesinde ızgara planlı, birbirini dik kesen sokaklardan oluşan mahalleler görülmeye başlamıştır (Şekil 5).



**Şekil 4: 1863'te Suphi Bey tarafından hazırlanan Bursa haritası (Bursa Büyükşehir Belediyesi Arşivi)**



**Şekil 5: 1909 Bursa kanalizasyon haritası (Sibel Polat Arşivi)**

1923-1940 yılları arasında; Bursa kenti savaşların yol açtığı çöküntüler ve ekonomik krizden etkilenmiştir. Bu dönemde Alman şehir plancısı Kari Lörcher'e bir kent planı hazırlanmıştır. Bu plan mevcut dokuyu dikkate almadan, bahçe kent akımı etkisiyle hazırlanmıştır. Bu nedenle uygulanamamıştır. Bu dönemde kentsel gelişme yönlerinde değişikliğe neden olan İpekiş ve Merinos fabrikaları ile Çelik Palas yapılmış; kent merkezi Atatürk Caddesi'ne kaydırılmıştır (BGC, 2019). 1925 yılında Atatürk'ün öncülüğünde Stadyum Caddesi'nin kuzey ucunda açılan İpekiş fabrikasıyla caddenin kullanım yoğunluğu artmış, tarihi süreç içerisinde caddede yapılaşma bu fabrikanın kuruluşuyla başlamıştır. İpekiş, Cumhuriyet döneminin ilk ihracat yapan fabrikası olması nedeniyle de Türkiye'nin ekonomi tarihi açısından oldukça önemlidir. 1939 tarihli hava fotoğrafında (Şekil 8) Stadyum Caddesi'nin batı cephesinde güney ucunda doğu-batı yönlü bir stadyum (Şekil 6), kuzey ucunda İpekiş fabrikası görülmektedir. Caddenin doğu cephesinde kuzey ucunda TEK (Türkiye Elektrik Kurumu)'e ait yapılar ve güney ucunda bir bina görülmektedir. Altıparmak Meydanı'nda ise o dönemde yalnızca bir otel ve bir değirmen bulunmaktadır.

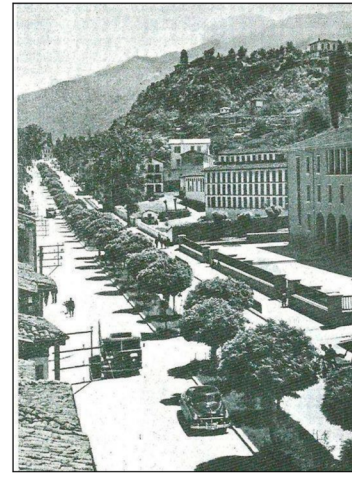
1940'lı yıllara ait fotoğraflarda Altıparmak Caddesi üzerinde kuzeyde bahçeli konutların olduğu görülmektedir. Güneyde ise, 1948 yılında yapılan ve günümüzde Osmangazi Kaymakamlığı (Şekil 7)

olarak kullanılan Haşim İşcan İlkokulu Binası, konutlar ve İpekış Fabrikası ile Altıparmak Meydanında önceleri otel, sonra doğumevi olarak kullanıldığı bilinen Yağcı Cemal Bey köşkü bulunmaktadır. Altıparmak Caddesi'nin açıldığı döneme göre oldukça geniş olduğu ve cadde ortasında ağaçlandırılmış bir refüj bulunduğu görülmektedir (Aksoy, 2013).

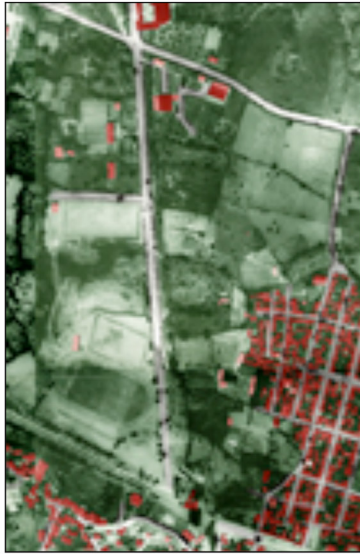
1940 yılında; Fransız Henri Prost tarafından Bursa için bir plan hazırlanmıştır (Şekil 9). Aksiyel planlama ilkeleri doğrultusunda hazırlanan planın ana amaçları; yolların genişletilmesi, ovanın verimsiz yerlerinin yerleşime açılması, eski yerleşim alanlarının sağlıklılaştırılması, Çekirge'nin turizm ve kaplıca bölgesi olarak geliştirilmesi ve Bursa-Gemlik karayolunun üzerinde sanayi bölgesi kurulmasıydı. Bu plan, Vali Haşim İşcan döneminde büyük ölçüde uygulanmış, Atatürk Caddesi-Altıparmak-Çekirge yolları iyileştirilmiştir (BGC, 2019).



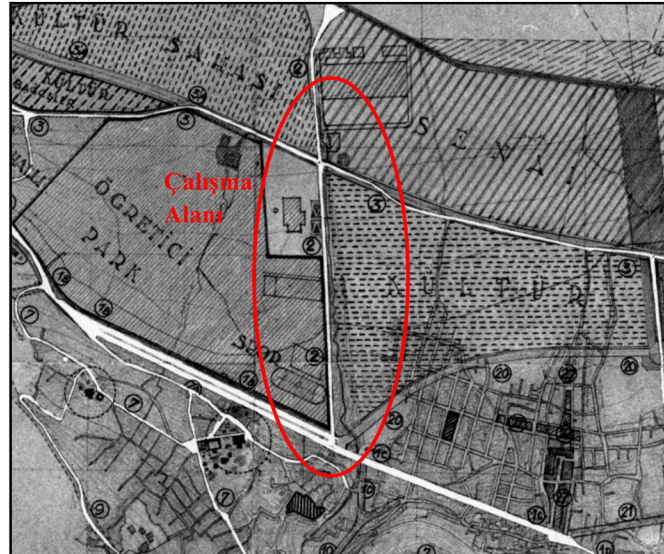
Şekil 6: 1940'lı yıllarda Stadyum Caddesi (Bursa Tarihi ve Kültürel Varlıkları Koruma Kurulu Arşivi)



Şekil 7: 1940'lı yıllarda Altıparmak Caddesi (Aksoy, 2013)



Şekil 8: Çalışma alanının 1939 yılına ait hava fotoğrafı (Bursa Büyükşehir Belediyesi Arşivi)

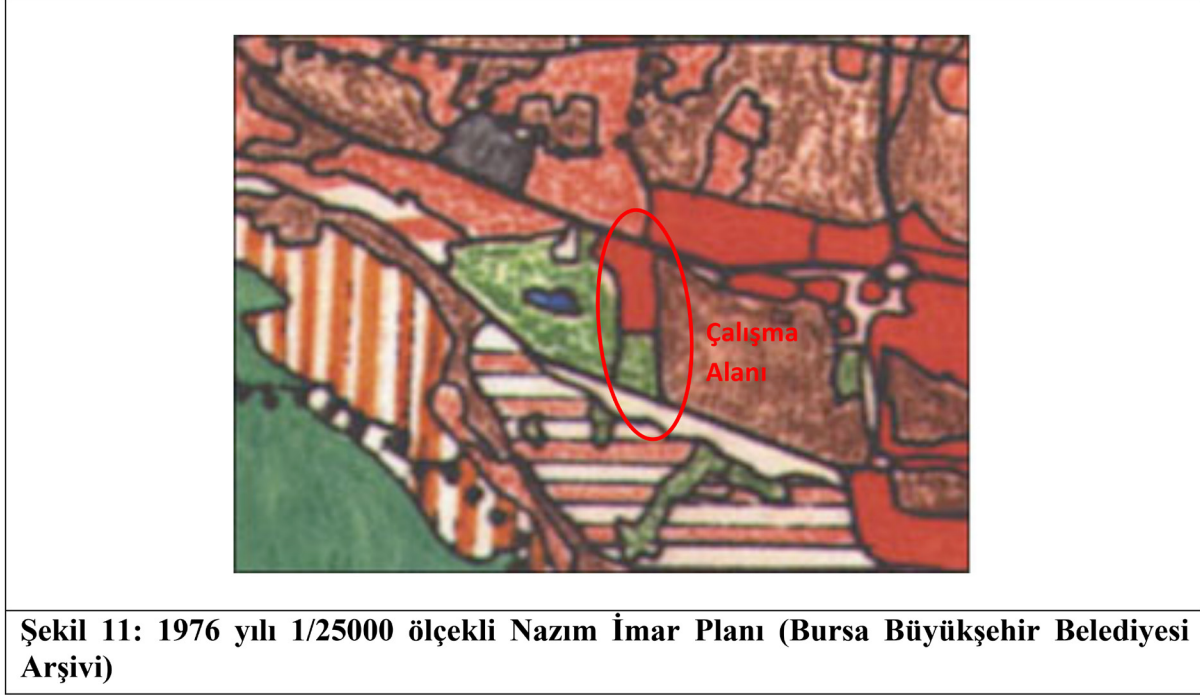


Şekil 9: 1940 yılında Henri Prost tarafından hazırlanan planda çalışma alanına yönelik kararlar (Sibel Polat Arşivi)





1987 yılında hazırlanan imar planı incelendiğinde Stadyum Caddesine yönelik plan kararlarında büyük bir değişiklik olmadığı görölmektedir (Şekil 12). Caddenin batı cephesindeki işlevler aynen korunmuş, doğu cephesinde kuzeyden güneye umumi tesisler alanı, konut alanları, tekrar umumi tesisler alanı, lojman alanı ve en güneyde küçük bir park alanı yer almaktadır. Altıparmak Meydanının da ise SGK binası ve kavşakta bir anıt yer almaktadır.

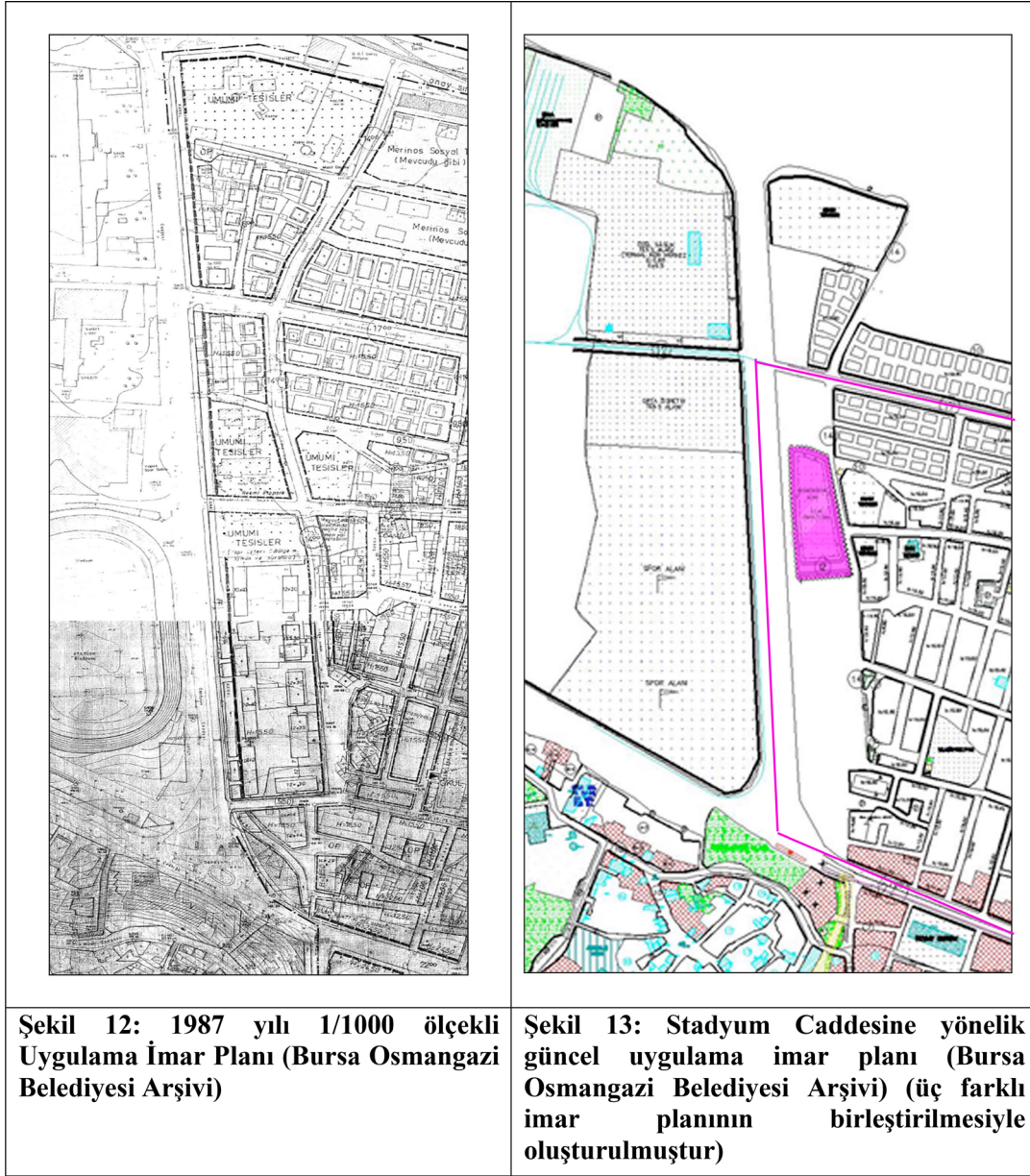


**Şekil 11: 1976 yılı 1/25000 ölçekli Nazım İmar Planı (Bursa Büyükşehir Belediyesi Arşivi)**

1990 yılında Stadyum Caddesi doğu cephesinde 38.000m<sup>2</sup>'lik alanda 20 kat için ruhsat verilen Tower Plaza yapılmıştır. Ancak 1998 yılında yapıya 4 kat eklenmiş, bundan dolayı riskli bina olarak tanımlanarak boşaltılmıştır. 20 yıl boyunca kullanılmayan bu yapının, 2019 mart ayında yıkımı başlamıştır. Yerine ne yapılacağına yönelik plan kararlarına ulaşamamıştır.

Bursa Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Kuruluyla yapılan görüşmelere göre; çalışma alanında ve çevresinde yer alan, Sümerbank Merinos Yünlü Sanayi Dokuma Fabrikası, İpekiş Mensucat AŞ idari binası, lojman binası ve su kulesi ile Türkiye Elektrik Kurumu (TEK) idari binası 1991 yılında kurul tarafından, tescilli yapı olarak belirlenmiştir. 2007 yılında, 2. derece doğal sit alanı olan Kültürpark'la direkt ilişkili olan, Atatürk Stadyumu, Atatürk Kapalı Spor Salonu, Atatürk Lisesi ve İpekiş Fabrikası ile Yahudi Mezarlığı'nın bulunduğu alanlar bir tampon olarak 3. derece doğal sit alanı olarak belirlenmiştir. Ayrıca, Atatürk Stadyumu ve 3. derece doğal sit alanı içerisinde bulunan yapıların tescillerine yönelik çalışma başlatılmıştır. 2008 yılında, bu alanların yönetmeliğe aykırı olarak 3. derece doğal sit alanı belirlendiği gerekçesiyle yeniden değerlendirilmesi talep edilmiştir. Bu doğrultuda, kurul tarafından İpekiş dışında kalan alanlardaki yapıların, korunması gerekli taşınmaz kültür varlığı özelliği göstermediğine karar verilmiştir. Bu nedenle 2009 yılında, bu alanın 3. derece doğal sit alanı kararının iptaline karar verilmiştir. 2010 yılında bu alan kentsel sit alanı olarak ilan edilmiştir. 2014 yılında, İpekiş fabrikasının tescilli yapıları dışındaki diğer binalarının yıkılmasına karar verilerek, bu alana termal kür merkezi yapılması uygun görülmüştür. Ancak bu karara yapılan itirazlar sonucunda, 2017 yılında termal kür merkezinin yapımı iptal edilmiştir. Günümüzde bu alana yönelik alınan 31.01.2019 tarihli 8550 sayılı son karara göre; İpekiş dışında alanda tescilli yapı bulunmadığından dolayı, kentsel sit alanının iptaline karar verilmiştir. Buna göre caddenin bu cephesinde İpekiş tescilli fabrika yapılarının muhafazası

için bahçesinde yeterli alan bulunduğu dikkate alınarak; bu alanın İpekiş Fabrikası Koruma Alanı olarak belirlenmesi uygundur.



Çalışma alanıyla ilgili güncel uygulama imar planları incelendiğinde, caddenin batı cephesi 2016 tarihli 1/1000 ölçekli Stadyum Caddesi Kentsel Sit Alanı Koruma Amaçlı İmar Planı'nda, doğu cephesi 2008 tarihli 1/1000 ölçekli Selimiye Mahallesi Altıparmak Caddesi İmar Planı'nda, Altıparmak Meydanı 2007 tarihli 1/1000 ölçekli Muradiye Koruma Amaçlı İmar Planı'nda kalmaktadır (Şekil 13). Muradiye Koruma Amaçlı İmar Planında Altıparmak Meydanı rekreasyon alanı olarak belirlenmiştir.

1990'larda Çekirge, Altıparmak ve Stadyum Caddelerinin kesişim noktasında bulunan 100. Yıl Meydanı olarak bilinen Altıparmak Meydanı'nda, Atatürk ve Cumhuriyeti simgeleyen bir anıt ve SGK binası bulunmaktadır (Şekil 14-15). Ancak 2012 yılında Bursa Büyükşehir Belediyesi tarafından, alanın 25 yıllığına BTO'ya tahsis edilmesine ve BTO tarafından bu alanda kamusal dış mekan çalışması kapsamında Altıparmak-Stadyum Meydanı Projesi uygulanmasına karar verilmiştir. Proje kapsamında meydanadaki SGK binasının yıkımı yapılarak, 100.yıl meydanı olarak bilinen kavşak kaldırılmıştır (Şekil 16-17) (Polat, 2013, s.141).

	
<p><b>Şekil 14: 1990'lı yıllarda Altıparmak SGK binası (Bursa Büyükşehir Belediyesi arşivi)</b></p>	<p><b>Şekil 15: 1990'lı yıllarda Altıparmak 100. Yıl Meydanı (Bursa Büyükşehir Belediyesi arşivi)</b></p>
	
<p><b>Şekil 16: Günümüzde Altıparmak Meydanı ve BSO binası (Bursa Büyükşehir Belediyesi arşivi)</b></p>	<p><b>Şekil 17: Günümüzde Altıparmak Meydanı ve Stadyum Caddesi (Bursa Büyükşehir Belediyesi arşivi)</b></p>

Caddenin doğu cephesini içeren Selimiye Mahallesi Altıparmak Caddesi İmar Planı'nda 2013 yılında yapılan tramvay hattının güzergahı ve durakları yer almaktadır. Tramvay, Kıbrıs Şehitleri Caddesinden başlayarak; Darmstad Caddesi-Stadyum Caddesi- Altıparmak Caddesi-Atatürk Caddesi-İnönü Caddesi-Uluyol hattında ring yapmaktadır. Tramvay hattının Stadyum ve Altıparmak durakları da çalışma alanı içerisinde bulunmaktadır. Caddenin kuzey ucunda UEDAŞ'ın yer aldığı ve ortasında 2011 yılında Bayındırlık ve İskan Müdürlüğü binasının yıkılarak yerine Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Bursa İl Müdürlüğü binasının inşa edildiği alanlar resmi kurum alanları olarak gösterilmiştir. Mevcut konut ve ticaret alanları ise plan dışı bırakılmıştır. Bunlara yönelik onaylı bir plan bulunmamaktadır.

Caddenin batı cephesini içeren Stadyum Caddesi Kentsel Sit Alanı Koruma Amaçlı İmar Planına göre Atatürk Anadolu Lisesi yine eğitim alanı olarak gösterilmiş, spor alanı olarak gösterilen eski Atatürk Stadyumu'nun millet bahçesi olması yönünde bir plan değişikliği yapılmıştır. Eski Atatürk Stadyumu 2016 yılında yıkılmış, 2017 yılında Büyükşehir Belediyesi tarafından, Atatürk Spor ve Etkinlik Meydanı projesinin uygulanmasına başlanmıştır. Proje kapsamında uygulama çalışmaları sona ermek üzereyken, 2018 yılında bu alanın Millet Bahçesi yapılmasına karar verilerek çalışma durdurulmuştur. 2019 yılı başında alanda yapılan uygulamalar yıkılarak, Toplu Konut İdaresi (TOKİ) aracılığıyla Millet

Bahçesi projesinin yapım işine başlanmıştır. Proje kapsamında; 41.000 m2 alan üzerinde, 485 araçlık yeraltı otoparkı, 750 m2 kapalı alanıyla millet kiraathanesi içerisinde 500 m2 kütüphane hizmet verecektir. Millet kiraathanesinin üzeri seyir terası olacak, kiraathanenin yanında ise, kaplıcalardan gelen şifalı suların aktığı çeşmeler bulunacaktır.

Sonuç olarak, çalışma alanının üç farklı imar planı içinde yer alması, alanın bütüncül bir şekilde planlanmasını engellemektedir. Cadde için tanımlanmış belli bir vizyon yoktur. Ayrıca plan kararlarında sürekli değişiklik yapılması alanın gelecekteki kentsel rolüne ve kullanımına yönelik bir belirsizlik yaratmaktadır. Günümüzde alanda fiziksel açıdan yoğun bir dönüşüm yaşandığı, ancak bu sürecin kullanıcılarından bağımsız bir şekilde geliştiği söylenebilir.

## 5.2. Fiziksel Analizler

### • Arazi kullanımı ve bina işlevleri

Çalışma alanı olan Stadyum Caddesi kentsel konum itibarıyla; İzmir- Ankara yolunu Altıparmak Caddesine bağlamaktadır. Altıparmak Meydanı ise, kent merkezine girişte bir karşılama noktası olarak tanımlanabilir. İşlevsel açıdan Stadyum Caddesi incelendiğinde, caddenin batısında spor, eğitim, rekreasyon alanlarının yer aldığı, doğusunda idare-konut-rekreasyon alanlarının bulunduğu görülmektedir.

Detaylı olarak kuzeyden güneye doğru, batı cephesinde; Eski Yahudi Mezarlığı, Tarihi İpekiş İdari Binası ve eski fabrika alanı, Kültürpark İpekiş Kapısı, Atatürk Anadolu Lisesi, Atatürk Kapalı Spor Salonu, Bursa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Ek Hizmet Binası, Millet Bahçesi (eski Atatürk Stadyumu) bulunmaktadır. Kuzeyden güneye doğru, doğu cephesinde; UEDAŞ Genel Müdürlüğü, zemin katları ticarete ayrılmış konut blokları, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Bursa İl Müdürlüğü binası, Tower Plaza iş merkezi (yıkımı devam etmektedir), İl Özel İdaresi lojmanları, Yüzcüncü Yıl parkı ve Teksas büfe, Celimboz deresi kanalı yer almaktadır.

Altıparmak Meydanı ise; açık alan olarak kullanılmakta, hemen batısında kurumsal bir hizmet binası yer almaktadır. Günümüzde meydana batıdan doğuya doğru BİTSO servis binası, yapay bir şelale, Karagöz-Hacivat dönen taşlar heykeli, oturma birimleri, kafeterya ATM'ler, büfe, süpermarket, katlı otopark, otobüs ve taksi durakları yer almaktadır. Doğuya doğru Altıparmak Caddesi, zemin katlarda ticaret, üst katlarda ise ofis ve konut kullanımını barındırırken, batıya doğru Çekirge Caddesi konut-otel-ticaret-rekreasyon fonksiyonlarını içermektedir.

Caddedeki kullanım biçimleri değerlendirildiğinde (Şekil 18); doğu cephesindeki, İpekiş fabrikası koruma alanında idare binası, lojman binası ve su kulesi haricinde diğer yapıların yıkıldığı ve alanın şu an kullanılmadığı, atıl bir durumda belediği görülmüştür. Bu haliyle caddenin kuzey girişinde ıssız ve güvensiz bir alan oluşturmaktadır. Atatürk Anadolu Lisesinde; şu anda okulda 1150 öğrencinin eğitim gördüğü, 70 öğretmenin çalıştığı, ancak okulun alansal büyüklüğünün, mekansal standartlarının ve teknik altyapısının niteliksel ve niceliksel açısından günümüzde yetersiz kaldığı gözlemlenmiştir. Ancak sürdürdüğü eğitim işlevi nedeniyle caddenin canlılığına katkıda bulunmaktadır. Atatürk Kapalı Spor Salonu, 3500 seyirci kapasitesiyle 1972 yılından beri hizmet vermektedir. Günümüzde Türkiye ve Bursa Basketbol Ligleri basketbol maçlarının bir kısmının burada yapıldığı, arkasındaki Bursa Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü ek hizmet binasının da işlevine devam ettiği görülmüştür. Bu spor alanları da caddenin kullanım yoğunluğunu arttırmaktadır. Caddenin güney girişinde yapılan Millet Bahçesi'de inşaat süresince caddenin aktif olarak kullanılmasını engelleyecektir.



- **Mülkiyet durumu**

Caddenin doğu cephesindeki ticaret ve konut alanları özel mülkiyete, UEDAŞ, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Bursa İl Müdürlüğü ve İl Özel İdaresi Lojmanları kamu mülkiyetine ait parsellerdir. Caddenin batı cephesinde ise İpekiş Fabrika Alanının bulunduğu parsel özel, diğer parseller ise tamamen kamu mülkiyetindedir.

- **Kat yüksekliği**

Stadyum Caddesi'nin batı cephesinde, hacim olarak büyük, az katlı binalar bulunmaktadır. Tarihi İpekiş binası zemin+2 kat, Atatürk Anadolu Lisesi zemin+3 kat, Atatürk Kapalı Spor Salonu yaklaşık h:13 olarak inşa edilmiştir. Doğu cephesinde ise karşı cepheye göre daha yüksek katlı yapılar bulunmaktadır. UEDAŞ'a ait binalar, zemin + 2 kat ve zemin + 4 kat; zemin katları ticari işleve sahip konutlar, zemin + 5 kat; Çevre ve Şehircilik Bakanlığı İl Müdürlüğü binası zemin + 5 kat; Tower Plaza 20+4 kat; İl Özel İdare Lojmanları zemin + 4 kat; BİTSO Binası zemin + 2 kattan oluşmaktadır.

- **Kentsel kimlik elemanları**

Lynch (2010)'in tanımladığı kentsel imaj öğelerine göre değerlendirildiğinde; çalışma alanı kenti kuzey-güney yönünde bağlayan ana caddelerden birini -Stadyum Caddesini- içermektedir. Çalışma alanı farklı işlev alanlarını ve bölgeleri birbirine bağlamakta, doğudaki kent merkezi ve konut alanları ile, batıdaki spor, eğitim ve rekreasyon alanları arasında yer almaktadır. Alan aynı zamanda doğal bir eşik olan Cilimboz Deresini de barındırdığından kentsel işlevler arasında bir tampon bölge niteliğindedir. Ancak bunu içerdiği işlevlerle yeterince sağlayamadığından, cadde sadece araçlar ve yayalar tarafından geçiş alanı olarak kullanılmaktadır. Altıparmak Meydanı ise, Stadyum Caddesinin, Çekirge Caddesinin ve Altıparmak Caddesinin kesiştiği bir kavşak olduğundan, yayadan çok taşıt trafiğinin yoğunlaştığı bir düğüm noktasıdır. Cadde üzerinde bulunan tarihi İpekiş binası anıtsal öge niteliği taşımaktadır. Ayrıca günümüzde yıkımı devam eden Tower Plaza ve Altıparmak Meydanı'nda bulunan Hacivat Karagöz Dönen Taşlar Heykeli de sembolik anlam taşıyan öğelerdendir. 2016 yılında yıkımı tamamlanarak; günümüzde Millet Bahçesi olarak rekreasyon alanına dönüştürülme kararı alınan Eski Atatürk Stadyumu da 1940lı yıllardan günümüze kadar cadde üzerinde anıtsal öge niteliğini devam ettirmiştir.

Sonuç olarak, çalışma alanı konum, ulaşılabilirlik ve erişim açısından, içerdiği tarihi/sembolik nitelikli öğelerden, rekreasyon alanlarından ve doğal su kaynağından dolayı fiziksel, sosyal ve ekonomik olarak geliştirilmeye müsait bir alandır. Özellikle kamu mülkiyetinin çoğunluğu alanın kamu ve toplum yararı doğrultusunda dönüştürülmesi için önemli bir potansiyeldir. Bununla birlikte caddenin kuzey ve güney girişlerindeki işlevsel belirsizlik ve kimliğindeki tanımsızlık onun kullanım yoğunluğunu azaltarak, caddeyi bir geçiş alanına dönüştürmektedir (Şekil 19).





Mekan kalitesini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevaplar ile elde edilen sonuçlar fiziksel, sosyal ve ekonomik nitelikler olarak 3 başlıkta toplanarak değerlendirilmiştir. Fiziksel nitelikler; dolaşım, toplu taşıma, trafik ve otoparklar, sokak ve boşluklar, doğal alanlar, oyun ve rekreasyon, tesis ve imkanlar, bakım ve onarım olarak; sosyal nitelikler; konut ve toplum, sosyal iletişim, kimlik ve aidiyet, güven hissi, etki ve kontrol hissi olarak; ekonomik nitelikler ise; iş ve yerel ekonomi olarak gruplanmıştır.

Kullanıcıların verdiği yanıtlara göre, mekanın fiziksel niteliklerine yönelik sorunlar:

- Yaya ve bisikletlilere yönelik güzergahların yeterli ve güvenli olmadığı;
- Yolların yaşlı ve engellilerin erişimine yeterince olanak sağlamadığı;
- Toplu taşıma araçlarının duraklarının uygun yerlerde bulunmadığı ve araçların engellilere yönelik tasarlanmayıp, yeterli sayıda koltuk bulunmadığı;
- Bölgede trafik yoğunluğunun çok fazla olduğu ve trafiğin olumsuz etkilerini (gürültü, hava kirliliği vb.) azaltıcı önlemler alınmadığı;
- Binaların ve kamusal mekanların bölgede gezerken estetik açıdan kullanıcılarda yeterince olumlu izlenimler bırakmadığı;
- Alanda ve yakın çevresinde tarihi binalar, simgesel yapılar ve açık kamusal mekanlar gibi alanı cazip kılan özellikler bulunmadığı;
- Rekreasyonel amaçlı kullanılan yeşil alanların işlevsel ve bakımlı olmayıp, gelecekte işlevlerini sürdürebilecek kapasitede olmadığı;
- Çocuklara yönelik oyun ve eğlence alanlarının yeterli ve güvenli olmadığı;
- Çevrede genel ihtiyaç mekanlarının (çeşme, tuvalet, dinlenme alanları vb.) sayısının az olduğu;
- Geri dönüşüm ve çöp depolama için yeterli imkanların olmadığı;
- Alanın gerekli bakım, onarım ve temizliğinin düzenli olarak yapılmayıp, alandaki kullanıcıların da buna yeterli özeni göstermediği şeklinde belirlenmiştir.

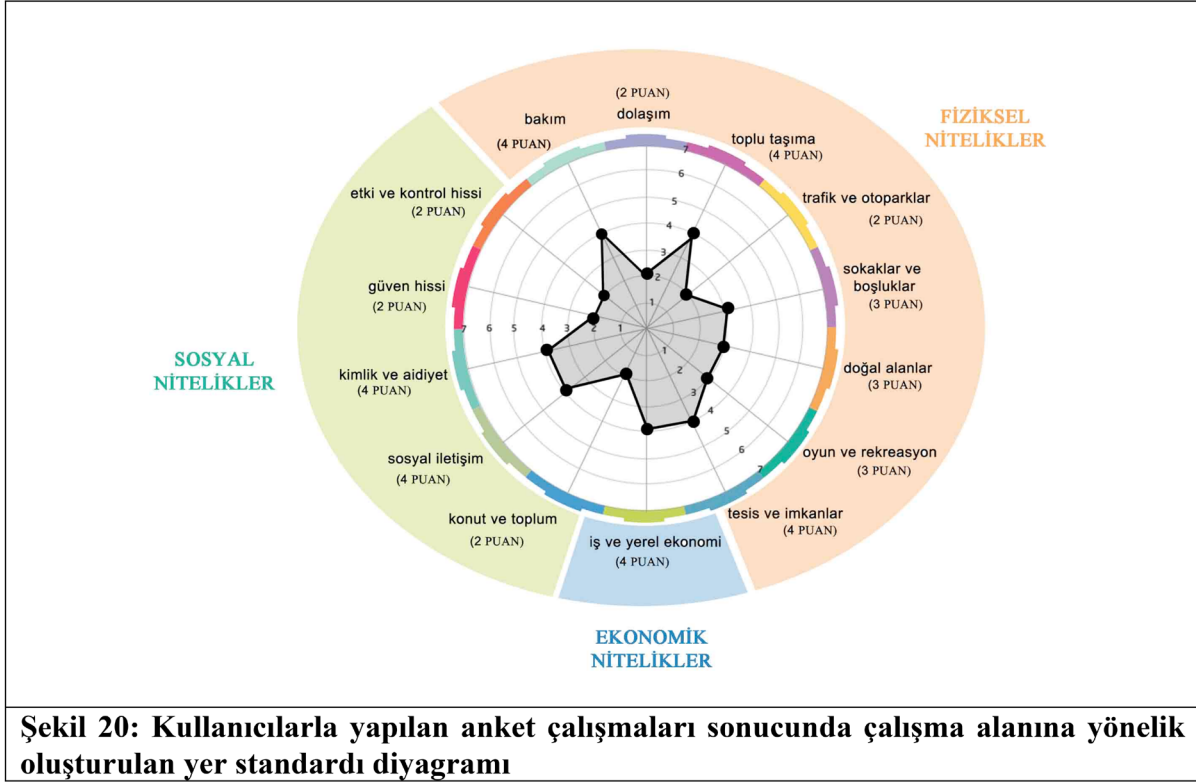
Sosyal niteliklerine yönelik sorunlar:

- Çeşitli yaş gruplarından insanların günün farklı saatlerinde ve yılın farklı mevsimlerinde alanda kendini güvende hissetmediği;
- Alanda çeşitli suçların yaşandığı ve antisosyal olumsuz davranışların görüldüğü;
- Alandaki insanların komşularına ve buradaki topluluğa yeterince bağlılık hissetmediği;
- Alanda yapılan kamusal mekan çalışmalarında ve alanla ilgili alınan kararlarda yerel halkın katılımının sağlanmadığı ve halkın alandaki sorunların belirlenmesinde ve giderilmesinde aktif olarak rol almadığı görülmüştür.

Ekonomik niteliklerine yönelik sorunlar:

- Alan ve yakın çevresinde insanlar için eğitim, öğrenim gibi farklı beceriler kazandırmaya yönelik kurumların az olduğu;
- Her gruptan insana yönelik iş imkanı bulunmadığı;
- Yerel işletmelerin faaliyete geçmesi ve büyümesi için yeterince fırsat sağlanmadığı şeklinde belirlenmiştir.

Sonuç olarak, anketlerden elde edilen verileri temel alarak oluşturulan Şekil 20'deki yer standardı diyagramına göre çalışma alanının, fiziksel açıdan kalitesi %45; sosyal açıdan kalitesi %40; ekonomik açıdan kalitesi %57 olarak belirlenmiştir.



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamusal mekanlar, toplumun her kesiminin ortak kullanımına açık, sosyal ve fiziksel özellikleriyle farklı niteliklere ve işlevsel çeşitliliğe sahip, kamuya ait mekanlardır. Kamusal yaşamda, toplumun fiziksel ve psikolojik sağlığı açısından kamusal mekanların rolü büyüktür. Bu nedenle, kamusal mekanların tasarım ve yönetiminde kullanıcı ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, mekanların kalitesini ve başarısını etkilemektedir.

Çalışma kapsamında, kamusal mekan kalitesini ölçmeye ve kullanıcı ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik bazı yöntemler incelenmiştir. Tüm çalışmalarda, kamusal mekan kalitesinin artırılması için kullanıcı odaklı katılımcı tasarım süreçlerinin gerekliliği vurgulanmaktadır.

Çalışma alanı olarak seçilen Altıparmak Meydanı ve Stadyum Caddesi, sahip olduğu potansiyel değerlerle, Bursa'nın önemli açık kamusal mekanlarından biridir. Ancak yapılan fiziksel ve sosyal analizler sonucunda bölgenin planlama ve kentsel tasarım açısından eksiklikleri olduğu ve kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayamadığı görülmüştür. Bu alan sahip olduğu potansiyelinden oldukça düşük bir mekânsal kalite performansı sergilemektedir. Alanın, tarihi değerlerinin yaşatılması, fiziksel ve sosyal açıdan daha kaliteli bir kamusal mekana dönüştürülmesi için bazı düzenlemelere ihtiyaç olduğu ortadadır. Bu müdahale süreci içerisinde, kullanıcı ihtiyaçlarının detaylı bir şekilde sorgulanarak temel alınması gerekmektedir.

Yapılan fiziksel analizlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda; planlama sürecinde tarihi dokunun korunması hedeflenmiş, ancak bunun gerçekleştirilemediği görülmüştür. Bu kapsamda Stadyum Caddesi'nin batı cephesinde; İpekış fabrikası binaları korunarak bir müze olarak işlevlendirilebilir, Atatürk Lisesi'nin mekânsal standartları ve teknik altyapısı güçlendirilerek eğitime devam edebilir, benzer şekilde kapalı spor salonu da iyileştirilerek kullanımı artırılabilir, Millet bahçesi yerine tarihi stadyumun izleri korunup, bu stadyumun Bursa'daki spor kültürüne katkıları dikkate alınarak, alan hem bir

spor müzesi, hem de sembolik spor alanı olarak yeniden düzenlenebilir ve peyzaj öğeleriyle Kültürpark'a bağlanabilir. Doğu cephesinde konutların zemin katında bulunan ticari alanlar niteliksel olarak düzenlenebilir, çevredeki kullanıcı profiline uygun işlevlerle geliştirilebilir, dere kanalı doğal yapısına dönüştürülebilir, çevresinde yeşil bir bant oluşturulabilir, Tower Plaza ve lojmanlar yıkılıp 100. yıl Parkından Müdürlük binasına kadar olan alan, gece-gündüz yaşayan bir medyatekle rekreasyon alanı olarak düzenlenebilir. Böylece Kültürpark, eski stadyum alanı, Altıparmak Meydanı, 100. yıl parkı, ve Cilimboz deresi vadisi yeşil bir koridor olarak kent merkeziyle, Merinos Atatürk Kongre ve Kültür Merkezini ve Merinos Parkını bağlayacak ve bir sonraki etapta vadi Botanik Parka kadar yeniden düzenlenerek kent içinde yeşil bir sistem oluşturarak sürekliliği sağlayacak, yeşil alanlar parçacıl lekeler olmaktan çıkacaktır.

Kullanıcılarla yapılan anket çalışmaları üzerinden elde edilen veriler göz önüne alınarak mekanda iyileştirilmesi gereken 5 öncelikli konu belirlenmiştir. Bunlar; dolaşım, trafik ve otoparklar, konut ve toplum, güven hissi, etki ve kontrol hissidir. Bu bağlamda; yaya ve bisikletlilere güvenli yollar sağlanmalı ve her yaş grubu ve engelliler için uygun teknik özellikte erişilebilir güzergahlar düzenlenmelidir. Yeterli kapasiteye sahip toplu taşıma araçları kullanılmalı, duraklar işlevsel ve yürüme mesafesi açısından uygun yerlerde olmalı ve bölgede yoğun trafikten dolayı oluşan hava ve gürültü kirliliğine karşı yeşil alanlar arttırılmalıdır. İnsanların kendini günün her saati güvende hissedebilmesi için alan karma kullanımlı bir şekilde geliştirilmeli, gece-gündüz yaşayan işlev alanları arttırılmalıdır. Alanla ilgili yapılacak çalışmalarda, alan sakinlerinin ve kentli kullanıcıların görüşleri alınarak, sürece dahil olmaları sağlanmalıdır. Böylece, hem kullanıcıların beklentileri karşılanacak, hem yapılan projeler benimsenecek, hem de kullanıcıların mekansal aidiyet duyguları güçlenecektir.

Bu öncelikli konular dışında, çalışma alanının kalitesinin birçok yönden düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışma alanındaki sokak ve boşlukların kullanıcılar üzerinde estetik açıdan olumlu izlenimler yaratması için binalar ve kamusal mekanlar ortak bir tasarım diliyle tasarlanmalıdır. Doğal alanlara yönelik; rekreasyon alanları, parklar ve refüjler gibi yeşil alanlar, kullanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda tasarlanmalı, düzenli bakımı yapılmalı ve sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Oyun ve rekreasyona yönelik; çocuklar için yeterli oyun ve eğlence alanları oluşturulmalı ve bu alanların güvenliği sağlanmalıdır. Tesis ve imkanlara yönelik; genel hizmet mekanlarının (çeşme, tuvalet vb.) sayısı arttırılmalı ve çöp depolama için yeterli imkanlar sağlanmalıdır. İş ve yerel ekonomiye yönelik; alanda kullanıcılara farklı beceriler kazandırmaya yönelik eğitim alanlarının sayısı arttırılmalı ve her gruba yönelik istihdam olanakları yaratılmalıdır.

Bununla birlikte Bursa'nın en önemli akslarından biri olan Stadyum Caddesi ve Altıparmak Meydanı için geleceğe yönelik yapılacak çalışmalarda hem kentlilerin, hem de ilgili tüm aktörlerin dahil olacağı IAP2'nin tanımladığı çalıştaylar gibi farklı katılım teknikleri kullanılabilir. Özellikle alana yönelik bir tasarım vizyonun geliştirilmesi için bir kentsel tasarım yarışması düzenlenebilir. Yarışmada jüri'nin belirlediği eşdeğer ödüller halk oylamasına açılabilir, böylece toplumsal katılımın en üst noktaya çıktığı yetki verme düzeyine ulaşılabilir.

Sonuç olarak; başarılı ve kaliteli kamusal mekanlar oluşturmada, katılımcı yaklaşımın göz ardı edilemeyecek bir husus olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, değişen kullanıcı ihtiyaçlarını karşılamak için kamusal mekanlardaki tasarımın esnek olması, uygulama sonrasında da ilgili yönetim tarafından kullanıcı görüşlerinin tekrar değerlendirilerek gerekli revizyonların yapılması gerekmektedir. Zamanla değerini yitiren, insanları birleştirmek yerine uzaklaştıran ve birer geçiş alanına dönüşen kamusal mekanların

önüne geçmek ve gün geçtikçe körelen kamusal yaşamı güçlendirerek sağlıklı kentler ve toplumlar oluşturmak için kamusal mekanlarda katılımcı tasarım yaklaşımlarına öncelik verilmelidir.

NOT: Bu makale Doç. Dr. Sibel Polat'ın danışmanlığında Serpil Kızıloğlu'nun yazdığı Bursa Ulu-dağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mimarlık Ana Bilim Dalı'nda tamamlanan "Sağlıklı Kentler İçin Kamusal Mekan Kalitesinin Arttırılmasında Katılımcı Tasarımın Önemi: Bursa Altıparmak Meydanı - Stadyum Caddesi Örneği" adlı yüksek lisans tezi çalışmasından üretilmiştir.

## KAYNAKLAR

- Aksoy, F. (2013). Geçmişten günümüze Altıparmak Caddesi. Bursa'da Zaman Dergisi, <http://bursadazamandergisi.com/makaleler/gecmisten-gunumuz-altiparmak-caddesi-1165.html> - (Erişim tarihi: 05.05.2018).
- Anonim, (2005a). Bursa Büyükşehir Belediyesi. Sağlıklı şehirler için vizyonumuz ve planlarımız. [https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/vizyon\\_ve\\_planlarimiz\\_trk\\_02\\_aralik\\_2005.pdf](https://www.bursa.bel.tr/dosyalar/vizyon_ve_planlarimiz_trk_02_aralik_2005.pdf) - (Erişim tarihi: 06.11.2018).
- Anonim, (2018a). Dünya Sağlık Örgütü. DSÖ Avrupa Sağlıklı Şehirler Ağı Faz VII (2019-2024) için uygulama çerçevesi: hedefler, gereksinimler ve stratejik yaklaşımlar. <http://www.skb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/05/DSO-7.Faz-Rehberi-1.pdf> - (Erişim tarihi: 05.07.2019).
- Architecture & Design Scotland, NHS Health Scotland, Scottish Government. (2017). Place standard – How good is our place?. <https://placestandard.scot/place-standard.pdf> - (Erişim tarihi: 29.03.2018).
- Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4): 216 – 224.
- Bursa Gazeteciler Cemiyeti, (2019). Bursa (tarihsel gelişim süreci). <http://bgc.org.tr/ansiklopedi/bursa-tarihsel-gelisim-sureci-.html> - (Erişim tarihi: 17.03.2019).
- CABE, (2007). Commission for Architecture and Built Environment. Spaceshaper a user's guide. <https://designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/spaceshaper-a-users-guide.pdf> - (Erişim tarihi: 18.06.2018).
- Carmona, M., Heath, T., Oc, T., Tiesdell, S. (2003). Public places – urban spaces. Architectural Press, USA, 312 pp.
- Carr, S., Francis, M., Rivlin, L.G., Stone, A.S. (1992). Public space. New York: Cambridge University Press, USA, 400pp.
- Demir Kahraman, M. (2014). İnsan ihtiyaçları ve mekansal elverişlilik kavramları perspektifinde yaşanılabilirlik olgusu ve mekansal kalite. *Planlama*, 24(2): 74-84.
- Gehl, J. (2004). Places For People - Melbourne, Australia. Gehl Architects and the City of Melbourne. <https://escholarship.org/content/qt7w39f29r/qt7w39f29r.pdf?t=krns18> - (Erişim tarihi: 19.06.2018).
- Gehl, J. (2011). Life between buildings: using public space. Island Press, USA, 216 pp.
- Gehl, J. & Svarre, B. (2013). How to study public life. Island Press, USA, 200 pp.
- Gökgür, P. (2008). Kentsel mekanda kamusal alanın yeri. İstanbul: Bağlam Yayıncılık, İstanbul, 158 s.
- Gölcük Sağlıklı Kentler Birliği, (2018). Sağlıklı kent nedir? Dünya Sağlık Örgütü Sağlıklı Şehirler Projesi hakkında genel bilgi. <http://skb.golcuk.bel.tr/id3.html> - (Erişim tarihi: 02.02.2018).
- Göregenli, M. (2015). Çevre psikolojisi, insan-mekan ilişkileri. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 249 s.
- Holdar, G.G., Zakharcenko, O. (2002). Citizen participation handbook. People voice project. International Centre for Policy Studies. iMedia Ltd., <http://>

- siteresources.worldbank.org/INTBELARUS/Resources/eng.pdf - (Erişim tarihi: 01.05.2018).
- IAP2 (2018a). Advancing the practice of participation. <https://www.iap2.org/> - (Erişim tarihi 20.12.2018).
- IAP2 (2018b). Public participation pillars, [https://iap2usa.org/Resources/Documents/IAP2%20Federation%20%20P2%20Pillars%20\(2\)%20\(1\).pdf](https://iap2usa.org/Resources/Documents/IAP2%20Federation%20%20P2%20Pillars%20(2)%20(1).pdf) - (Erişim tarihi 20.12.2018).
- İnan, Z. (2008). Kentsel açık alanların kullanıcı gereksinimlerine göre tasarımı. Artvin Çoruh Üniversitesi, Orman Fakültesi Dergisi, 9 (1-2): 12-23.
- İnceoğlu, M., Aytuğ, A. (2009). Kentsel mekânda kalite kavramı. Megaron, 4(3): 131-146.
- Lynch, K. (2010). Kent imgesi. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 215 pp.
- NHS Health Scotland, (2016). Place and communities. <http://www.healthscotland.scot/media/1088/27414-place-and-communties-06-16.pdf> - (Erişim tarihi: 29.03.2018).
- Participate in Design (2018). Why participatory design? <http://participateindesign.org/approach/why> - (Erişim tarihi: 20.12.2018).
- Participate in Design (2018) What is participatory design? <http://participateindesign.org/approach/what/> - (Erişim tarihi: 20.12.2018).
- Project for Public Spaces, (2002). What makes a successful place? New York: Project For Public Space. <https://www.pps.org/article/grplacefeat> - (Erişim tarihi: 23.01.2019).
- Project for Public Spaces, (2005). 10 principles for successful squares. <https://www.pps.org/article/squareprinciples> - (Erişim tarihi: 23.01.2019).
- Project for Public Spaces, (2007). What is placemaking?. New York: Project for Public Space. <https://www.pps.org/article/what-is-placemaking> - (Erişim tarihi: 10.01.2018).
- Project for Public Spaces, (2017). The placemaking process. New York: Project for Public Space. <https://www.pps.org/article/5-steps-to-making-places> - (Erişim tarihi: 13.01.2018).
- Polat, S. (2013). Kamusal dış mekanlarda mimari kimliği değerlendirmek için bir yöntem önerisi: Bursa-Cumhuriyet Alanı örneği. Bursa: Nilüfer Akkılıç Library, Bursa, 380 s.
- Sanoff, H. (2000). Community participation methods in design and planning. John Wiley & Sons, USA, 320 pp.
- Sepe, M. (2013). Planning and place in the city: Mapping place identity. Routledge, England, 352 pp.
- Türkiye Sağlıklı Kentler Birliği (SKB), (2018). Avrupa Sağlıklı Şehirler Ağı. <http://www.skb.gov.tr/dunya-saglik-orgutu-avrupa-saglikli-sehirler-agi/> - (Erişim Tarihi: 02.02.2018).
- Uzgören, G., Erdönmez, M.E. (2017). Kamusal açık alanlarda mekan kalitesi ve kentsel mekan aktiviteleri ilişkisi üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Megaron*, 12(1):41-56.
- Whyte, W. H. (2000). The social life of small urban spaces. Project for Public Spaces, New York, USA, 120 pp.

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 103-118





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCALOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)



# AVRUPA BİRLİĞİ'NDE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK<sup>1</sup>

## SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE EUROPEAN UNION

*Doç.Dr. Sühal ŞEMŞİT*

*Manisa Celal Bayar Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü*

*Doç.Dr. İlkay TAŞ GÜRSOY*

*Dokuz Eylül Üniversitesi Reha Midilli Foça Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü*

### ÖZET

Sosyal girişimcilik, piyasaların işleyiş sürecinde bazı toplumsal gruplar için oluşan dezavantajları ve eşitsizlikleri gidermeyi amaçlayan bir girişimcilik türüdür. Sosyal girişimcilik, gönüllü, kar amacı gütmeyen veya kar amaçlı kuruluşların sosyal sorunların çözülmesi için harekete geçirilmesini hedeflemektedir. Bu şekilde, sosyal katma değer ve ekonomik katma değer oluşturmaya birlikte odaklanılarak, ekonomik ve sosyal boyutlar biraraya getirilmektedir. Bu süreçte, sosyal entegrasyon veya istihdam konusundaki kamu politikalarına alternatif oluşturmaktan ziyade, tamamlayıcı bir yol izlenmesi amaçlanmaktadır. Avrupa ülkeleri, devlet ve piyasa arasındaki üçüncü bir alan olarak da değerlendirilebilen sosyal girişimcilik konusunda uzun bir geçmişe sahiptir, çünkü bu ülkelerde gönüllü kuruluşlar sosyal konularda uzun süredir rol almaktadır. Öte yandan, İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ülkelerinde sosyal ekonominin önemi giderek daha fazla artmıştır. Avrupa devletlerinin kendine özgü uluslarüstü bütünleşmesinden oluşan Avrupa Birliği, sosyal girişimciliği de teşvik etmektedir. AB, sosyal girişimciliği sosyal politikaları da içeren mali destek programlarıyla desteklemektedir. AB tarafından hazırlanan sosyal girişimcilik haritasına bakıldığında, AB ülkeleri arasında sosyal girişimciliğin benimsenmesi ve uygulanması konusunda farklılıklar olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Girişimcilik, Avrupa Birliği, Sosyal Politika

<sup>1</sup> Bu çalışma, 25-26 Nisan 2019 tarihlerinde Manisa'da gerçekleştirilen 10. Uluslararası Girişimcilik Kongresi'nde (ICE'19) sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

## ABSTRACT

**S**ocial entrepreneurship is a type of entrepreneurship that aims to fulfil the failures of market forces that create disadvantages and inequalities for some societal groups. Social entrepreneurship aims to engage voluntary, non-profit or for-profit organisations into solution of the social problems. It combines the binary categorisation of the economic and the social in that it does not only focus on creating economic added value but also generating social value. It does not aim to replace public policies of social integration or employment, but it aims to complement these policies. European countries have a long history of social entrepreneurship if it is considered as the third area between the state and the market because voluntary organisations have long been involved in social issues. However, after the Second World War, the importance of social economy in the European countries increased gradually. The European Union, the sui-generis supranational integration of European states, also foster social entrepreneurship. The EU supports social entrepreneurship via financial programmes which crosscut the social policies. The map of social entrepreneurship prepared by the EU shows the differences among countries in the EU regarding the adoption and implementation of social entrepreneurship as part of public policies.

**Key words:** Social Entrepreneurship, European Union, Social Policy

## GİRİŞ

Sosyal girişimcilik, girişimciliğin toplumsal değer yaratan, toplumsal sorunların çözümüne ilişkin değişimleri teşvik eden, yenilikçi ve kar amacı gütmeyen boyutunu ifade etmektedir. Girişimcilik, temelde bir vizyonu gerçekleştirmeye odaklanır. Ekonomik anlamda girişimcilik kar amacına yönelirken sosyal girişimcilik, topluma fayda sağlamaya yönelmektedir. Sosyal girişimciliği konu alan kimi çalışmalar, girişimcilik literatüründeki tanımlardan yola çıkarak sosyal girişimciliğin, sosyal boyutunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Martin ve Osberg'e göre (2007, s. 35), girişimcilikte yenilikçi ürün ve hizmetlerin değeri ekonomik olarak ölçülürken; sosyal girişimcilikte bu değer toplumun dezavantajlı kesimlerine, diğer bir ifadeyle ihtiyaç duyduğu toplumsal dönüşümü gerçekleştirmek için gerekli ekonomik araçları olmayan toplumsal gruplara sağladığı fayda ile ölçülmektedir. Mair ve Marti (2006, s. 37) sosyal girişimciliğin "kaynakları yeniden bir araya getirerek bir değer yaratma süreci" olduğunu ve bu sürecin yeni ürün ve hizmetler, dolayısı ile yeni örgütsel yapılar ve kurumsal ihtiyaçlar ortaya çıkaracağını altını çizmektedir. Diğer yandan yazarlar, sosyal girişimcilikteki "sosyal" alanı tanımlarken, ekonomik ve sosyal değerler arasında ikili bir ayrımı reddetme; ekonomik değerın toplumsal yaşamdaki etkisine dikkat çekmektedir.

Avrupa'da kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, yardım kuruluşları, kooperatifler toplumun ihtiyaçlarını gidermede önemli rol oynamaktadır ancak İkinci Dünya Savaşı sonrasında oluşan ekonomik ve sosyal koşullarda, bu kuruluşların rolü ve önemi giderek artmıştır. 1970-80'lerdeki yapısal işsizlik sorunu karşısında, Avrupa ülkeleri kendi sosyal modelleri ekseninde çözümler üretmiş ancak kamu politikalarının yetersiz kaldığı alanlarda kâr amacı gütmeyen kuruluşların rolü önem kazanmıştır (Defourny & Nyssens, 2010, s. 34). Burada Avrupa Birliği sosyal politikasından da bahsetmek gerekir. Üye ülkelerin sosyal politikalarından farklı özellikler taşıyan Avrupa Birliği sosyal politikası, dayanışma ilkesine dayanmaktadır ve üye ülke sosyal politikalarından farklı olarak sosyal koruma ve gelirin yeniden dağıtılması konularında doğrudan etkili değildir. Ayrıca, AB sosyal politikası çok sayıda ve çeşitli özellikler taşıyan aktörlerin katılımına açıktır. Söz konusu aktörler Avrupa Birliği Adalet Divanı olabildiği gibi sivil toplum kuruluşları ya da şirketler ve sosyal girişimler olabilmektedir (Daly, 2006, s. 464). Kerlin (2006), Avrupa ve Amerika'nın sosyal girişimciliğe bakış açısını karşılaştırdığı çalışmasında Avrupa'nın sosyal girişimciliği tanımlarken Amerika'dan farklı olarak katılımcılığa vurgu yaptığını belirtmektedir. Şöyle ki, yazara göre:

*Avrupa'da, İngiltere haricinde, sosyal girişimler bir sosyal kooperatif ya da katılımcı bir çerçevede istihdam ya da belirli bakım hizmetlerini sağlayan dernekl/ vakıf anlamına gelmektedir. Amerika'da ise, genel olarak, gelir yaratma faaliyeti olan kar amacı gütmeyen kuruluş anlamına gelmektedir (Kerlin, 2006, s. 250).*

Avrupa'da 1990'larda, kooperatifçilik sosyal girişimciliğin yaygın örneği olarak görülmektedir. 1991 yılında İtalyan Hükümeti "sosyal kooperatifler"e kendine özgü yasal dayanak ve hukuki statü tanımış ve bu adım, kooperatifçiliğin yaygınlaşmasına yol açmıştır (Defourny & Nyssens, 2010, s. 33). Amerika'da sosyal kooperatifler sosyal girişim olarak görülmemektedir (Kerlin, 2006). 1993 yılında, Amerika'da Harvard Business School, Sosyal Girişim İnişiyatifi'ni kurmuştur. 1996 yılında, Avrupa'da EMES Avrupa Sosyal Girişimcilik Araştırma Ağı kurulmuştur. 2011 yılında, Avrupa Komisyonu Sosyal İşletme Girişimi'ni (Social Business Initiative) ve 2013 yılında Avrupa Sosyal Girişimcilik Yarışması'nı (European Social Innovation Competition) başlatmıştır. Ayrıca 2013 yılında, Avrupa Sosyal Girişimcilik Fonu (EuSEF) kurulmuştur. Sosyal girişimcilik 2013-2017 yılları arasında Avrupa İstihdam ve Sosyal Yenilikçilik Programı'nın (EaSI) bir parçası olmuştur. 2018 yılında Avrupa Komisyonu, "paydaşlar arasında etkili sosyal inovasyon ve sosyal ekonomi ağları kurmak" amacıyla Avrupa Sosyal Ekonomi Bölgeler İnişiyatifi'ni (ESER) başlatmıştır (EASPD, 2019). Görüldüğü üzere, Avrupa bütünleşmesi ilerledikçe, sosyal girişimler ve sosyal ekonominin Avrupa düzeyinde taşıdığı değer yaratma potansiyeli tartışılabilir. AB kurumları içinde özellikle Avrupa Komisyonu, sosyal ekonominin modern piyasa ekonomisinin işleyişi, demokratik yönetişimin işleyişi ve katılımcılık ve Avrupa vatandaşlığının desteklenmesi için tarihsel ve güncel önemini vurgulamaktadır (Hulgård, 2010, ss. 4-5). Sosyal girişimcilik, kapsayıcı büyüme, refahın paylaşılması ve sosyal içermeyi desteklerken, sosyal, ekonomik ve çevresel meydana okumalarla mücadeleye katkıda bulunmaktadır. Bu yönüyle Avrupa bütünleşmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, sosyal girişimcilik, özellikle yerel düzeyde yeni iş imkanları oluşturma, demokratik katılım ve refah hizmetlerinin bütün kesimlere ulaştırılmasına katkı vermektedir (OECD, 2019).

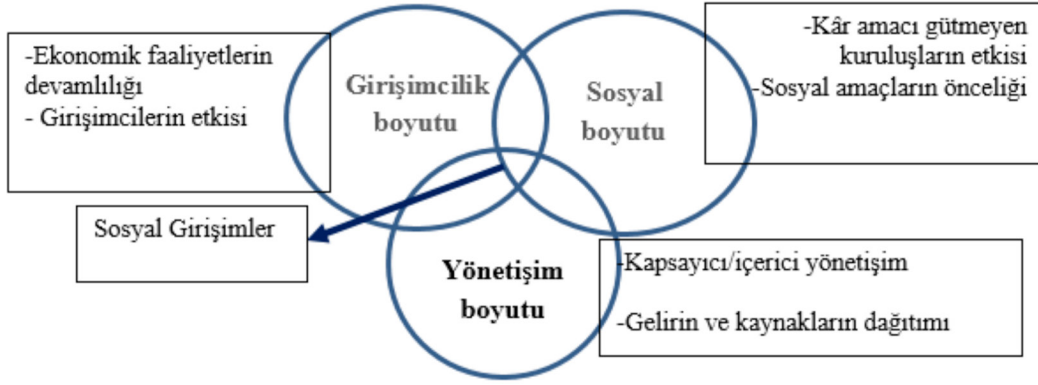
Bu çalışma, sosyal girişimciliği Avrupa Birliği örneğinde inceleyerek, politika ve uygulamalara yer vermesi bakımından önem taşımaktadır. Politika yapıcılarının, uygulayıcıların, Avrupa Birliği projeleri yapmak isteyen araştırmacıların, çalışmadaki örneklerden ve güncelliğini koruyan tartışmalardan faydalanması beklenilmektedir. Çalışmada Avrupa Birliği'nde sosyal girişimcilik haritası ve sosyal girişimciliğin üç boyutu, sosyal girişimcilikteki eğilimler ve bunları kısıtlayan faktörler ve AB'de sosyal girişimcilik konusunda ağ ve politika örnekleri incelenecektir.

## **AVRUPA BİRLİĞİ SOSYAL GİRİŞİMCİLİK HARİTASI VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN ÜÇ BOYUTU**

OECD'nin tanımına göre sosyal girişimcilik, girişimci bir strateji ile organize edilen, fakat temel amacı kar maksimizasyonu değil, belirli ekonomik ve sosyal hedefleri olan, sosyal dışlanma ve işsizliğe yenilikçi çözümler sunma kapasitesi olan, kamu yararına yönelik herhangi bir özel faaliyettir. Sosyal dışlanma, sadece işgücü piyasasından dışlanmayı değil, sağlık, demografik değişim, hareketlilik, gıda güvenliği, yoksulluk ve düşük eğitim seviyesi gibi meydan okumalardan kaynaklanan dışlanma riskini de ifade eden çok yönlü bir olgudur (OECD, 2013, s. 3). Avrupa Komisyonu'nun tanıma göre sosyal girişim, sahibi veya paydaşları için kar etmeyi amaçlamaktan ziyade bir sosyal etki yapmayı temel amaç edinmiş ve sosyal ekonominin bir unsuru olan girişimdir. Sosyal girişim, piyasaya mal ve hizmet sunumunu girişimci ve yenilikçi bir şekilde yapar ve karını büyük ölçüde sosyal hedefler için kullanır. Açık

ve sorumlu bir şekilde yönetilir ve özellikle çalışanlar, tüketiciler ve faaliyetlerinden etkilenen paydaşlar yönetime dahil edilir (European Commission, 2011, ss. 2-3). Avrupa Komisyonu, sosyal girişimlerin eko-sistemini inceleyen raporunda (European Commission, 2015), girişimcilik, yönetim ve sosyal boyut olmak üzere üç etkeni vurgulamaktadır.

**Şekil 1. Sosyal Girişimciliğin Üç Boyutu**



Kaynak: European Commission (2015). A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>, s. vi.

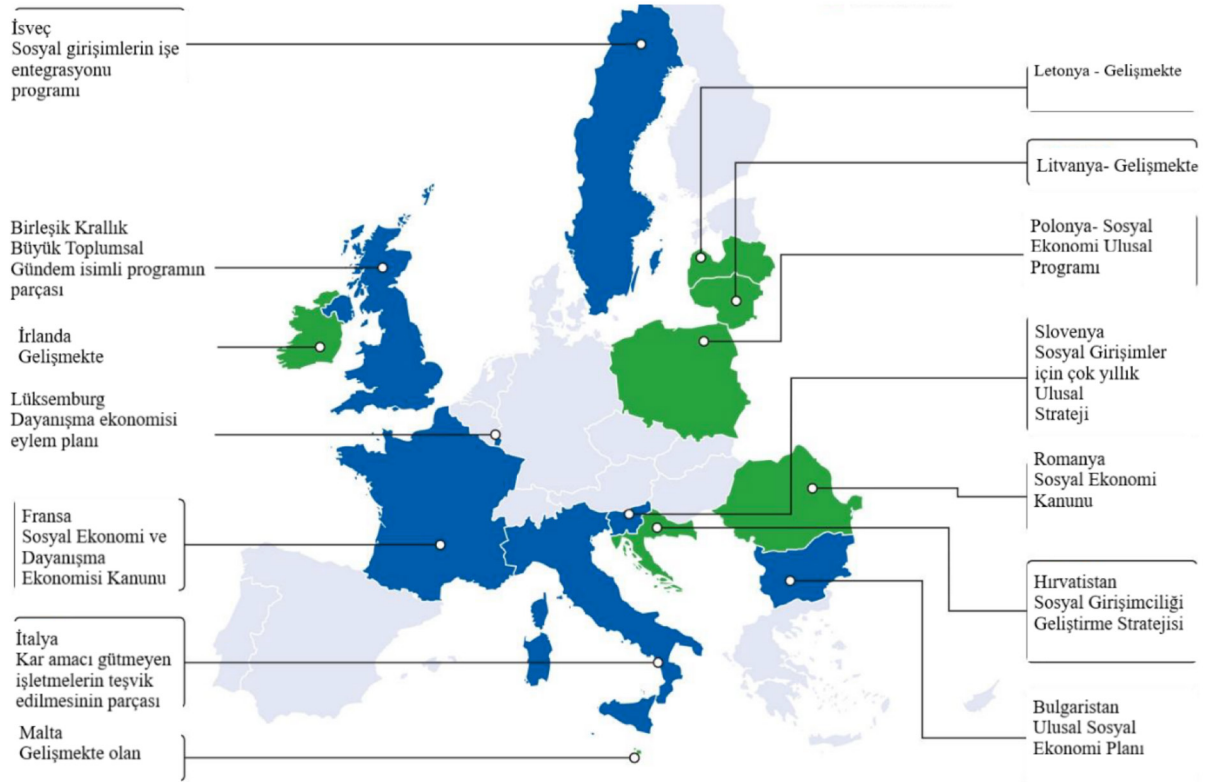
Avrupa'da sosyal girişimlerin de önemli bir parçası olduğu sosyal ekonomi, yatırımcılar veya işyeri sahipleri yanında insanlar için de kar sağlamayı amaçlamaktadır. Sosyal ekonomi, kooperatifler, kar amacı gütmeyen dernekler ve vakıflar ve sosyal girişimler gibi kuruluşları bir araya getirmektedir. Avrupa'da 2 milyon sosyal girişim bulunmakta ve bunlar AB'deki toplam işletme sayısının % 10'unu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, 11 milyon kişi, yani AB'de çalışanların yaklaşık % 6'sı istihdam edilmektedir. Sosyal ekonomi işletmeleri Avrupa'da farklı ülkelerde, farklı yasal statülerde ve farklı amaçlarla, tarımdan bankacılığa farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu çerçevede, sosyal, toplumsal ve çevresel etki hedefli olarak faaliyet gösteren sosyal girişimler, sosyal ekonomi işletmelerinin önemli ve giderek artan bir parçası olmaktadır. Bu sosyal girişimler, sosyal inovasyonun da motor gücü konumundadır (European Commission, Social Economy in the EU).

Sosyal ekonominin önemli bir boyutu olan sosyal girişimleri gönüllü kuruluşlarından ayıran kriterler şu şekildedir: mal ve hizmet üreten ve/ya satan sürekli bir faaliyet; yüksek düzeyde bağımsızlık, önemli düzeyde ekonomik risk, düşük miktarda ücretli çalışma; bir paydaş grubu tarafından başlatılan bir girişim; sermaye sahipliğine dayalı olmayan bir karar alma mekanizması; faaliyetten etkilenen insanları da içeren katılımcılık, sınırlı kar dağıtımı; belirgin bir şekilde topluma fayda sağlama amacı (Defourny, 2001, ss. 19-20).

2009 yılındaki küresel mali kriz, küresel ekonomik sistemin işleyişi konusunda kamuoyunun hoşnutsuzluğunu arttırmış ve daha kapsayıcı ekonomik çözümlere yönelik ilgiyi arttırmıştır. Artan sosyal ihtiyaçlar, Avrupa'da sosyal girişimler için hem fırsat hem de aşılması gereken zorlu durumlar ortaya çıkarmıştır. Avrupa Birliği yukarıda da belirtildiği üzere 2013 yılından beri Sosyal İşletme Girişimi'ni uygulamaktadır. Sosyal girişimlerin faaliyetlerini ve eko-sistemlerini ölçümlemek için Avrupa Komisyonu'nun İstihdam, Sosyal İşler ve İçerme Genel Müdürlüğü, 2013 yılından beri Avrupa ülkelerini kapsayan bir haritalandırma çalışması yapmaktadır (European Commission, 2015, s. iv). Aşağıdaki şekil (Şekil 2), Avrupa'da sosyal girişimciliğin kamu politikalarının parçası haline gelme düzeylerini göstermektedir. Haritaya göre, Avrupa'nın kuzey doğusu az ilerleme göstermişken Birleşik Krallık, Fransa,

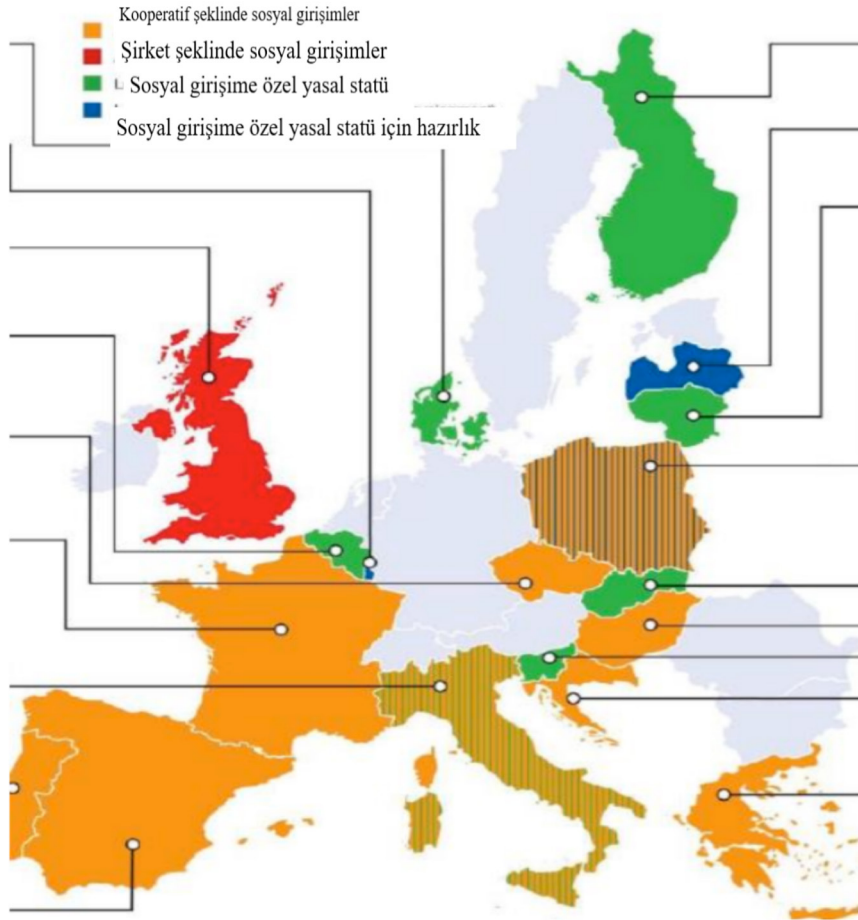
Lüksemburg, İsveç sosyal girişimciliği kamu politikalarının parçası haline getirmektedir. Sosyal girişimler Malta, Romanya, Çekya'da toplumun ortak ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik örneğin tarım, gıda işleme, çevrenin korunması gibi alanlarda; Birleşik Krallık, Almanya ve Hollanda'da konut, taşıma, enerji gibi alanlarda; Hırvatistan, Estonya, Finlandiya, Yunanistan, Malta ve İsveç'te kültür, spor ve turizm alanlarında etkin olarak faaliyet göstermektedir (European Commission, 2015, s. x).

## Şekil 2: Sosyal Girişimciliği Hedefleyen Kamu Politikaları Olan Avrupa Ülkeleri, 2015.



Kaynak: European Commission (2015). A Map of Social Enterprises and Their Eco-systems in Europe. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>, s. xv.

Sosyal girişimciliğe bakış açısı dünyanın çeşitli bölgelerinde de farklılık göstermektedir. ABD'de sosyal girişimcilik bir sosyal hedefe hizmet eden, piyasa ekonomisine dayalı ekonomik faaliyetler olarak görülmektedir. ABD kâr amacı gütmeyen kuruluşların mali destek sorununu piyasa faaliyetleri ve iş dünyası ile ilişkiler yoluyla çözmesini ifade etmekte ve sosyal projelerin yenilikçi boyutlarını vurgulamaktadır. Avrupa'da sosyal girişimcilik, sosyal ekonomi geleneğinin bir parçasıdır ve modern liberal demokrasilerde sosyal sorunların çözümü için yenilikçi yaklaşımları ifade eder. Buna göre, refah devleti ve kâr amacı gütmeyen sektör arasındaki güçlü karşılıklı bağımlılık, Avrupa'daki kar amacı gütmeyen sektörün en önemli özelliklerinden biridir (Hulgård, 2010, s. 16). Aşağıda Şekil 3'de AB ülkelerinde, sosyal girişimlerin en çok kabul gören türleri harita üzerinde gösterilmektedir.

**şekil 3: AB Ülkelerinde Sosyal Girişimlerin Yasal Statüleri, 2015**

Kaynak: European Commission (2015). A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>, s. viii.

### SOSYAL GİRİŐİMÇİLİKTE EĞİLİMLER VE KISITLAR

Avrupa'da politika yapıcılar, kamu otoriteleri ve araştırmacılar arasında sosyal girişimciliğe olan ilgi giderek artmaktadır. Bu alanda yeni yasaların çıkması ve yeni mali destek programlarının oluşturulması bu eğilimi kanıtlamaktadır. Avrupa'da sosyal girişimlerin sayısının artmasıyla birlikte, sosyal girişimlerin işleyişi kolaylaştırılmaktadır. Avrupa'da her ne kadar insanlar sosyal girişimlerin potansiyelini tam olarak kavramasa da, yerel, organik ve adil ürünleri kapsayan sorumlu tüketim, kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla önem veren şirketler, etik konulara daha fazla dikkat eden yatırımcılarla birlikte toplumun geneli daha bilinçli hale gelmektedir. Bu süreçte sosyal girişimlerin faaliyet alanları giderek genişlemektedir. Düşük doğum oranlarına ve nüfusun yaşlanmasına bağlı demografik değişimler, gelen göç hareketleri (Almanya, İtalya, Lüksemburg, İsvi) ve giden göç hareketleri (Bulgaristan, Polonya, Romanya, Slovakya), iklim değişikliği, bölgesel kalkınma ve Romanlar gibi topluluklar ve grupların marjinalleşmesi AB üye ülkelerindeki sosyal girişimlerin en fazla yüzleştiği meydan okumalardır. Dijitalleşme ile birlikte düşük nitelikli iş imkanlarının azalması, dezavantajlı grupların entegrasyonu sağlamak için sosyal çiftçilik, ileri dönüşüm (upcycling) ve kültür gibi alanlarda sosyal girişimlere potansiyel çalışma alanı sağlamaktadır. Avrupa'daki sosyal girişimlerin faaliyet alanları, BM sürdürülebilir kalkınma hedeflerine uyum, yeşil politikalar ve çevresel sürdürülebilirlik bağlamında, refah hizmetleri,

sağlık, enerji, tarım ve çevre politikalarının birleştiği noktalarda daha fazla arttırılmaya çalışılmaktadır (European Commission, 2020, ss. 137-138).

Bu eğilimler doğrultusunda, Avrupa Komisyonu'nun Sosyal Girişimcilik Ekosistemi konusunda hazırladığı rapora göre, sosyal girişimcilik Avrupa Birliği'nin geleceğinde giderek daha belirleyici olacaktır. Avrupa'daki sosyal girişimler, ekonomik faaliyetlerini sosyal bir görev ile birleştiren yeni iş modelleri kurarak, dinamik ve çeşitlendirilmiş bir girişimcilik hareketi ortaya koymaktadır. Bu yönüyle sosyal girişimler içerici/kapsayıcı büyüme için önemlidir (2005, s. 105). Ancak sosyal girişimlerin gelişmesi için bazı kısıtlar da bulunmaktadır. Avrupa Komisyonu'nun Sosyal Girişimcilik Ekosistemi Raporu'nda sosyal girişimciliği kısıtlayan dış faktörler şöyle belirtilmektedir (European Commission, 2015, s. 92):

- Sosyal girişimciliğin ne olduğunun anlaşılabilmesi,
- Sosyal girişimciliği destekleyen yasal çerçevenin ve politikaların eksikliği,
- İş geliştirme konusunda uzman desteğinin yeterli olmaması,
- Sosyal girişimlerin pazara giriş aşamasında karşılaştığı zorluklar,
- Sosyal girişimlerin dışarıdan mali kaynak bulma aşamasında karşılaştığı zorluklar,
- Sosyal girişimlerin etkisini ölçmek için ortak mekanizmaların olmaması,
- Kamu harcamalarındaki kesintiler ve genel ekonomik koşullar.

İç faktörler ise,

- Kamu sektörüne yüksek ölçüde bağımlı olmak,
- Sürdürülebilir iş modellerinin eksikliği,
- Girişimci ruh ve ticari konumlandırma konularında eksiklikler,
- Yönetimsel ve mesleki yeteneklerde eksiklikler.

## AB'DE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK KONUSUNDA AĞ VE POLİTİKA ÖRNEKLERİ

Avrupa'da sosyal girişimcilik hareketleri, sosyal girişimlerin büyümesinin desteklenmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Ayrıca bu hareketler, birçok AB ülkesinde sosyal girişimlerin desteklenmesine yönelik yeni yasalar ve politikaların oluşturulma aşamasına da katkı sağlamaktadır. Sosyal girişimcilik ağları sayesinde, sosyal girişimler yenilikçi modellerini yinelenebilir kılmakta ve sağladıkları hizmetler için artan talebi karşılayabilmektedir. Ağların zayıf olduğu veya hiç olmadığı ülkelerde (örneğin Malta, G. Kıbrıs), sosyal girişimlerin oluşumu güçlü ağları olan ülkelere (Çek Cumhuriyeti, İtalya, Lüksemburg, İngiltere) kıyasla çok daha yavaş ve karmaşık olmaktadır. Bu nedenle bu ağlar önemli bir karşılıklı destek mekanizması sağlamakla birlikte, ödüller, mali destek imkanları, birlikte çalışma alanları gibi konularda da destek imkanları sunmaktadır. Tablo 1'de çeşitli ülkelerde örnekleri verilen ağların temel rolü, sosyal girişimlerin tanınmasının iyileştirilmesi ve toplumdaki farkındalığının arttırılması; politika yapım sürecini desteklemek; karşılıklı öğrenme ve bilgi alışverişinin teşvik edilmesi ve ağ üyelerine hizmet sunmaktır. Sosyal girişim ağları, coğrafi yapılanmanın yanı sıra, giderek artan biçimde faaliyet sektörü veya iş modeli çeşidine (çalışma yaşamına uyum, sağlık bakımı, yenilenebilir enerji vb.) odaklı bir şekilde yapılanmaktadır (European Commission, 2020, s. 50).



Tablo 1: Avrupa'da Sosyal Girişim Ağları

Ağ İlkesi	AB/ Uluslararası	Ulusal/ Federal	Bölgesel
Çapraz (Bütün faaliyet sektörlerinde)	<ul style="list-style-type: none"> <li>DIESIS</li> <li>EUCLID Network</li> <li>Intercontinental Network for the Promotion of Social Solidarity Economy (RIPESS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tailwind Association for Public Benefit Cooperatives (AT)</li> <li>Together More Social Entrepreneurship, GEMSE (AT)</li> <li>Thematic Network of Social Economy, TESSEA (CZ)</li> <li>Social Enterprise Network (DK)</li> <li>Estonian Social Enterprise Network, ESEN</li> <li>Social Solidarity and Regional Development Network, Kapa Network (EL)</li> <li>Coordination of KoinSEps (EL)</li> <li>Ellenic Federation of KoiSPEs</li> <li>Finnish Social Enterprise Coalition "Arvo-liitto"</li> <li>Movement of Social Entrepreneurs, MOUVES (FR)</li> <li>Croatian Network of Social Enterprises</li> <li>Social Entrepreneurship Forum, SEFOR (HR)</li> <li>ACTGroup (HR)</li> <li>National Federation of Social Enterprises, TAVOSZ (HR)</li> <li>National Federation of Social Cooperatives, SzoSzöv (HU)</li> <li>Irish Social Enterprise Network</li> <li>Social Enterprise Task Force, SETF (IE)</li> <li>Social Entrepreneurs Ireland</li> <li>Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Mattarelli, CGM (IT)</li> <li>Idee in Rete (IT)</li> <li>Federsolidarietà (IT)</li> <li>Legacoop sociali (IT)</li> <li>Association of Social Businesses (LT)</li> <li>Luxembourgish Union of Social and Solidarity Economy, ULESS</li> <li>Social Entrepreneurship Association (LV)</li> <li>Social Enterprise NL</li> <li>National Audit Association of Social Cooperatives (PL)</li> <li>National Confederation of IPSS, CNIS (PT)</li> <li>National Federation of Social Solidarity Cooperatives (PT)</li> <li>Slovenian Association of Social Economy</li> <li>Social Enterprise UK, SEUK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social Innovation and Enterprise Cluster, SINEC (CZ)</li> <li>Regional Mechanism of Social Cooperative Enterprises of Attica (EL)</li> <li>Social Cooperative Enterprises Network: Western Macedonia, Central Macedonia, Eastern Macedonia and Thrace (EL)</li> <li>Waterford Social Enterprise Network (IE)</li> <li>Social Enterprise Scotland (UK)</li> <li>Scottish Social Enterprise Network (UK)</li> <li>Social Enterprise Northern Ireland (UK)</li> </ul>
Alan Odaklı Faaliyetler	<ul style="list-style-type: none"> <li>European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE)</li> <li>European Federation of Renewable Energy Cooperatives (RESCOOP)</li> <li>RREUSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Arbeit plus</i> (AT)</li> <li>National Federation of Social Integration Enterprises, FADEI (ES)</li> <li>Spanish Federation of Special Employment Centres, FEACEM</li> <li><i>Chantier École</i> (FR)</li> <li>Federation of insertion enterprises, FEI (FR)</li> <li>National Federation of Social and Solidarity Economy, COORACE (FR)</li> <li>Réseau Financement Alternatif and Hefboom (BE)</li> <li>Lithuanian associations of WISEs</li> <li>Union of ZAZs (PL)</li> <li>Social Insertion Enterprise Network (PT)</li> <li>Romanian Network of Social Insertion Enterprises, RISE</li> <li>Network of WISEs, SKOOPI (SE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atout EI (Wallonia, BE)</li> <li>Vlaamsinvoegplatform (Flanders, BE)</li> <li>Union of WISEs for PWDs (Klaipeda, LT)</li> <li>Associations of WISEs (Kaunas, LT)</li> <li>Solidarity Economy Network (Azores, PT)</li> </ul>

Kaynak: European Commission, Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020, ss. 51-52.

Sosyal girişimler için çok paydaşlı platformlar, sektörler arası diyalogu sağlamayı, politika yapıcılarla ve diğer ilgili aktörlerle iletişime geçmeyi kolaylaştırmaktadır (Örneğin Avusturya'daki GEMSE (Gemeinsam mehr Social Entrepreneurship- Birlikte Daha Fazla Sosyal Girişim) ve Hırvatistan'daki SEFOR (Social Entrepreneurship Forum- Sosyal Girişimcilik Forumu). Bu platformlarda destek mekanizması olarak, sürdürülebilir sosyal girişimler için donanım ( çalışma alanı, finans vb.) ve yazılım ( bağlantı kurma ve görünürlük vb.) sunulmaktadır. Resmi olmayan ağlar ise, hem sosyal girişim kurumsallaşmasının yüksek olduğu ülkelerde (Danish Committee on Social Economy), hem de sosyal girişimciliğin yeni geliştiği ülkelerde (Croatian Network of Social Enterprises) görülmektedir. AB ülkeleri arasında bu ağların yapılanmasında önemli farklılıklar görülmekte; örneğin Slovakya'da bu konuda hiçbir resmi ağ olmayıp, İrlanda ve İspanya'da ise bazı ağlar sadece temsil ve destek rolü üstlenmektedir. Bunun yanında, AB üye ülkelerinde sosyal girişimler için düzenlenen ödül mekanizmaları da sosyal girişimleri teşvik edici ve görünürlüğünü artırıcı önemli bir unsurdur (Çek Cumhuriyeti'ndeki "Sosyal Etki Ödülü", Belçika'daki "Sosyal Ekonomi Ödülü" ve Avrupa Sosyal Fonu tarafından desteklenen "Avrupa Sosyal Fonu Elçileri") (European Commission, 2020, ss. 52-53). Avrupada sosyal girişimler için bazı politika örnekleri aşağıda verilmiştir:

#### *Politika Örneği 1: Genç Girişimciler İçin Erasmus*

Avrupa Komisyonu, eş finansman yöntemi ile, 2009 yılından itibaren genç girişimcilerin bir araya gelmesini kolaylaştırmak amacıyla, Genç Girişimciler için Erasmus projesini finanse etmektedir. Sosyal girişim konusunda fikir sahibi gençlerin, AB ülkelerinde 1-6 ay arasında seyahatini ve konaklamasını kolaylaştıran bu Erasmus programı, sosyal girişimcilere yönelik olarak Sosyal Girişimciler için Erasmus adı ile hizmet vermektedir. Akran öğrenmesini hedefleyen bu değişim programı sivil toplum kuruluşları arasında bilgi ağı kurmaktadır (Euclid Network, 2019).

#### *Politika Örneği 2: Juratri, Fransız Sosyal Girişimi*

1993'te limited şirket olarak kurulan Juratri, 2006'da kooperatife dönüştürülmüştür. Kuruluşundan itibaren, işgücü piyasasından dışlanmış insanların sosyal ve mesleki entegrasyon sürecine katkıya odaklanan kuruluş, bunu atık sınıflandırma (evsel ve endüstriyel atık ve elektrikli ve elektronik ekipman atıkları) konusunda bir ekonomik proje yoluyla gerçekleştirmiştir. Juratri'nin cirosu giderek artmış ve 2011 yılında 6 milyon Avro'ya kadar çıkmış ve 135 kişiyi istihdam etmiştir. Juratri, 2011 yılında resmi niteliği olmayan, barınma imkanları istikrarlı olmayan kişilere, gençlere ve sosyal yardımlardan faydalanan kişilere destek olmayı amaç edinmiştir. Juratri'nin başarısı sadece seçilen sektörden değil, Fransa'daki bu tür faaliyetleri destekleyen kamu politikası önlemlerinden de kaynaklanmıştır. Sosyal ekonomi kuruluşlarını destekleyen bu politika önlemleri arasında, ekonomik faaliyet yoluyla entegrasyonu içeren İş Kanunu ve dışlanma ile mücadele kanunu bulunmaktadır. Dışlanma ile mücadele kanunu kapsamında, ilgili kuruluş her bir entegrasyon pozisyonu için yılda EUR 9681 ile desteklenmektedir. Juratri, 2012 yılında, ulusal fonlar ve Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu'nun da desteğiyle, yenilikçi ve iyi işleyen altyapısıyla geri dönüşüm alanında lider olmuştur (Bkz. <http://juratri.fr>) (OECD, 2013, ss. 4-5 ).

#### *Politika Örneği 3: Motivasyon Romanya Vakfı*

Motivasyon Romanya Vakfı, 1995 yılında hükümet-dışı bir kuruluş olarak faaliyetlerine başlamıştır. 2008 yılında merkezi Birleşik Krallık'ta olan Shaw Trust kuruluşunun ortaklarından biri haline gelmiştir.

Shaw Trust, engelli kişilere istihdam sağlayan büyük kuruluşlardan birisidir. 2013 yılında Motivasyon Romanya Vakfı, tekerlekli sandalye teknisyenleri yetiştirmek için eğitim verme lisansını almıştır. Engelliler  program çerçevesinde desteklenmektedir: a) akran grubu eğitimi ve tekerlekli sandalyeler: yeni kullanıcılar için eğitim, b) Hareket engeli olan kişilerin istihdamı, c) Ciddi engeli olan çocuklar için halk sağlığı hizmetleri. Vakıf, 2011 yılında 123000 Avro'luk bir gelire sahip olmuştur. Ayrıca, ISO 9001 sertifikası almış ve faaliyetlerinin finansmanı için iş dünyasından ve kar amacı gütmeyen kuruluşlardan destek almıştır (Motivation Romania, 2019; OECD, 2013, s. 8).

#### *Politika rneği 4: The NESsT Kuluçka Merkezi*

1997 yılında kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak kurulan NESsT, sosyal girişimleri bütün ge-lişme düzeylerinde desteklemekte ve Hırvatistan, Çekya, Macaristan, Romanya, Slovakya gibi 10 l-kede faaliyet göstermektedir. NESsT, başlangıç öncesi ve başlangıç düzeyindeki sosyal girişimlere eğitim, mentörlük hizmeti ve mali destek sunmakta ve ge-lişme sürecinde de desteğini sürdürmektedir. 2010 etki raporuna göre, NESsT sosyal girişimleri ortalama olarak gelirlerini %39 arttırmış, sürekli statüde 24 kişi alıştırmışve istihdamını %3 arttırmıştır (Bkz. <https://www.nesst.org/>; OECD 2013, s. 15).

## SONUÇ

Sosyal girişimcilik, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları itibariyle AB'nin geleceği tartışmalarının bir parçası olmaya devam etmektedir. 2000 yılında, Lizbon Stratejisi ile temelleri atılan akla dayalı, sosyal içermeyi destekleyen ve sürdürülebilir büyüme hedefi, 2010 yılında benimsenen Avrupa 2020 Stratejisi ile sürdürülmektedir. Lizbon Stratejisi küreselleşme, iklim değişikliği, nüfusun yaşlanması gibi ya-pısal değişiklikler karşısında daha çevreci ve yenilikçi, aynı zamanda daha iyi ve daha fazla iş imkanı sağlayan ekonomik büyümeyi öncelik olarak belirlerken (European Commission, 2010), Avrupa Bir-liği sosyal politikasında da bir dönüşümü ifade ediyordu. Bu değişim, ye ülke sosyal koruma sistemle-rinin ekonomik rekabet koşullarına göre yenilenmesine yöneliktir. Lizbon Stratejisi ve onu takip eden Avrupa 2020 Stratejisi bir yandan sosyal içerme hedefini koyarken diğer yandan rekabet baskısı karşı-sında ye ülke sosyal koruma sistemlerinin modernleştirilmesini öngörmektedir. Modernleşme ifadesi ile Strateji, söz konusu koruma sistemlerinin modern yani çağa uygun olmadığı düşüncesini ileri sr-mektedir. Bu bağlamda çağa uygun dönüşüm, değişim ve küresel dinamiklere yanıt verebilme, Avrupa leğinde çizilen gelecek stratejilerin söylemsel arka planında yer almaktadır. Avrupa Komisyonu, sos-yal girişimlerin sndğu yeni iş modellerinin, mevcut sosyal-ekonomik durumu önemli ölçüde değiş-tirme potansiyeli taşıdığını ve sosyal girişimlerin Avrupa 2020 Stratejisi'nin merkezinde yer aldığını sa-vunmaktadır (European Commission, 2016).

Genel olarak, sosyal girişimler girişimci bir yaklaşıma ve toplumsal bir misyona sahiptir. Bu girişimler sınırlı düzeyde kr amacına sahip olabilirler (veya kâr amacı gtmeyebilirler) ve demokratik ve katılımcı bir yönetim sistemine sahiptirler (OECD, 2013, s.4). Sosyal girişimler, sosyal ve ekonomik zorlukların üstesinden gelinmesine katkı sağlayıcı kuruluşlardır ancak çözüm anlamına gelmemektedir. İstihdamı, sosyal kaynaşmayı sağlamak gibi sosyal devletin görevi olan alanlarda sorumluluk, salt sos-yal girişimlere yüklenmemelidir. Avrupadaki sosyal girişimler, sosyal hizmetler, eğitim, barınma, evre, kültür-sanat, turizm, yenilenebilir enerji ve ulaşım gibi alanları kapsayan çok geniş bir yelpazede faa-liyet göstermektedir. ye lkeler arasında sosyal girişimcilik oranları açısından farklılıklar bulunmak-tadır. Sosyal girişimciliğin aktif nüfusa oranı açısından ilk sırada yer alan lkeler Finlandiya (% 7,5),

Slovenya (% 4,1), Belçika (% 3,3) ve İtalya'dır (%3,1). Finlandiya, Fransa ve Belçika girişimciliğin yüksek olduğu ülkelerdir. Avrupa'da yeni açılan her 4 işletmeden 1'i bu ülkelerden birinde açılmaktadır (European Commission, 2014).

Çalışma, AB'de sosyal girişimciliği, politikalar ve uygulamalar çerçevesinde incelemekte, kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Gelecekteki çalışmalar, sosyal girişimlerin kültürel ve toplumsal boyutlarına odaklanabilir. Sosyal girişimlere yönelik toplumsal algı ve sosyal girişimci iş modellerinin kültürel kökenleri incelenebilir. Ayrıca, sosyal girişimlerin gelişimi ve işleyişi için uygun finansal ve hukuki çerçevelerin nasıl olması gerektiği de araştırma konusu olarak önerilmektedir. Sosyal girişimlerin ulusal araştırma altyapısı ve öncelikleri ile ilişkilendirilmesi de ayrıca önem taşımaktadır. Bununla birlikte, Avrupa Komisyonu da sosyal girişimcilik alanında geleceğe dair öncelikli araştırma alanları önerisinde bulunmaktadır. Buna göre, sosyal girişimlerin faaliyet sektörleri ve gelişme düzeylerine göre finansman ihtiyaçlarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, Avrupa Komisyonu bölgesel farklılıkların sosyal girişimlerin büyümesine nasıl etki ettiğinin ve sosyal girişimlerde kullanılan farklı iş modellerinin etkinliğinin ölçülmesine yönelik çalışmalar yapılmasını önermektedir (European Commission, 2005, s.104).

## KAYNAKLAR

- Daly, M. (2006). EU Social Policy after Lisbon, *Journal of Common Market Studies*, 44(3), 461–481.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences, *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. In Borzaga, C. & J. Defourny (Eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge.
- EASPD (2019). European Commission looking to raise awareness for social economy alongside local and regional authorities. Erişim adresi: <https://www.easpd.eu/easy/content/european-commission-looking-raise-awareness-social-economy-alongside-local-and-regional>.
- Euclid Network (2019). Erasmus for Social Entrepreneurs. Erişim adresi: <https://euclidnetwork.eu/portfolio-posts/erasmus-young-entrepreneurs/>.
- European Commission (2010). Towards a green and innovative economy. Erişim adresi: [https://ec.europa.eu/archives/growthandjobs\\_2009/](https://ec.europa.eu/archives/growthandjobs_2009/).
- European Commission (2011). Social Business Initiative: Creating a Favourable Climate for Social Enterprises, Key Stakeholders in the Social Economy and Innovation. 2011/682final. Erişim adresi: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/social-business-initiative-creating-a-favourable-climate-for-social-enterprises-key-stakeholders-in-the-social-economy-and-innovation.pdf>.
- European Commission (2015). A Map of Social Enterprises and their Eco-systems in Europe. Erişim adresi: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>.
- European Commission (2016). Social Enterprises and the Social Economy going forward. Erişim adresi: [https://ec.europa.eu/growth/content/social-enterprises-and-social-economy-going-forward-0\\_en](https://ec.europa.eu/growth/content/social-enterprises-and-social-economy-going-forward-0_en).
- European Commission (2020). Social Enterprises and their Ecosystems in Europe, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission, Social Economy in the EU, Erişim adresi: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en)
- Hulgård, L. (2010). Discourses of Social Entrepreneurship – Variations of the Same Theme?, *EMES Working Paper* no. 10/01.
- Kerlin, J. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas*, 17, 247–263.
- Mair, J. & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, *Journal of World Business*, 41, 36-44.
- Martin, R. L. & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 29-39.

Motivation Romania (2019). About Us. Erişim adresi :  
<http://motivation.ro/en/about-us/>.

OECD (2013). Policy Brief on Social Entrepreneurship:  
Entrepreneurial Activities in Europe. Luxembourg:  
Publications Office of the European Union, 2013.

OECD (2019). Social Entrepreneurship in Europe- An  
OECD-European Commission Project. Erişim ad-  
resi: <http://www.oecd.org/fr/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm>.

# PARADOKS EKONOMİ, SOSYOLOJİ VE POLİTİKA DERGİSİ

PARADOKS ECONOMICS, SOCIOLOGY AND POLICY JOURNAL

ISSN: 1305-7979

2020, Cilt/Vol: 16, Sayı/Issue :1, Page: 119-145





## Editörler / Editors in Chief

Prof. Dr. Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Sema AY  
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER

## TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir. Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors. None of the contents published cannot be used without being cited.

## Yayın ve Danışma Kurulu / Publishing and Advisory Committee

Prof.Dr.Sema AY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof.Dr.Elif KARAKURT TOSUN  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Mariah EHMKE (University of Wyoming)  
Doç.Dr. Zerrin FIRAT (Uludağ Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Doç.Dr. Hilal YILDIRIR KESER (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)

## Hakem Kurulu / Referee Committee

Prof. Dr. Hamza ATEŞ (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veysel BOZKURT (İstanbul Üniversitesi)  
Prof. Dr. Marijan CINGULA (University of Zagreb)  
Prof. Dr. Recai ÇINAR (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Kemal DEĞER (Karadeniz Teknik Üniversitesi)  
Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY (Anadolu Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ömer İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Vedat KAYA (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sait KAYGUSUZ (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Aşkın KESER (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Emine KOBAN (Gaziantep Üniversitesi)  
Prof.Dr.Ahmet MUTLU (Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Prof.Dr.Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Prof. Dr. Serap PALAZ (Balıkesir Üniversitesi)  
Prof. Dr. Ali Yaşar SARIBAY (Uludağ Üniversitesi)  
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL (Kocaeli Üniversitesi)  
Prof. Dr. Veli URHAN (Gazi Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevtap ÜNAL (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Sevda YAPRAKLI (Atatürk Üniversitesi)  
Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Yalova Üniversitesi)  
Doç.Dr.Rasim AKPINAR (Manisa Celal Bayar Üniversitesi)  
Doç. Dr. Gül ATANUR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Doç. Dr. Tülin ASLAN (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Arzu ÇAHANTİMUR (Uludağ Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ceyda ÖZSOY (Anadolu Üniversitesi)  
Doç. Dr. Doğan BIÇKI (Muğla Üniversitesi)  
Doç. Dr. Elif ÇOLAKOĞLU (Atatürk Üniversitesi)  
Doç. Dr. Mithat Arman KARASU (Harran Üniversitesi)  
Doç. Dr.Mustafa KOCAOĞLU (Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ahmet MUTLU (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)  
Doç. Dr. Nilüfer NEGİZ (Süleyman Demirel Üniversitesi)  
Doç. Dr. Veli Özer ÖZBEK (Dokuz Eylül Üniversitesi)  
Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK (Gümüşhane Üniversitesi)  
Assoc. Prof. Dr. Cecilia RABONTU (University "Constantin Brancusi" of TgJiu)  
Assoc. Prof. Dr. Ausra REPECKIENE (Kaunas University)  
Doç. Dr. Gözde YILMAZ (Marmara Üniversitesi)  
Doç. Dr. Aybeniz AKDENİZ AR (Balıkesir Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Cantürk CANER (Dumlupınar Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Işın KIRIŞKAN (Giresun Üniversitesi)  
Dr. Öğr.Üyesi Burcu ÖNGEN BİLİR (Bursa Teknik Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Ersoy SOYDAN (Kastamonu Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan ÖZALTIN (Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi)  
Dr. Murat GENÇ (Otago University)  
Dr. Enes Battal KESKİN (Uludağ Üniversitesi)



# BURSA'DA KENTSEL GELİŞİME YÖN VERME AMACIYLA DÜZENLENMİŞ MİMARLIK YARIŞMALARI

*Hatice Kübra TOPRAKOĞLU*

*(Yüksek Lisans Öğrencisi) Uludağ Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı*

*Doç. Dr. Selen DURAK*

*Uludağ Üniversitesi Mimarlık Fakültesi, Mimarlık Bölümü*

## ÖZET

Mimari tasarım yarışmaları, nitelikli proje elde etme yöntemi olarak mimarlık kültürünün gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Mimarlık ortamına veri sağlamak adına sahip olduğu potansiyel dolayısıyla sürekli gündemde olan bir konu olmuştur.

Cumhuriyetin ilanıyla yeniden şekillenen kentlerde, yeni kimliği temsil eden kamusal yapıların üretilmesine ortam sağlayan yarışmalar, kentlerin mimari gelişiminde etkili olmuştur. Türkiye'deki ilk mimarlık yarışmasının düzenlendiği şehir olan Bursa'da, 1930'lerden günümüze kadar çok sayıda mimarlık yarışması açılmıştır. Yarışmaya açılan alanlar, kentsel gelişim perspektifinden ele alındığında, bazı yarışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Araştırmanın amacı; bu yarışmaların, kent dokusunda bıraktığı izlerin ortaya konmasıdır.

Bu çalışmada, Bursa'da kentsel gelişime yön vermek amacıyla düzenlenmiş mimari proje yarışmaları araştırılmıştır. Yarışmalar kronolojik sırayla incelenirken; yarışmaya açılan kentsel alanın tarihsel süreç içerisindeki dönüşümü, yarışma şartnamesinde belirtilen hedefler ve ihtiyaç programı, birincilik kazanan projenin mimari özellikleri ve bu alanın yarışma sonrası süreçteki kentsel gelişimi ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kentsel Gelişim, Mimarlık Yarışmaları, Bursa.

## ABSTRACT

Architectural design competitions have contributed significantly to the development of architectural culture as a method of obtaining qualified projects. It has always been on the agenda due to its potential to provide data to the architectural environment.

In the cities that were reshaped by the proclamation of the Republic, the competitions which provided the environment for the production of public buildings representing the new identity were effective in the architectural development of the cities. In Bursa, a city where the first architectural competition held in Turkey, numerous architectural competitions has been opened from the 1930s until today. When the areas opened to the competition are considered from the perspective of urban development, it is seen that some competitions are at the forefront. The aim of the research is to reveal the traces of these competitions in the urban fabric.

In this study, architectural project competitions that aimed to guide urban development in Bursa were investigated. The competitions are examined in chronological order. The transformation of the urban area throughout history, the objectives and requirements stated in the competition specifications, the architectural features of the project entitled with first prize and the urban development of this area after the competition were discussed.

**Keywords:** Urban Development, Architectural Design Competitions, Bursa

## 1. GİRİŞ

**M**imarlık yarışmaları, nitelikli yapıların elde edilmesi için kullanılan bir yöntem olmuştur. Yarışmalar hakkında günümüze kadar ulaşabilen bilgiler, düzenlendikleri döneme ışık tutarak, mimarlık tarihinin gelişiminde önemli rol oynamıştır. Düzenlenme biçimi, katılımcılar ve projeleri içeren belgeler sayesinde yarışmalar, gerçekleştikleri dönemin mimari karakterinin gelecek nesillere aktarılmasına imkan sağlamıştır.

Yeni eğilimlerin temsil ettiği bina imajının oluşturulmasına ortam sağlayan yarışmalar, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de de kabul görmüştür. Cumhuriyetle birlikte gelen yeni düzenin, kent kimliğinin yapı taşını oluşturan kamusal alanları dönüştürmesinde bir araç olarak kullanılmıştır. Orta ölçekli Türk şehirlerinin dönüşümü için örnek teşkil eden Bursa kentinde de, mimari proje yarışmaları pek çok kez gündeme gelmiştir (Tablo 1).

Bursa’da kentsel mekan, Cumhuriyetin ilanından 1960’lara kadar olan dönemde, yeni planlama kararları ve bu doğrultuda açılan yeni yollarla şekillenmiştir. Bu dönemde kent kimliğinin dönüşümünde etkin rol oynayan mimarlık yarışmaları, yeni yaşam biçiminin getirdiği mekânları elde etmede bir yöntem olarak benimsenmiştir. 1960 ve 1980 yılları arasında, sanayileşme paralelinde gerçekleşen hızlı nüfus artışı, plansız yapılaşma ve gecekondulaşmaya sebep olmuştur. Bu dönemde az sayıda yarışma açıldığı görülmektedir. 1980 ve 2000 yılları arasındaki dönemde, küreselleşmenin etkisiyle gündeme gelen toplu konutlar ve alışveriş merkezleri ile kent merkezi dışında yeni merkezlerin oluşturulmasına yönelik politikalar, kentin doğu-batı yönünde geniş bir alana yayılmasına sebep olmuştur (Tekeli, 1999). 2000’lere kadar, kent merkezi dışında gelişimi tetikleyecek alanların pek çoğunun yarışmaya açıldığı görülmektedir. 2000’li yıllara gelindiğinde ise, marka kent olma ideali gündeme gelmiştir. Bu çerçevede sanayi yerine turizm sektörüne ağırlık verilerek; kentin tarih, kültür ve turizm şehri olma kimliğini ön plana çıkaracak politikalar geliştirilmiştir. Bu yeni kimlik arayışı, yeniden kullanım ve canlandırma projeleriyle kent mekanını etkilemiştir (Tömruk, 2008). Bu kapsamdaki girişimlerin çoğu yarışma aracılığıyla yapılmıştır.

Bursa’da açılmış mimarlık yarışmalarından bazıları, kentsel gelişim uygulamalarına yön vermek adına düzenlenmiştir. Araştırmanın amacı; bu yarışmaları ve süreçlerini inceleyerek, kentsel mekana etkilerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda araştırma, kentsel gelişime yön vermiş mimari proje yarışmaları ile

sınırlandırılmıştır. Yarışmalar incelenirken; yarışma alanının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, yarışma şartnamesinde yer alan bilgiler, kazanan projenin mimari özellikleri ve yarışma sonrası süreç ele alınmıştır.

Çalışmada; Bursa kentinde düzenlenmiş mimari proje yarışmalarıyla ilgili makale, tez, kitap, süreli yayınlar ve web kaynakları üzerinden bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda yarışmaların kronolojik olarak sıralandığı bir tablo oluşturulmuştur. Türkiye'deki yarışmaların kronolojik bir dökümünü sunan "Yarışmalar Dizini 1930-2004" isimli veri tabanı, Bursa'da düzenlenmiş mimari proje yarışmalarının listelenmesinde etkili bir kaynak olmuştur. 2004 yılı sonrası için düzenlenmiş yarışmaların ortaya konmasında , yarışmo.org, yarışmaylayap.com ve arkitera.com adlı web yayınlarıyla, Güney Marmara Mimarlık Dergisi (1991-2010) kaynaklık etmiştir. Bursa'nın kentsel gelişimine yön veren yarışmalara ait veri elde etmede ise; 1973-2015 yılları arasında düzenlenmiş yarışma şartnamelelerinin arşivlendiği sartname.arkitera.com ve Mimarlık Dergilerinin (1963-2018) arşivlendiği mimarlik-dergisi.com adlı veri tabanından faydalanılmıştır.

Mimari proje yarışmalarıyla ilgili bazı kentler özelinde araştırmalar olsa da Bursa'yla ilgili kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır (Uysal& Deringöl, 2014, Atanur, 2011). Çalışma; Bursa'da açılmış mimarlık yarışmalarına dair verilerin ortaya konması ve değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır.

**Tablo 1.Bursa için açılmış mimarlık yarışmaları**

Yarışmanın adı	Yılı	Yarışmayı düzenleyen kurum	Birincilik ödülü kazanan
1. Bursa Belediyesi Hal Binası	1930	Bursa Belediyesi	Mimar H. Hüsnü Bey
2. Tayyare Kültür Merkezi Mimari Proje Yarışması	1930	Türk Hava Kurumu	Arif Hikmet KOYUNOĞLU
3. Bursa Halkevi Mimari Proje Yarışması	1937		Mimar Münevver Belen, Abidin Mortaş
4. Süleyman Çelebi Kabri Proje Yarışması	1949	Bursa Eski Eserleri Sevenler Kurumu	İbrahim Süzen, Nurettin Özselam
5. Bursa D.S.İ 1. Bölge Tesisleri Mimari Proje Yarışması	1961	Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü	Sami S. Sisa, Doğan Tekeli, Metin Hepgüler
6. Bursa İşçi Hastanesi Mimari Proje Yarışması	1961	İşçi Sigortaları Genel Müdürlüğü	Ergun Unaran, Güngör Kaftancı
7. Bursa Kapalı Spor Salonu Mimari Proje Yarışması	1961	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	Muhlis Türkmen, Hamdi Şensoy, Orhan Şahinler
8. Bursa Tıp Fakültesi Mimari Proje Yarışması	1972	İstanbul Üniversitesi	Mine İnceoğlu, Necati İnceoğlu, Çınar Şahenk
9. Bursa Adliye Binası Mimari Proje Yarışması	1986	Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	Adnan Ural
10. Bursa Kültürpark Çevre Düzenleme Kongre Binası ve Fuar Yapıları Proje Yarışması	1986	Bursa Belediyesi	
11. Bursa Büyükşehir Belediyesi Zafer ve Şehreküstü Meydanları Kentsel Tasarımı	1987	Bursa Büyükşehir Belediyesi	Ümit Asutay, Alparslan Asutay, Oya Asutay
12. Bursa Şehirlerarası Otobüs Terminali Mimari Proje Yarışması	1987	T.C. Emekli Sandığı	Merih Karaaslan, Cem Açıkol, Oya Çerçil, Fulya Öztürk, Şevki Fındık, Kubilay Durlanık, Ziya Tuncay
13. Bursa Büyükşehir Belediyesi Cumhuriyet Alanı ve Atatürk Caddesi Düzenlemesi	1992	Bursa Büyükşehir Belediyesi	S. İsmet Elker, H. Cüneyt Elker
14. Bursa Hükümet Konağı Mimari Proje Yarışması	1992	Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	B. Haldun Erdoğan

Yarışmanın adı	Yılı	Yarışmayı düzenleyen kurum	Birincilik ödülü kazanan
15.Bursa Yıldırım Belediyesi Kültür Merkezi Mimari Proje Yarışması	1996	Yıldırım Belediye Başkanlığı	Cem Açıklol
16.Bursa Emniyet Müdürlüğü Sağlık ve Dinlenme Tesislerinin Avan Proje Yarışması	1996	Bursa Emniyet Müdürlüğü	Murat TAŞ, Nilüfer TAŞ, Murat ÖZATALAY
17.Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Bina Kompleksi Mimari Proje Yarışması	1997	Bursa Ticaret ve Sanayi Odası	Ayşe Sincanlı, Naci Çetingök, Nizamettin Kaya
18.Bursa Uluslararası Fuar Alanı Kongre-Kültür Merkezi ve Konaklama-Ağırlama Tesisleri Mimari Proje Yarışması	1997	Bursa Büyükşehir Belediyesi	Merih Karaaslan, Tümay Korucuoğlu
19.MustafaKemalpaşa Belediyesi Sosyal-Kültürel-Ticari Aktivite Alanı Mimari Proje Yarışması	2000	Mustafakemalpaşa Belediyesi	Şenol ŞİMŞEK
20.Bursa Kültürpark ve Çevresinin Planlama ve Tasarım Yarışması	2001	Bursa Büyükşehir Belediyesi	Nimet Aydın, Nalan Özkadif, Sevinç Gündoğdu
21.Akpınar Kültür Merkezi Yakın Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması	2001	Osmangazi Belediyesi	Onur ŞAHİN, Ece ASATEKİN
22.Bursa Muradiye Külliyesi ve Türbeleri için Özgün Tasarımlar Yarışması	2004	Kültür Bilincini Geliştirme Vakfı	Gizem Ünek
23.Bursa Yıldırım Belediyesi Kaplıkaya Rekreasyon Vadisi Kentsel Tasarım ve Mimari Proje Yarışması	2005	Yıldırım Belediye Başkanlığı	Hakan DALOKAY, Sedvan TEBER, Belemir DALOKAY GÜZER, Celal ABDİ GÜZER
24.TC Merkez Bankası Bursa Şubesi ve Lojman Binası Proje Yarışması	2005	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası	Emine Didem DURAKBAŞA, Ömer Selçuk BAZ
25.Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışması	2005	Bursa Büyükşehir Belediyesi	Seçkin KUTUCU, Ebru YILMAZ, Yonca T. KUTUCU, Uğur BOZKURT
26.Bursa Kızıyakup Kent Parkı Kentsel Tasarım ve Mimari Proje Yarışması	2006	Osmangazi Belediyesi	Evren BAŞBUĞ, İnanç ERAY, Ceyhun BASKIN
27.Uludağ Milli Parkı 1. Ve 2. Gelişim Bölgeleri Peyzaj Planlama, Kentsel Tasarım ve Mimari Proje Yarışması	2008	Çevre ve Orman Bakanlığı	Okan NALBANTOĞLU, Ufuk ERTEM, Tuğba AKYOL, Okan CAN
28.UİB Otomotiv Anadolu Teknik Lisesi Mimari Avan Proje Yarışması UİB Otomotiv Anadolu Teknik Lisesi Mimari Avan Proje Yarışması	2009	Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği	Metin KILIÇ, Dürrin SÜER
29.Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması	2011	Bursa Büyükşehir Belediye Başkanlığı	Kadir UYANIK, Doğan Zafer ERTÜRK, Emel BİRER, Ali Kemal TERLEMEZ, Okan Zeynel GÜZELCE
30.Bursa Nilüfer Eğitim Kampüsü Mimari Proje Yarışması	2013	Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)	Kerem Yazgan, Begüm Yazgan
31.İnegöl Belediyesi Hizmet Binası Mimari Proje Yarışması	2016	İnegöl Belediyesi	M. Arif SUYABATMAZ, Hakan DEMİREL
32.Osmangazi Belediyesi Çekirge Meydanı Mimari, Kentsel Tasarım ve Peyzaj Tasarımı Proje Yarışması	2017	Osmangazi Belediye Başkanlığı	Hayrettin GÜNÇ, Erdem TÜZÜN, Elif TAN, Filiz SAVATLI

(www.mimarlarodasiankara.org/yarismalardizini/, www.v3.arkitera.com, www.arkitera.com, www.yarismo.org, www.sartname.arkitera.com, Güney Marmara Mimarlık Dergisi'nden uyarlanarak hazırlanmıştır)

## 2.BURSA'DA KENTSEL GELİŞİME YÖN VEREN MİMARLIK YARIŞMALARI

“Yarışmalar Dizini 1930-2004” adlı yayında, Türkiye’deki ilk mimari proje yarışması, 1930’da düzenlenen Bursa Belediyesi Hal Binası Yarışmasıdır (www.mimarlarodasiankara.

org/yarismalardizini/, Erişim Tarihi:01.01.2019). Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze kadar olan süreçte, Bursa kenti için önem taşıyan büyük ölçekli kamusal alanlar yarışma yoluyla elde edilmiştir.

Bursa’da düzenlenmiş yarışmalardan kentsel gelişime yön vermiş nitelikte olanlar şunlardır: 1.Bursa Büyükşehir Belediyesi Zafer ve Şehreküstü Meydanları Kentsel Tasarım Yarışması (1987),

2.Bursa Şehirlerarası Otobüs Terminali Proje Yarışması (1987),

3.Bursa Uluslararası Fuar Alanı Kongre ve Kültür Merkezi Konaklama-Ağırlama Tesisleri Mimari Proje Yarışması (1997),

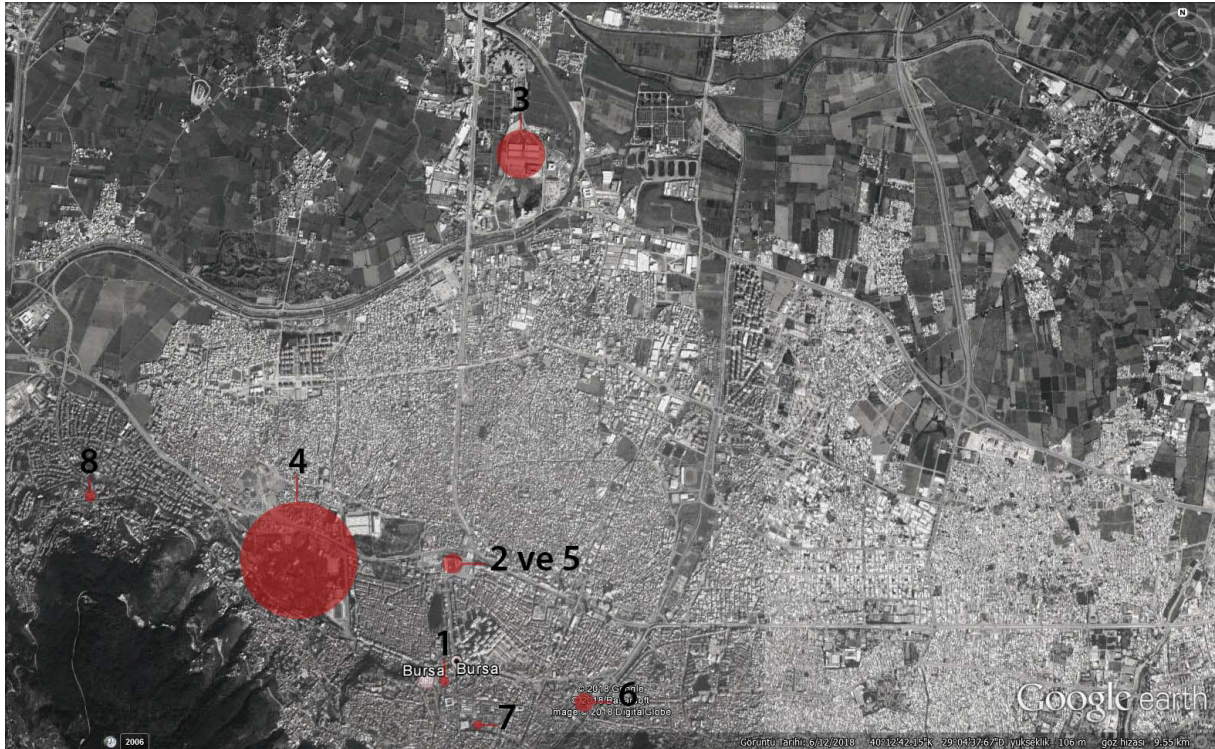
4.Bursa Kültürpark ve Çevresi Planlama ve Tasarım Yarışması (2001),

5.Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışması (2005),

6.Bursa Kızıyakup Kent Parkı Kentsel Tasarım ve Mimari Proje Yarışması (2007),

7.Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması (2011),

8.Osmangazi Belediyesi Çekirge Meydanı Mimari, Kentsel Tasarım ve Peyzaj Tasarımı Proje Yarışması (2017) (Harita 1).



**Harita 1. Bursa’da kentsel gelişime yön vermiş mimarlık yarışmaları**

Kaynak: <https://earth.google.com/web/>, Erişim Tarihi:01.01.2019

## 2.1. Bursa Büyükşehir Belediyesi Zafer ve Şhreküstü Meydanları Kentsel Tasarım Yarışması (1987)

Kuzeyde Şhreküstü Meydanı ve güneyde Zafer Meydanı'nın bulunduğu alan; Ahmet Hamdi Tanpınar, Fevzi Çakmak, Cumhuriyet ve Cemal Nadir Caddeleri ile çevrelenmiştir. Alan, Kapalıçarşı ile tarihi sit ve koruma alanları arasındaki konumuyla, kent merkezinin gelişiminde stratejik bir öneme sahiptir.

Bölgenin tarihsel süreç içerisindeki dönüşümü ele alındığında, 1958 yangını bir dönüm noktası olmuştur. Yangın sonrasında çarşı içerisinde yer alan ticari faaliyetler Zafer ve Şhreküstü Meydanları arasındaki bölgeye doğru yayılmıştır (Eriçok, 2014). Zamanla perakende ticaretin hakim olduğu bölgenin yenilenecek, potansiyelinin artırılması için Bursa Büyükşehir Belediyesi tarafından mimari tasarım yarışması düzenlenmiştir (Gönül ve diğerleri, 2017). 1987 'de açılan yarışmaya 52 adet proje katılmıştır. Yarışmada Ümit Asutay, Alparslan Asutay ve Oya Asutay birincilik elde etmişlerdir (Özbay, 1988).

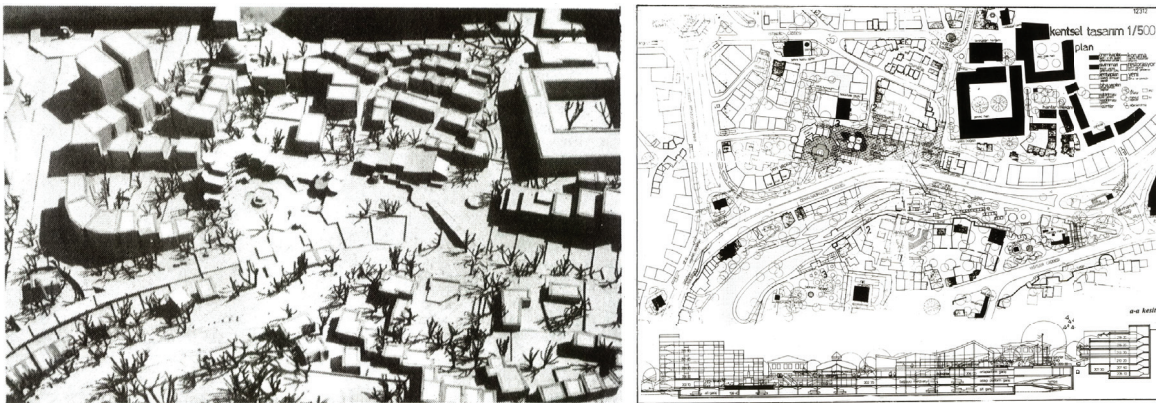
### *Yarışma bilgileri*

Yarışma şartnamesinde, "kentsel tasarım ve mimari ölçekte, koruma, yenileme ve geliştirme uygulamalarına örnek olacak bir kentsel düzenleme projesi elde edilmesinin" hedeflendiği belirtilmektedir. Ayrıca "tarihsel ve doğal değerlere saygılı, çağdaş bir tasarım anlayışı ile" tarihi dokuda çözümler üretmek alanın ekonomik açıdan canlanmasını sağlamak da şartnamede vurgulanan bir diğer hedefdir (sartname.arkitera.com, Erişim Tarihi: 27.11.2018).

Şartnamede belirtilen ihtiyaç programında; yıkılması planlanan itfaiye binası ve lojman binasının bulunduğu arsa üzerine rant sağlayacak bir tesis ve çok amaçlı kullanım ve sergileme alanlarının bulunduğu Belediye Hizmet Alanı tasarımı istenmiştir. Bunların yanı sıra yarışma alanının özgün konumu dikkate alınarak tasarlanmış alışveriş birimleri, kafeterya ve otopark da ihtiyaç programına dahil edilmiştir (Özbay,1988).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Jüri raporuna göre, birincilik ödülü kazanan projenin kentsel planlama kararlarında, kent bütünlüğünün korunmasına önem verilmiştir. Tophane sırtları, Reyhan ve Hanlar Bölgesi ve yakın çevresi arasında, her doğrultuda ferah mekansal ve görsel ilişkilerin kurulduğu, farklı kentsel ve sosyal aktivitelerin birbiri ile uyumunun tasarlanan mekanlara yansıdığı, yaya ve ulaşım ağının, ulaşım odaklarının, dolaşım alanlarının ve peyzajın uygun alanlarda organize belirtilmiştir. Ayrıca raporda; projenin çevreyle uyumlu olmasının ve kolay uygulanabilmesinin, kentsel dokuya uygun biçimde boyutlandırılmasının bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir (Özbay,1988) (Resim 1).



**Resim 1. Bursa Büyükşehir Belediyesi Zafer ve Şhreküstü Meydanları Kentsel Tasarım Yarışması birinci olan projenin maket fotoğrafı ve proje çizimleri**

Kaynak: Özbay, 1988

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Yarışmada birinci olan proje uygulanmamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde küreselleşmenin bir sonucu olarak tüketim alışkanlıkları değişmiştir. Yaşanan bu gelişmenin kentsel mekana yansısı olarak alışveriş merkezleri ortaya çıkmıştır (Kara,2007). 1996 yılında, yarışmayla projeleri elde edilen, o dönemde belediye hizmet binası olan projenin yerine; bir alışveriş merkezinin yapımı gündeme gelmiştir. Proje, arsa sahipleri ve özel sektörün istekleri doğrultusunda revize edilerek, Faruk Esim ve Hayri Anamurluoğlu tarafından Zafer Plaza AVM projesi olarak uygulanmış ve 1999 yılında hizmete girmiştir (Gönül ve diğerleri, 2017).

Postmodern mimarinin izlerini taşıyan yapının piramit şeklindeki görüntüsü, tarihi çevre ile görsel bir ilişki kurmamasına rağmen yeraltında tasarlanmıştır. Bunun yanı sıra zemin üzerinde parçalı yapıda ve küçük boyutlandırılmış olmasıyla kent merkezindeki dokuya uyumlu bir yaklaşım sergilemektedir (Vural, 2007) (Resim 2).

Zafer Plaza, 1950'lerde başlayıp 1990'larda ivme kazanan küreselleşme sürecinin kent merkezindeki en önemli göstergesi olmuştur. İç mekandaki parlak malzeme kullanımı ve panoramik asansör, yürüyen merdiven gibi çağın alışveriş kültürünü yansıtan unsurlar, Kapalıçarşı ve çevresindeki dükkanları etkilemiştir. Alışveriş merkezindeki mekan anlayışı uyarlanarak; dükkan vitrinleri ve tabelaları ışıltı ve dikkat çekici bir hale getirilmiş (Shakur ve diğerleri,2012) ve bazı hanların iç avluları düzenlenmiştir. 2000'li yıllarda Uzun Çarşı'nın üzerinin kapatılması ve dükkan cephelerinin yenilenmesi gibi müdahalelerin de, Zafer Plaza'yla başlayan sürecin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir (Vural, 2007). Bunun yanı sıra, sunduğu tüketim olanaklarıyla geleneksel ticaret merkezini etkilerken, modern anlamda ilk büyük alışveriş merkezi olmasıyla da kent içinde yeni alışveriş merkezlerinin açılmasını tetiklemiştir. Zafer Plaza'dan hemen sonra açılan ve iç mekan tasarımında benzerlik taşıyan As Merkez, bunun bir göstergesidir (Gündüz, 2004).



**Resim 2. Günümüzde Zafer Plaza**

Kaynak: www.mapio.net, Erişim Tarihi:29.12.2018

## **2.2.Bursa Şehirlerarası Otobüs Terminali Proje Yarışması (1987)**

1961'de açılan ve modern mimarinin örneklerinden biri olan Santral Garaj, zamanla artan talebi karşılamada yetersiz kalmıştır. Garajın 1978'de çıkan bir yangın sonucu ağır hasar almış olması ve göçler yüzünden artan nüfus yoğunluğunu karşılayamaması gibi sebepler, 1986 yılında tesisin yenilenmesi için bir mimari proje yarışması düzenlenmesini gündeme getirmiştir (Beşli, 2008). T.C. Emekli sandığı



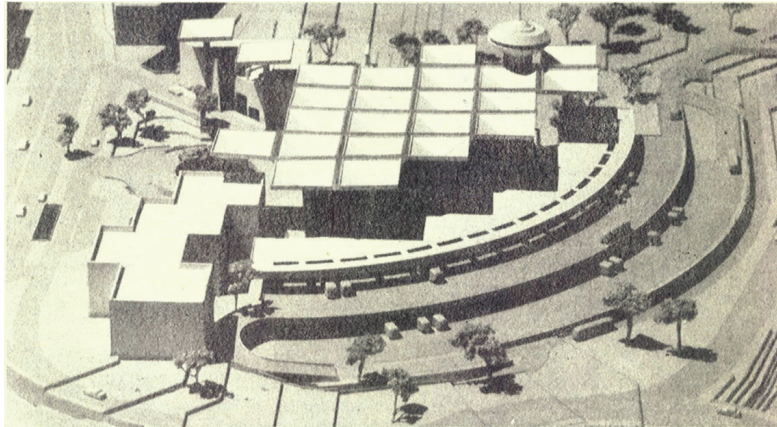
tarafından, 1987 yılında bir mimari proje yarışması açılmıştır. Merih Karaaslan ve Cem Açıkkol'un projesi birinci seçilmiştir (Mimarlık Dergisi, 1987).

### *Yarışmanın bilgileri*

Yarışmanın amacı, çağdaş teknoloji ve mimarlık anlayışına uygun ekonomik çözümler üreten bir proje elde etmek olarak belirtilmiştir. İhtiyaç programında istenenler; genel tesisler, terminal, kent içi ulaşım üniteleri, terminal işletmesiyle ilgili bölümler ve rant tesisleridir. Şartnamede, çevre organizasyonu ve ulaşım planlaması yapılırken, tesisin yakın çevresinde gelişen yeni kentsel alanların dikkate alınması ve Uludağ'a ulaşımı sağlayacak araçların planlamaya dahil edilmesi, öne çıkan bazı gerekliliklerdir (sartname.arkitera.com, Erişim Tarihi: 02.01.2019).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Jüri raporuna göre proje; ulaşım ağının doğru çözümlenmiş olması, kent içi ve şehirlerarası otobüs alanlarının ayrı bölgelerde yer alması, fonksiyonun yakın çevresine ve kent merkezine entegrasyonunun sağlanması ve kentsel mekana bağlı bir simge oluşturması yönleriyle ön plana çıkmıştır. Ayrıca raporda, mekanı kaplayan üst örtünün özellikleri ve altındaki mekanların dış etkiler dikkate alınarak biçimlendirilmiş olması vurgulanmıştır (sartname.arkitera.com, Erişim Tarihi: 02.01.2019) (Resim 3).



**Resim 3. Bursa Şehirlerarası Otobüs Terminali Proje Yarışmasında birinci olan projenin maket fotoğrafı**

Kaynak: Mimarlık Dergisi, 1987

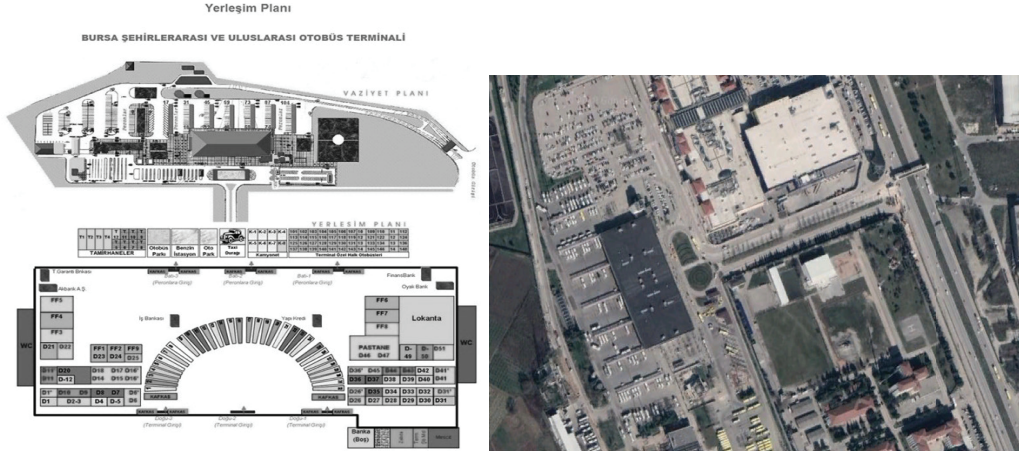
### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Yarışma sonucunda seçilen projenin uygulanabilmesi için tesisin geçici olarak Yalova yolunda bulunan bugünkü terminal alanına taşınması önerilmiştir. Ancak yapılacak olan geçici tesisin yapım ve kira maliyetlerinin yüksek bulunması sebebiyle birinci seçilen proje uygulanamamıştır (Polat, 2005).

1995 yılına gelindiğinde, yetersizliğine rağmen hala fonksiyonunu sürdürmekte olan garajın, kentin kuzeyine taşınması fikri gündeme gelmiştir. Merkezde kaldığı için kentin kuzey yönündeki gelişimine yeterince cevap veremeyen tesis, önerilen geçici terminal alanına taşınmıştır. Fatih ve Şule Gorbon'un tasarımını yaptığı proje (Resim 4 ), 1997 yılında faaliyete açılmıştır (Beşli, 2008).

Yeni terminal, Yalova yolu üzerindeki gelişimi desteklemiştir. Otel gibi yeni fonksiyonların ortaya çıkmasını tetiklemiş, Hilton Otel ve Baia Bursa Otelleri ilerleyen zamanlarda açılmıştır. Ayrıca tesise komşu olan İKEA(2008) ve Anatolium AVM (2010)'de, terminalden sonraki süreçte açılmış yapılarıdır.

Terminal fonksiyonunu kaybeden Santral Garaj alanının tekrar düzenlenmesi gündeme gelmiştir. Yeniden işlevlendirme sürecine kadar alan; minübüs durakları, otopark ve halk pazarı olarak kullanılmıştır (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2005). 2005 yılında “Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışması” ile bir dönüşüm süreci başlamıştır. Bu yarışma ayrı bir başlıkta ele alınacaktır.



**Resim 4. Şehirlerarası Terminal Binası yerleşim planları ve alan fotoğrafı**

Kaynak: www.terminal.burulas.com.tr, Erişim Tarihi: 29.12.2018

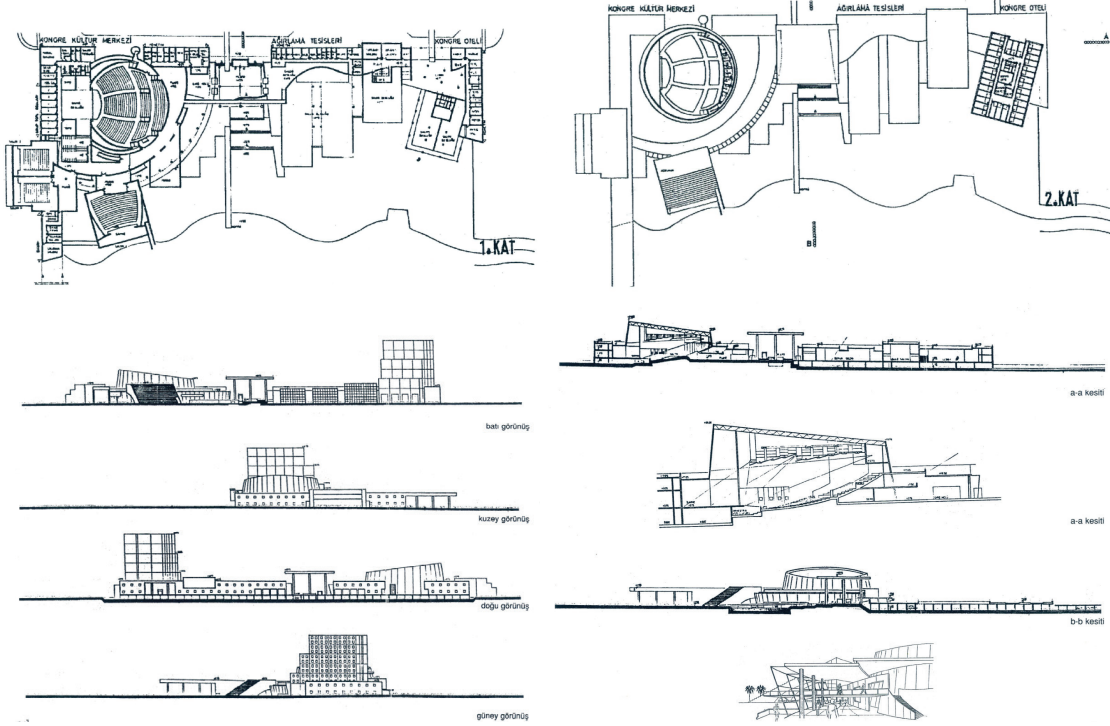
### 2.3.Bursa Uluslararası Fuar Alanı Kongre ve Kültür Merkezi Konaklama-Ağırlama Tesisleri Mimari Proje Yarışması (1997)

Yarışma alanının bulunduğu bölge, kentin kuzeyindeki Yalova yolu üzerinde konumlanmaktadır. 1970’lerde Demirtaş Organize Sanayi Bölgesi’nin kurulmasıyla gelişim gösteren bölgede zamanla iş merkezleri, şehirlerarası otobüs terminali, alışveriş merkezi ve otel gibi farklı fonksiyona sahip yapılar ortaya çıkmıştır.

Bursa Kültürpark’ta bulunan uluslararası fuar alanının yetersiz kalması sonucu, merkezin Bursa- Yalova yolu üzerindeki BUTTİM’in arkasında bulunan 119 bin metrekarelik alanda inşa edilmesi gündeme gelmiştir. 1997 yılında Bursa Büyükşehir Belediyesi mimari tasarım yarışması düzenlemiştir. Yarışmayı, Merih Karaaslan ve Tümay Korucuoğlu kazanmıştır (Mimarlık Dergisi, 1997).

#### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Önerilen yapılar, sergi binalarının ortasından geçen yaya aksının doğusunda konumlandırılmıştır. Böylece batıda araç yoluna kadar uzanan, su ögesi ile zenginleştirilmiş geniş bir yeşil alan bırakılması ve doğuda ana yol ile yapılar arasında kalan alanda, eğimden faydalanılarak katlı otopark kurgulanması, jüri raporunda önemli görülen mekan çözümleridir. Yerleşim ve kompozisyon kararları bakımından ön plana çıkan proje, strüktürel çözümler bakımından yetersiz bulunmuştur (Mimarlık Dergisi, 1997) (Resim 5).



**Resim 5. Bursa Uluslararası Fuar Alanı Kongre ve Kültür Merkezi Konaklama Ağırлама Tesisleri Mimari Proje Yarışmasında birinci olan projenin maket fotoğrafı ve çizimleri**

Kaynak: Mimarlık Dergisi, 1997

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Proje uygulanmamıştır. 1997 yılında, kongre ve konser salonlarının yer aldığı farklı bir proje uygulanmıştır (Resim 6). 2006 yılında ise artan ihtiyacı karşılamak amacıyla, kapalı fuar alanı 2 katına çıkarılmıştır (www.btso.org.tr, Erişim Tarihi: 02.01.2018).

Küreselleşmenin etkisiyle İstanbul yolu üzerinde ticaret fonksiyonu yoğunluğu artması, tesisin bulunduğu alanın belirlenmesinde etkili olmuştur. Ayrıca aynı dönemde açılmış olan yeni otoparklar da bölgenin desteklenmesi amaçlanmıştır (Tekeli, 1999). Bursa kentinde son yıllarda otel sayısının artmasında fuar alanlarıyla gelişen uluslararası kongre turizminin etkisi olduğu söylenebilir. Ancak bu gelişim hedeflenen ölçüde olamamıştır.



**Resim 6. Günümüzde Bursa Uluslararası Fuar Merkezi**

Kaynak: www.bursa.com.tr, Erişim Tarihi: 29.12.2018

## 2.4.Bursa Kültürpark ve Çevresi Planlama ve Tasarım Yarışması (2001)

Kültürpark, kent merkezinde yer alan ve sahip olduğu özel yeşil dokusuyla Yeşil Bursa imajının simgesi olan bir parktır. Kültürpark'ın temelleri 1950'li yıllarda atılmıştır. 1958 yılında şehir plancısı Piccinato'nun tavsiyesi üzerine Kültürpark ve Fuar alanı mimari proje yarışmasına açılmıştır. Parkın İzmir'den sonra ikinci uluslararası fuar alanına dönüştürülmesi gündeme gelmiş ve 1964'te yüksek bir katılımımla Bursa Milli Fuarı gerçekleştirilmiştir (Atanur, 2011). 1986'da Bursa Belediyesi tarafından park alanın genişletilerek düzenlenmesini ve fuar fonksiyonunu zenginleştiren yeni yapıların eklenmesini amaçlayan "Kültürpark Çevre Düzenleme, Kongre Binası ve Fuar alanı Yarışması" açılmıştır (sartname.arkitera.com). Günümüzde alanda bulunan birçok yapının kısmen bu yarışmayla elde edildiği belirtilmiştir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2001). Ancak konuyla ilgili yeterli veri bulunamadığından yarışma ayrı bir başlıkta değerlendirilememiştir.

1997'de kentin kuzeyinde İstanbul yolu üzerinde, Uluslararası Bursa Fuar Alanının açılmasıyla Kültürpark'taki fuar alanı işlevini yitirmiştir ve geçici kültürel fonksiyonlar alanda hizmet vermeye başlamıştır. Alan eski hareketliliğini kaybettiği için, 1997 yılından beri ziyaretçi sayısı giderek azalmıştır. Bu durumun sebepleri arasında; fuarların kaldırılması, şehir içerisinde alternatif park alanları, hipermarket ve plazaların açılması, alanda bulunan işletmelerin değişen piyasa koşullarına uygun gelişim gösterememesi sıralanabilir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2001). Ayrıca alanda farklı ölçekteki kullanımların yarattığı karmaşa, araç ve yaya sirkülasyonundaki problemler ve mekânsal kopukluklar alanın yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır (Tomruk, 2008).

Alan, Bursa Büyükşehir Belediyesi tarafından, 2001 yılında yarışmaya açılmıştır. 25 projenin katıldığı yarışmada; Nimet Aydın, Nalan Özkadif ve Sevinç Gündoğdu birincilik kazanmıştır (Mimarlar Odası, 2004) .

### *Yarışma bilgileri*

Yarışmanın hedefi, eski önemini yitirmiş olan Kültürpark'ı yeniden canlandırmak ve çevresi için öngörülen uygulamaları destekleyici bir nitelik kazandırmaktır. Çevresindeki problemlili ulaşım akslarına çözümler getirmek, İpekış Binası, Merinos Lojmanları, Tedaş, Tubitak-Mam ve Merinos Tesislerine yeni işlevler kazandırmak , Atatürk Stadyumu'nu koruyarak Stadyum Caddesinin yaya aksını hafifletecek sportif, sosyal ve kültürel faaliyetlere tahsis etmek, Altıparmak Kavşağı'nı bir kent meydanına dönüştürmek gibi beklentiler şartnamede ön plana çıkmıştır. Bu kapsamda yarışmacılardan, Kültürpark Kültür ve Sanat Evi mimari projesi ve peyzaj uygulama projelerinin de olduğu kentsel ve mimari ölçekte projeler istenmiştir (Mimarlar Odası, 2004).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Birincilik kazanan projenin hedefi, bölgenin yeşil alan potansiyelini ortaya çıkararak kentliye doğayı deneyimletmek olarak belirtilmiştir. Projede, kuzeydeki ova alanlarına doğru gelişimin engellenmesi ve batı aksına doğru gelişimin desteklenmesi öngörülmüştür. Bu doğrultuda bir geçiş bölgesi olan alanın cazibe merkezi haline gelmesiyle geleneksel doku üzerindeki yapılaşma baskısının ortadan kalkacağı düşünülmüştür. Yapılar; Uludağ ile görsel ilişki kurularak, manzaraya yönelik tasarlanmıştır. Kültürlü bölgesinin termal turizm merkezi olmasını öngören dönüşüm projesini destekleyerek, rekreasyon alanlarıyla buna bir alt merkez oluşturmak amaçlanmıştır. Muradiye Bölgesinin proje alanıyla bağlantısı, Kültürpark'ın içinden geçen yaya aksıyla bağlanmıştır. Alandaki Merinos Fabrikası, Merinos lojmanları, TUBİTAK ve Kültürpark'tan oluşan bölge "kent parkı ve teknopol " olarak ele alınmıştır. Yeraltında metro ile bağlantılı ticari mekanlar tasarlanmıştır. Stadyum ile Kültürparkın arasındaki alan

temizlenerek bütünlük sağlanmış ve İpekiş fabrika alanı müzeye dönüştürülmüştür. TEDAŞ alanındaki binaları, üniversite yönetim binası olarak yeniden işlevlendirilmiştir. Açık hava tiyatrosu, nikah dairesi, arkeoloji müzesi, BÜSİAD binası ve Cumurcul Restoran hariç yapılar kaldırılmış ve ihtiyaç programı doğrultusunda yeni yapılaşmalar öngörülmüştür. Bu kapsamda oluşturulan sanat evi aktif bir rekreasyon alanı olarak, her açıdan parkla ve yaya aksıyla bağlantılı şekilde tasarlanmıştır. Alanlar arasında sınır oluşturacak şekilde su öğeleri tasarlanmıştır. Merinos Fabrikası için üniversite ve halka hizmet verecek bir teknopol olarak işlev değişikliği öngörülmüştür. TUBİTAK MAM Tekstil Enstitüsü alanı korunarak, teknopolle işlevsel ve fiziksel bütünleşme sağlanmıştır. Merinos lojmanları ise, etrafındaki konut kullanımıyla birleşerek, modern bir konut alanına dönüştürülmüştür (Planlama Dergisi, 2002) (Resim 7).



**Resim 7. Bursa Kültürpark ve Çevresi Planlama ve Tasarım Yarışmasında birinci olan projeye ait mimari çizimler**

Kaynak: Mimarlar Odası, 2004

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Yarışmanın sunumu ve şartnamenin içeriği sebebiyle katılım, diğer kentsel dönüşüm yarışmalarına oranla daha az olmuştur. Yarışmada kentsel dönüşüm yaratma fikri ön planda tutulmuş ve daha çok bir peyzaj projesi yarışması gibi sunulmuştur. Yarışmada birinci gelen proje uygulanmamıştır (Tomruk, 2008).

Yarışma alanında, Bursa Büyükşehir Belediyesi tarafından Kültürpark Sağlıklılaştırma ve Yenileme Projesi (2004-2005) ve Bursa Merinos Kentsel Dönüşüm Projesi (2005-2008) uygulanmıştır. Kültürpark Sağlıklılaştırma ve Yenileme Projesinin esasları; yeşil alan ve yolların iyileştirilmesi, kent mobilyalarının ve parktaki işletmelerin yenilenmesi ve alt yapı iyileştirmeleri olarak belirtilmiştir (Atanur, 2011). Yapılan uygulamalarla parkın mevcut yapısı yenilenirken, alanda varolan sorunlara bir çözüm önerilmemiştir (Tomruk, 2008) (Resim 8).

Merinos Kentsel Dönüşüm Projesi ise; Merinos Kültürparkı temasıyla, kültür ve rekreasyon amaçlı tasarlanmıştır. Yeşil Bursa imajının ön planda olduğu projede mevcut bitki örtüsü iyileştirilmiştir (Tomruk, 2008) (Resim 9). Projede yer alan Merinos Kültür Merkezi içerisindeki tekstil müzesi fikri, yarışmada birinci olan projedeki merinos fabrikasının müze olarak yeniden işlevlendirilmesi fikri ile örtüşmektedir. Bu dönüşüm, bölgenin yanı sıra etki ettiği yakın çevre fonksiyonlarını da canlandırmıştır. Proje, 2007 yılında Tarihi Kentler Birliği "Başarı Ödülü" almıştır (www.arkiv.com.tr, Erişim Tarihi: 28.12.2018).

Günümüzde, parktaki pek çok işlevi içeren prestijli konut projeleri, ziyaretçi sayısının azalmasına neden olmuştur. Bazı önemli günler dışında parka talebin eskisi gibi olmadığı belirtilmektedir (Atanur, 2011).



**Resim 8. Günümüzde Reşat Oyal Kültürparkı**

Kaynak: <https://gezipgordum.com/bursa-kulturpark/>, Erişim Tarihi: 03.01.2019



**Resim 9. Günümüzde Atatürk Kongre Kültür Merkezi ve Merinos Parkı**

Kaynak: <http://merinosakkm.com/fotograf-galerisi>, Erişim Tarihi: 03.01.2019

## 2.5. Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışması (2005)

Yarışmaya açılan alan, kentin doğu-batı aksı ile kuzey-güney aksının kesişiminde yer almaktadır. Bölgede, 1970'li yıllardan itibaren kentin yoğun göç alması sebebiyle plansız bir büyüme gerçekleşmiş ve hisseli parselizasyon yöntemiyle elde edilen kaçak yapılaşmalar yoğunlaşmıştır (Batkan, 1996).

1961'de açılan ve modern mimarinin örneklerinden biri olan Santral Garaj (Resim 10), zamanla artan talebi karşılamada yetersiz kalmıştır. Terminalin 1978'de çıkan bir yangın sonucu ağır hasar almış olması, merkezde kaldığı için kentin kuzey yönündeki gelişimine yeterince cevap verememesi ve artan nüfus yoğunluğunu karşılayamaması gibi sebeplerle kentin kuzeyine taşınması gündeme gelmiştir (Beşli, 2008). 1997'de terminalin Yalova yolu üzerinde yapılan yeni tesise taşınmasıyla alan işlevini yitirmiş ve yeniden organizasyonu zorunlu hale gelmiştir. 2006 yılında Bursa Büyükşehir Belediyesi, alanı yarışmaya açmıştır. Yarışmayı 39 proje arasından; Şeçkin Kutucu, Ebru Yılmaz, Tomurcuk Yonca Kutucu ve Uğur Bozkurt kazanmıştır (Mimarlık Dergisi, 2006).



**Resim 10. Eski Santral Garaj alanı ve yakın çevresi**

Kaynak: Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2005

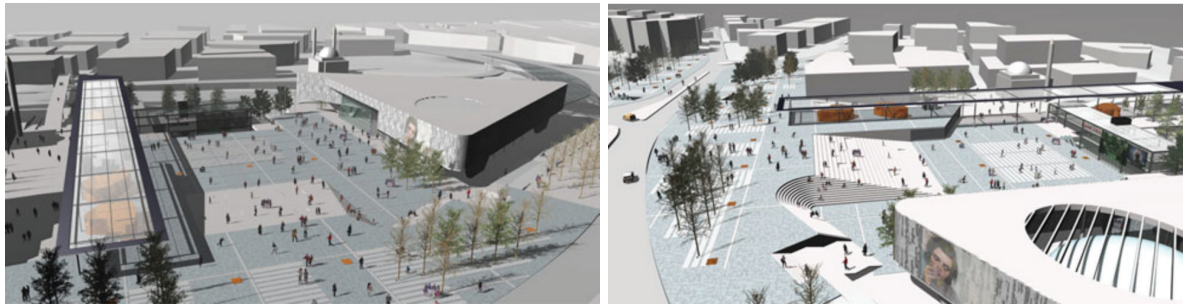
### *Yarışma bilgileri*

Yarışmacılardan kentin büyümesi ve gelişmesi sonucunda bölgede oluşan açık alan ve meydan ihtiyacını karşılamak adına alanın düzenlenmesi istenmiştir. İç ve dış mekanların estetik ve işlevsel açıdan çözümlenmesi ve alanın kent içinde simgesel bir odak haline gelmesi amaçlanmıştır. Getirilecek önerinin bölgenin dönüşümüne katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Böylece alternatif bir merkez yaratılarak tarihi kent merkezinde yoğunlaşan kullanım hafifletilmiş olacaktır (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2005).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Mimari açıklama raporunda alan, kent içindeki özgün konumu itibarıyla kentsel bir düğüm noktası olarak değerlendirilmiştir. Mekanların, çağdaş bir kent meydanının gereksinimleri göz önünde bulundurularak kurgulandığı belirtilmiştir. Bu doğrultuda meydan kurgusu içerisinde Info Box, Sosyal-Kültürel Tesis ve Kent Kanopisi Eylem Platformu mekanları tanımlanmıştır. Info-box, meydan girişinin karşısında yer alır ve kente dair bilgi akışının sağlandığı bir birim olarak tasarlanmıştır. Sosyal-Kültürel Tesis; sergi ve enstalasyon mekanları, toplantı salonları gibi mekanlar barındıran üçgen formda tasarlanmış yapıdır. Kent Kanopisi ise, geçici fonksiyonlar içerir ve meydanın batı yönünden giriş kapısını oluşturur (arkitera.com,2006) (Resim 11).

Jüri raporuna göre birinci seçilen projede; mekan organizasyonu ve boşluk-doluluk kararları ile vurgulanan "kent meydanı" kavramı ön plana çıkmaktadır. Bunun yanı sıra proje, yaya ve araç sirkülasyonu çözümleri, alan kararları ve çevreyle kurulan ilişkiler bakımından başarılı bulunmuştur (Mimarlık Dergisi,2006).



**Resim 11. Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışmasında birinci olan projeden simülasyonlar**

Kaynak: www.arkitera.com, Erişim Tarihi: 27.12. 2018

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Proje, bazı değişiklikler yapılarak kısa sürede uygulamaya koyulmuştur. Yarışmanın asıl amacı; süreçleri paralel yürütülen Merinos ve Kültürpark dönüşüm alanlarıyla birlikte bölgede alternatif bir merkez oluşturmaktır. Ancak, ana yol ile kurulan ilişkinin değiştirilmesi ve kapalı alan metrekaresinin artırılması gibi müdahaleler sonucunda gerçekleşen proje bir alışveriş merkezi projesine dönüşmüştür (Tomruk, 2008). Proje raporunda Sosyal-Kültürel Tesis Alanı olarak geçen üçgen yapı, alışveriş merkezi olarak değiştirilirken; Info Box, sergi alanı ve alışveriş merkezinin devamı niteliğinde değişme uğramış; Kent Kanopisi ise, avm ve kafelerin girişi olarak değiştirilmiştir (Polat & Dostoğlu,2013).

Projeyi daha karlı hale getirmek amacıyla, toplam inşaat alanı 23 bin metrekareden 70 bin metrekareye çıkarılmıştır. Projede 2 katlı olan yapı , zemin altına yapılan 2 kat otoparkla 4 kata çıkartılmış ve değişen kotlar sebebiyle meydanın yolla ilişkisi değiştirilmiştir (Polat& Dostoğlu, 2013). Ayrıca meydanın girişine, Osmanlı döneminden izler taşıyan bir çeşme sonradan eklenmiştir (Dostoğlu,2009) (Resim 12).



**Resim 12 .Günümüzde Kent Meydanı AVM**

Kaynak: www.kentmeydani.com,Erişim Tarihi: 29.12.2018

## **2.6.Bursa Kızıyakup Kent Parkı Kentsel Tasarım ve Mimari Proje Yarışması (2007)**

Tarihi kent merkezinin kuzey doğusunda bulunan, Cumhuriyet ve Gökdere Caddelerinin sınırladığı alan, 1960 sonrasında artan nüfus yoğunluğuyla değişime uğramıştır. Az katlı binaların oluşturduğu düşük yoğunluklu yapı adaları, yerini zamanla çok katlı binalardan oluşan yoğun yapı adalarına bırakmıştır. Günümüzde ise, kentsel yaşam kalitesinin sağlanamadığı çöküntü bölgesine dönüşmüştür. Bölgenin dönüşümü için yapılan planlamalar doğrultusunda kamulaştırmalar yapılmış ve mevcut yapıların çoğu yıkılmıştır. Alan, Osmangazi Belediyesi tarafından 2006 yılında yarışmaya açılmıştır. Yarışmada; Evren Başbuğ, İnanç Eray ve Ceyhun Baskın'ın projesi birinci seçilmiştir (sartname.arkitera.com, Erişim Tarihi:28.12.2018).

### *Yarışma bilgileri*

Yarışmayla kent merkezinde çöküntü alanı haline gelmiş olan Kızıyakup Mahallesi'ni, kentin sosyal hayatına yeniden dahil etmek amaçlanmıştır. Alanın çevresiyle ilişkili olması, doğal ve yapay çevrenin bir arada bulunduğu 24 saat yaşayan bir kentsel buluşma noktası olması ve kent merkezinin görsel kalitesini arttıracak nitelikte olması şartnamede öne çıkan hedefler arasındadır. Bu hedefler doğrultusunda



yarışmacılardan, içerisinde turizm koordinasyon ve tanıtım mekanının da yer aldığı çeşitli sosyal, kültürel ve sportif faaliyetleri içeren alanlar, peyzaj düzenlemeleri ve bölgenin ihtiyacını karşılayacak otopark projeleri istenmiştir (sartname.arkitera.com, Erişim Tarihi:28.12.2018).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Yarışmayı kazanan proje, parçalanmış tanımlı yüzeylerin bir araya gelerek oluşturduğu “Bahçe Kent” temasıyla ön plana çıkmıştır. Temelde, alanın mevcut fiziksel dokusunun izdüşümünü, yani kentsel bellekteki konumunu kullanarak dönüştürmek kurgusuna dayalı bir projedir. Bu durum kentsel bellekte boşluk yaratmamak ve değişimin kente kolay entegre olmasını sağlamak adına alınmış bir karar olmuştur. Ayrıca tasarım; değişkenlik, esneklik ve kullanıcı odaklı olmak kriterleri içermektedir. “Kent Müzesi” senaryosuyla tasarlanana projede ön plana çıkan kulede, şehir terasına çıkarken, kent bir sergi objesine dönüşmektedir (Başbuğ, 2007). Jüri, kulenin ve alt kotundaki mekanların işlevsel ve mekânsal ilişkilerinin geliştirilmesi şeklinde bir öneri getirmiştir. Ayrıca, platformların oluşturduğu düzende yaya sirkülasyonunun ulaşılabilir olması ve dokunun üçüncü boyutta farklı temalarla güçlendirilmesi önerilmiştir (sartname.arkitera.com, Erişim Tarihi:28.12.2018) (Resim 13).



**Resim 13. Kızıyakup Kent Parkı Yarışmasında birinci olan projeden simülasyonlar**

Kaynak:www.v3.arkitera.com, Erişim Tarihi: 29.12.2018

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Yarışmada birinci olan proje, MIPIM Cannes 2007 Architectural Review Ödülleri'nde, “Büyük Kentsel Projeler” kategorisinde başarı ödülü kazanmış ve Cityscape Dubai 2006 Architectural Review Ödülleri'nde finalist olmuştur. Ancak proje uygulanmamıştır (Başbuğ, 2007).

Ticari marka olma idealiyle kent merkezinde rekreasyon alanı oluşturmayı amaçlayan sürecin sonunda, imparatorluk kenti temalı bir “Tarih Parkı” projesi uygulanmıştır (Tomruk & Akpınar, 2010). Uygulama sonrası “Kamberler Tarih ve Kültür Parkı” olarak adlandırılan alanda, tarihi öğeleri barındıracak tematik bahçeler ön plana çıkmaktadır. Alanda, 2018 yılında Panorama Bursa 1326 Müzesi açılmıştır. “Yeşili koruyan tarih projesi” sloganıyla ön plana çıkan projenin, kentin sembol yapılarından biri olması hedeflenmiştir (<http://www.osmangazi.bel.tr>, Erişim Tarihi: 29.12.2018) (Resim 14).

Kamberler Kentsel Dönüşüm Projesi kapsamında yapılan çalışmalarla kentsel iyileştirme yapılmış olsa da, yerinden edilmeye zorlanan halkın konut sorunu çözülememiştir (Kıyım, 2015).



**Resim 14. Kamberler Kent Parkı, 2018**

Kaynak: www.osmangazi.bel.tr, Erişim Tarihi: 30.12.2018

## 2.7.Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması (2011)

Orhangazi Meydanı; kentin Osmanlı dönemindeki ilk gelişim bölgesinde konumlanmaktadır. Alanın gelişmesiyle oluşan kent merkezi, günümüzde de fonksiyonlarını sürdürmektedir (Yenal, 1996). Alan, kent merkezinde yer alan tek kent meydanı olma özelliğine sahiptir ve barındırdığı ticari, sosyal ve kültürel işlevler günümüzde de yoğun biçimde kullanılmaktadır (Şahin & Arslan, 2015).

Zamanla artan yoğunluğun oluşturduğu problemleri çözmek adına, alanla ilgili çeşitli stratejiler geliştirilmiştir.1960'larda, Ulu Cami ve Orhan Cami arasında kalan alanda yeraltı otoparkı yapımı gündeme gelmiştir.1970'lerde, alandaki mevcut yapıların temizlenerek bir rekreasyon alanı oluşturulması fikri kabul görmüştür. 1980'lere kadar geliştirilen bu stratejiler uygulamamıştır.1982 yılında, Şaziment ve Neşet Arolat tarafından geliştirilen proje uygulanmıştır. Bu projeye meydanın günümüzdeki şekli büyük ölçüde belirlenmiştir. Projede; tarihi ve doğal çevrenin korunması, Atatürk Caddesi'nin altından bir yaya geçidi oluşturarak meydana ulaşımın sağlanması ve kültürel fonksiyonlar için açık ve kapalı alanların düzenlenmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede, 1983-1985 yılları arasında, meydan yeniden düzenlenmiştir (Dostoğlu, 1999).

2000 yılı sonrasında, motorlu araç trafiğinin artması sebebiyle, kentsel mekanda bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunların çözümü için 2011 yılında, Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması açılmıştır (Gönül ve diğerleri, 2017).

### *Yarışma bilgileri*

Bursa'nın vitrini konumunda bulunan alanda, zamanla görsel ve işlevsel sorunlar ortaya çıkmıştır. Yarışmanın amacı; alandaki bu sorunlara çözümler üreterek, alanı, tarihi kent merkezinin kimliğine uygun ve günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmesidir. Ulaşım sistemi çözümlenerek alanın erişilebilir olması, günün her saatinde kullanılabilmesine yönelik programın geliştirilmesi ve meydanın Atatürk Caddesi ile olan bağlantıları yeniden kurgulanarak çeşitli işlevlerle desteklenmesi, şartnamede öne çıkan beklentilerdir (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2011).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Jüri raporunda birinci olan projeye ilgili; bütünsel bir yaklaşım sergileyerek gerekli çözümleri getirdiği, alanın tarihi kent merkezindeki ayrıcalıklı konumunu dikkate alan bir anlayışla kurgulandığı ve projenin kente değer kazandıracığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, meydan kullanımının iyileştirilmesine

yönelik çözümlerin, doğal ve tarihi çevreye duyarlı bir yaklaşımla üretilmesi jüri tarafından olumlu karşılanmıştır (Mimarlık Dergisi, 2012).

Projede; güçlü yaya aksları, bunlar üzerinde oluşan teraslar ve teraslar arası bağlar temel alınmıştır. Tasarımın çevreyle olan ilişkisi odak noktaları üzerinden kurgulanmıştır. Orhangazi Meydanı, Ulu Cami Meydanı ve Sanat Sokağı-Köy Pazarı olmak üzere 3 odak noktası oluşturulmuştur. Orhangazi Meydanı kurgusunda, Atatürk Caddesine tampon bir biçimde uzanan kent platformu ön plana çıkmaktadır. Farklı kullanımlarla zenginleştirilen platformun iki ucundan uzanan rampa meydanı ikiye bölmüştür. İkinci odak noktası olan Ulu Cami Meydanı, cami girişinin görünürlüğünü arttıracak şekilde düzenlenmiştir. 3. odak noktası ise, Orhangazi Meydanı'nın bağlandığı alışveriş ve kültürel aktivitelerin olduğu Sanat Sokağı-Köy Pazarıdır. Bu noktada geleneksel Osmanlı sokağı vurgusu yapılmaktadır (www.kolokyum.com, Erişim Tarihi: 30.12.2018) (Resim 15).

Mimarlar Odası Bursa Şubesi (2012), yarışmada birinci olan projeye ilgili görüşlerini beyan etmiştir. Buna göre; projedeki kent platformunun meydanın silüetini kesintiye uğrattığı ve bellekte yer etmiş altgeçit kullanım alışkanlığıyla çeliştiği, anıtsal yapıların çevrelerini gereksiz yıkımlarla boşaltmak yerine yakın çevresiyle birlikte korumak gerektiği, özgün peyzaj düzenlemesinin korunmadığı, Reyhan Bölgesine önerilen otopark alanlarının bölgeye getireceği araç trafiğinin uygun olmadığı ve Kapalıçarşı üst örtüsüne gereksiz müdahale yapıldığı belirtilmiştir (Posta Dergisi, 2012).



**Resim 15. Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışmasına ait simülasyonlar**

Kaynak: www.kolokyum.com, Erişim Tarihi: 30.12.2018

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Yarışmada birinci olan proje uygulanmamıştır. Sonraki süreçte, Atatürk Caddesi'nin yayalaştırılması projesi gündeme gelse de uygulamaya konulmamıştır. Çünkü yayalaştırmanın uygulanabilmesi için, kent merkezinin kuzeyi ve güneyini birbirine bağlayacak alternatif yollar oluşturulması gerekmektedir. Ancak bu yollar, topografya ve mülkiyet sorunları sebebiyle açılmamaktadır. Bunun yerine, merkezdeki trafik yükünü hafifletmek amacıyla 2013'te Altıparmak, Heykel ve Kent Meydanı'nı birbirine bağlayan Tramvay hattı açılmıştır (Gönül ve diğerleri, 2017).

2016 yılında "Orhangazi Meydanı Çevre Düzenleme ve Yapım İşi" projesi uygulamaya konulmuş ve 2017 yılında tamamlanmıştır. Meydanda; altyapı ve malzeme yenilenmiş ve havuz, kent mobilyaları ve engellilerin ulaşımıyla ilgili düzenlemeler yapılmıştır (www.bursa.bel.tr, Erişim Tarihi: 31.12.2018) (Resim 16).



**Resim 16. Günümüzde Orhangazi Meydanı**

Kaynak: H. Kübra Toprakoğlu arşivi, 02.01.2019

## 2.8. Osmangazi Belediyesi Çekirge Meydanı Mimari, Kentsel Tasarım ve Peyzaj Tasarımı Proje Yarışması (2017)

Çekirge Mahallesi, kentin mimari karakterinde önemli bir konuma sahiptir. Osmanlı döneminden itibaren, kentin batı yönündeki gelişiminde rol oynamıştır. Bölgenin gelişimi, Cumhuriyetin ilanına kadar açılan yollarla desteklenirken sonrasında, alandaki su kültürüne özgü planlama kararlarıyla şekillenmiştir. 1941’de gündeme gelen “Proust Planı” kapsamında, bölgenin bir kaplıca ve turizm merkezine dönüştürülmesi yönündeki kararlar uygulanmıştır (Kaplanoğlu, 2008).

Çekirge Mahallesi; özgün yerel dokusu, anıtsal yapıları, hamam ve kaplıcalarıyla turizme katkı sağlayarak, kentin markalaşmasında etkili olmuştur. Son yıllarda, kontrolsüz büyüme, kaynakların dengesiz tüketimi ve planlama kararlarındaki araç odaklı yaklaşım; alan kullanımını olumsuz yönde etkileyerek dokuda mekânsal kopukluklar yaratmıştır (Resim 17). Bu durumun sonucunda; cazibe noktası olma özelliğini yitirerek, bir geçiş noktasına dönüşmüştür. Bu gelişmelerle, alanın yeniden düzenlenmesi gündeme gelmiş ve 2017 yılında Osmangazi Belediyesi mimari proje yarışması açmıştır. Yarışmayı; Hayrettin Günc, Erdem Tüzün, Elif Tan ve Filiz Savatlı kazanmıştır (www.arkiv.com.tr, Erişim Tarihi: 02.01.2019).



**Resim 17. Günümüzde Çekirge Meydanı**

Kaynak: www.osmangazi.bel.tr, Erişim Tarihi:31.12.2018

### *Yarışma bilgileri*

Yarışmanın amacı; mevcut planlama kararları, doğal çevre ve kent kimliği gibi unsurları dikkate alarak, kentsel kaliteye katkı sağlayacak bir proje elde etmek olarak belirtilmiştir. Bu doğrultuda yapılacak tasarımla, çağdaş ve ekonomik çözümler üretilmesi ve öneriler geliştirilmesi beklenmiştir (www.cekirgemeydan.com, Erişim Tarihi: 02.01.2019).

### *Projenin mimari özelliklerinin değerlendirilmesi*

Birincilik kazanan projede; meydanın yeniden bir cazibe merkezine dönüşmesi için sahip olduğu değerleri odağına aldığı bir kurgu oluşturulmuştur. Ulaşım planlaması stratejisinde; akıcı yaya aksı ve yeni toplu taşıma alternatifleriyle, yaya odaklı bir yaklaşım sergilenmiş ve alandaki trafik yoğunluğunun azaltılması hedeflenmiştir. Projede meydan ve yakın çevresindeki boşluklarda gerçekleşen peyzaj tasarımıyla zenginleştirilmiş mekânsal örüntüde yol, üst kottan devam ederken; meydan, basamaklarla alt kotta kurgulanmıştır (www.arkiv.com.tr, Erişim Tarihi: 02.01.2019) (Resim 18).

Jüri raporunda, meydan kurgusunun açık ve kapalı alan işlevleriyle zenginleştirilmesi gerektiği yönünde öneri getirilmiştir. Ayrıca önerilen yol güzergahının yeniden kurgulanması ve projeye dahil edilmeyen Bekarlar Hamamı'nın da kurguya dahil edilmesi jüri raporunda geçen tavsiyelerdir (www.arkiv.com.tr, Erişim Tarihi: 02.01.2019).



**Resim 18 .Çekirge Meydanı Mimari, Kentsel Tasarım ve Peyzaj Tasarımı  
Proje Yarışmasında birinci gelen projeye ait simülasyonlar**

Kaynak: www.arkiv.com.tr ,Erişim Tarihi: 01.01.2019

### *Yarışma sonrası sürecin değerlendirilmesi*

Yarışma yakın zamanda gerçekleştiği için, yarışma sonrası süreç değerlendirilememektedir. Ancak meydandaki problemlerin çözülmesiyle, alanın dönüşmekte olan kente kolay adapte olacağı düşünülmektedir.

## **3.SONUÇ**

Bursa'da kentsel gelişime etki eden yarışmaları konu alan araştırma sonucunda; kent merkezi dışındaki alanlarda açılmış yarışmaların kent merkezindeki yoğunluğu azaltmak için, alternatif merkezler oluşturmak amacıyla düzenlendiği görülmektedir. Kent merkezindeki alanlar için düzenlenmiş yarışmaların ise, artan yoğunluk sebebiyle ortaya çıkmış problemlere çözüm getirerek, kentsel kaliteyi artırmak amacıyla düzenlendiği araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Bursada kentsel gelişim açısından önem taşıyan alanları dönüştürmek için mimari tasarım yarışmaları bir yöntem olarak tercih edilse de, yarışma sonrası süreçte elde edilen projelerin genellikle uygulanmadığı yada büyük ölçüde değiştirilerek uygulandığı görülmektedir. Ele alınan yarışmalardan yalnızca Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışmasında birinci olan proje avm projesi olarak değiştirilerek uygulanmıştır. Yarışma düzenlenirken hayata geçirilmesi amaçlanan meydan fonksiyonunun, yarışma sonrasında avm olarak değiştirilmesi bakımından benzerlik taşıyan bir diğer yarışma da, Zafer ve Şhreküstü Meydanları Kentsel Tasarım Yarışması olmuştur. Bu durum, küreselleşmeyle değişen tüketim alışkanlıklarının bir sonucu olarak ve ekonomik açıdan daha fazla kar elde etmek amacıyla ortaya çıkmıştır.

Bursa Şehirlerarası Otobüs Terminali Proje Yarışması ve Bursa Uluslararası Fuar Alanı Kongre ve Kültür Merkezi Konaklama-Ağırlama Tesisleri Mimari Proje Yarışmalarında; alanlarda ihtiyaç duyulan programın, kentsel gelişim stratejileri doğrultusunda değişmesi sebebiyle, yarışma sonrasında elde edilen projeler uygulanmamıştır.

Orhangazi Meydanı ve Kültürpark'ı dönüştürmek için açılmış yarışmaların uygulanmamasının altında ekonomik sebepler olduğu düşünülmektedir. Bunlardan farklı olarak Kızıyakup Kent Parkında ise, yarışmada projesi yerine bir tarih parkı projesi uygulanmıştır. Parkın içerisine yapılan müze yapısı gibi yatırımlar, yarışma projesinin uygulanmama sebebinin ekonomik olmadığını düşündürmektedir.

## KAYNAKÇA

- Atanur S. G. ( 2011). Bir Cumhuriyet Projesi Olarak Kent Parkları ve Bursa Kültürpark. *Cumhuriyet Döneminde Bursa'da Kentleşme Sempozyumu Kitabı*, Bursa: Uludağ Üniversitesi KETAM, ss. 171-181.
- Atatürk Kültür Merkezi ve Merinos Parkı. 27 Aralık 2018 tarihinde <http://www.arkiv.com.tr/proje/ataturk-kultur-merkezi-ve-merinos-parki/83> adresinden erişildi.
- Başbuğ, E. (2007). Bursa Kızıyakup Mahallesi İçin Bir Dönüşüm Stratejisi Üzerinden Günümüz Kentleri İçin Bir Mekânsal Müdahale Modeli. *Güney Marmara Mimarlık Dergisi*, 25, 8-11.
- Batkan, Ö. (1996). Bursa Kentsel Gelişim ve Planlama Süreci, *Bir Masaldı Bursa*, (ed.) Engin Yenal, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, s. 247-259.
- Beşli, F. (2008). "Santral Garaj'dan Terminale", ...*Nereden Nereye...Faytonlardan Otobüslere, Arabacı Han-larından Terminale...*, Bursa: BOYKOOOP , ss.19-20.
- Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Projesi Yarışma Şartnamesi. (2011). Bursa Büyükşehir Belediyesi Etüt ve Projeler Dairesi Başkanlığı. 2 Ocak 2019 tarihinde [http://kolokyum.com/files/osfiles/9/2011-12/1323873316yarisma\\_sartname.pdf](http://kolokyum.com/files/osfiles/9/2011-12/1323873316yarisma_sartname.pdf) adresinden erişildi.
- Bursa, Kızıyakup Kent Parkı Kentsel Tasarım ve Mimari Proje Yarışması. 29 Aralık 2018 tarihinde <http://v3.arkitera.com/yp96-bursa-kizyakup-kent-parki-kentsel-tasarim-ve-mimari> adresinden erişildi.
- Bursa Kültürpark ve Çevresi Planlama ve Tasarım Yarışması Bilgi Kitabı ve Yarışma Alan Tanıtımı. (2001). Bursa Büyükşehir Belediyesi. 27 Aralık 2018 tarihinde <http://sartname.arkitera.com/Main.php?MagID=154&MagNo=512> adresinden erişildi.
- Bursa Kültürpark ve Çevresi Kentsel Tasarım Yarışması 2002. (2004). Ankara: Mimarlar Odası.
- Bursa Kültürpark ve Çevresi Planlama/ Tasarım Yarışması. *Planlama Dergisi*, 1, ss.73-86.
- 27 Aralık 2018 tarihinde [http://www.spo.org.tr/yayinlar/dergi\\_goster.php?kodu=47&dergi=3?yngdnrpluoarpeg](http://www.spo.org.tr/yayinlar/dergi_goster.php?kodu=47&dergi=3?yngdnrpluoarpeg) adresinden erişildi.
- Bursa'nın Vitriini Yenileniyor. 31 Aralık 2018 tarihinde <https://www.bursa.bel.tr/?sayfa=haber&id=22024> adresinden erişildi.
- Bursa Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Yarışması. (2012). *Mimarlık Dergisi*, 366, s. 20. Aralık 2018 tarihinde <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik> adresinden erişildi.
- Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Tasarım Proje Yarışması Genel Bilgi ve Alan Tanıtımı.(2005). Bursa Büyükşehir Belediyesi. 28 Aralık 2018 tarihinde <http://sartname.arkitera.com/Main.php?MagID=164&MagNo=552> adresinden erişildi.
- Bursa Santral Garaj Kent Meydanı Mimari ve Kentsel Planlama Proje Yarışması.(2006).29 Aralık 2018 tarihinde <http://v3.arkitera.com/yp79-bursa-sant-ral-garaj-kent-meydani-mimari-ve-kentsel-planla>

- ma-proje-yarismasi.html?year=&aID=498 adresinden erişildi.
- Bursa Şehirlerarası Otobüs Terminali Mimari Proje Yarışması Sonuçlandı.( 1987). *Mimarlık Dergisi*, 224(3) , s.23. 20 Aralık 2018 tarihinde <http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/539/7963.pdf> adresinden erişildi.
- Bursa Uluslararası Fuar Alanı Kongre ve Kültür Merkezi Konaklama-Ağırlama Tesisleri Mimari Proje Yarışması. (1997). *Mimarlık Dergisi*, 278(6), ss. 20-25. 29 Aralık 2018 tarihinde <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=337>, adresinden erişildi.
- Bursa Uluslararası Fuar Merkezi.27 Aralık 2018 tarihinde <http://www.btso.org.tr/?page=investment/fairground.asp> adresinden erişildi.
- Çekirge Meydanı Kentsel Tasarım Projesi.21 Aralık 2018 tarihinde <http://www.osmangazi.bel.tr/tr/proje/cekirge-meydani-kentsel-tasarim-projesi> adresinden erişildi.
- Dostoğlu, N. (2010). Ulusal Mimarlık Yarışmaları 2 Sempozyumu. TMMOB Mimarlar Odası, 30 Mayıs 2009. Ankara: Mimarlar Odası Genel Merkezi, Mimarlar Odası İzmir Şubesi. 20 aralık 2018 tarihinde <http://www.izmimod.org.tr/v2/uploads/files/Ulusal%20Mimarlik%20Yarismalari%20Sempozy2.pdf> adresinden erişildi.
- Dostoğlu, N. (1999). Bursa'da Orhangazi Meydanı ve Arolatlar'ın Katkısı. *Mimar-Anlam-Beğeni*, (ed) G. Güvenç, ss.86- 95. İstanbul: YEM Yayınları.
- Eriçok, A. (2014). Bursa Tarihi Ticaret Merkezinde 16. Yüzyıldan Günümüze Ticari Fonksiyonların Değişimi. *Planlama Dergisi*, 24(3), s.178. doi: 10.5505/planlama.2014.66375
- Gönül, A., Durak, S., Arslan, T. V. (2017). Analysis Of Urban Identity Of A Palimpsest City: Bursa City Center as a Case. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi*, 13, Özel Sayı-1, ss.3-14.
- Gündüz, O. (2004). Küreselleşme Sürecinde Değişen Yaşam Tarzları, Dönüşen Tüketim Kalıpları: Bursa Örneğinde Mekan ve Kültür Ekseninde Farklılaşan Kimlikler. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kaplanoğlu, R. (2008) .Bursa'nın Kentsel Gelişmesi. *Bursa Defteri Dergisi*, Mayıs 2008, s.39-52. 2 Ocak 2019 tarihinde [https://www.academia.edu/5413102/Bursa\\_n%C4%B1n\\_Kentsel\\_Geli%C5%9Fmesi\\_ve\\_%C5%9Eehir\\_Haritalar%C4%B1](https://www.academia.edu/5413102/Bursa_n%C4%B1n_Kentsel_Geli%C5%9Fmesi_ve_%C5%9Eehir_Haritalar%C4%B1) adresinden erişildi.
- Kara, G. (2007). Kentsel Dönüşüm Uygulamaları. TM-MOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 11. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı.
- Kıyım, E. (2015). "Sağlıklı Kent Projeleri" Diğer Adıyla "Kentsel Dönüşüm" ve "Bursa'da Kentsel Dönüşüm Adı Altında Gerçekleştirilmiş ve Gerçekleştirilecek Projeler. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yapı Eğitimi Anabilim Dalı, Isparta.
- Özbay, H. (1988). Bursa-Zafer ve Sehküstü Meydanları Arasındaki Alanda Kentsel Tasarım Ve Mimari Proje Yarışması *Mimarlık Dergisi*, 230(3), ss. 56-61. 20 Aralık 2018 tarihinde <http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/561/8454.pdf> adresinden erişildi.
- Özgüner, O. (1997). Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Bina Kompleksi Proje Yarışması Üzerine Düşünceler..., *Mimarlık Dergisi*, 278(10), ss.18-19. 22 Aralık 2018 tarihinde <http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/509/7461.pdf> adresinden erişildi.
- 'Panorama 1326 Bursa' Fetih Müzesi. 30 Aralık 2018 tarihinde <http://www.osmangazi.bel.tr/tr/proje/panorama-1326-bursa-fetih-muzesi> adresinden erişildi.
- Polat, S. (2005). Mimarlık ve Kentsel Yaşam Kalitesinin Sağlanmasında Dönüşüm Projelerinin Rolü: Bursa-Santral Garaj Bölgesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Mimarlık Anabilim Dalı, Bursa.
- Polat, S., Dostoğlu, N. (2013). Short-Term Solutions To Urban Regeneration: The Case Of Central Garage District In Bursa. *e-Journal of New World Sciences Academy NWSA-Engineering Sciences*, 8, (1), 1-20.
- Shakur, T., Hafiz, R., Vural Arslan, T., & Cahantimur, A. (2012). Economy and Culture in Transitions: A Comparative Study of Two Architectural Heritage Sites of Bazaars and Hans of Bursa and Dhakka. *ArchNet-IJAR: international Journal of Architectural research*, 6(3), pp. 91-108.
- Sönmez, K. (2008). Kentsel Yenilemenin Fiziksel Ve Sosyal Görünümleri: Bursa Kamberler Kent Parkı. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8, Özel Sayı, ss.203-223. 1 Ocak 2019 tarihinde <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/69270> adresinden erişildi.



- Şube Görüşü: Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması.(2012). Posta Dergisi, Temmuz-Ağustos, Bursa: Bursa Mimarlar Odası, s. 5.
- Tekeli, İ. (1999). Bursa'nın Tarihinde Üç Ayrı Dönüşüm Dönemi. Osmanlı Devletinin Kuruluşunun 700. Yıldönümünde Bursa ve Yöresi Uluslararası Kongre, 6-7 Mayıs 1999. Bursa: Mimarlar Odası Bursa Şubesi, s. 7-30.
- Tomruk, B. (2008). Bursa'nın Kentsel Mimari Dönüşüm Dinamikleri. *Mimarlık Dergisi*, 304, s.,20 Aralık 2018 tarihinde [http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik &DergiSayi =357&RecID=2131](http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=42&RecID=1053) adresinden erişildi.
- Tomruk, B., Akpınar, İ. ,Y. (2009) . Bursa Interrogated: Search for a New Urban Identity. International Symposium Entitled Revitalising Built Environments: Requalifying Old Places for New Uses, 12-16 October, pp.43-57, İstanbul.
- Tomruk, B., Akpınar, İ. ,Y. (2010). Emerging Urban Dynamics: The Making Of Public Spaces in Bursa, 14th IPHS Conference, 12-15 July, İstanbul.
- TÜYAP Bursa Uluslararası Fuar ve Kongre Merkezi. 27 Aralık 2018 tarihinde <http://www.bursa.com.tr/fuar-turizmi-tuyap-bursa-uluslararasi-fuar-ve-kongre-merkezi-2087.html> adresinden erişildi.
- Uysal, M., Deringöl, T. (2014). Kent Kimliğinin Oluşmasında Mimari Proje Yarışmalarının Etkisi: Gaziantep Örneği, Yarışmalar ve Mimarlık Sempozyumu 2014, ss, 86-102, 20 Aralık 2018 tarihinde <http://www.yarismaylayap.com/yarismalar-ve-mimarlik-sem-pozyumu-2014/yarismalar-ve-mimarlik-kitabi-sem-pozyumu-2014-kitabi/> adresinden erişildi.
- Vural, T. (2007). Tarihsel Süreklilik İçinde Bursa Kapalıçarşı. *Bursa'nın Kentsel ve Mimari Gelişimi Sempozyum Kitabı*, 07- 08 Nisan, (ed) Cafer Çiftçi, ss.302-305.
- Yarışma Bursa Santral Garaj Kent Meydanı. (2006) *Mimarlık Dergisi*, 329. 27 Aralık 2018 tarihinde <http://www.mimarlikdergisi.com/index.cfm?sayfa=mimarlik&DergiSayi=42&RecID=1053> adresinden erişildi.
- Yenal, E., (1996). Osmanlı Başkenti, Osmanlı Kenti Bursa. *Bir Masaldı Bursa*, (ed.) Engin Yenal, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, s.19-46.
- Yerleşim Planı. 30 Aralık 2018 tarihinde <https://terminal.burulas.com.tr/yerlesim-plani.aspx> adresinden erişildi.
1. Ödül - Bursa Büyükşehir Belediyesi Orhangazi Meydanı ve Çevresi Kentsel Tasarım Proje Yarışması. 20 Aralık 2018 tarihinde [http://kolokyum.com/yazi/2796/1\\_odul\\_\\_bursa\\_buyuksehir\\_belediyesi\\_orhangazi\\_meydani\\_ve\\_cevresi\\_kentsel\\_tasarim\\_proje\\_yarismasi](http://kolokyum.com/yazi/2796/1_odul__bursa_buyuksehir_belediyesi_orhangazi_meydani_ve_cevresi_kentsel_tasarim_proje_yarismasi) adresinden erişildi.
1. Ödül, Çekirge Meydanı Mimari, Kentsel Tasarım ve Peyzaj Tasarımı Yarışması Proje Raporu. 2 Ocak 2019 tarihinde <http://www.arkiv.com.tr/proje/1-odul-cekirge-meydani-mimari-kentsel-tasarim-ve-peyzaj-tasarimi-yarismasi/7834> adresinden erişildi.
- <http://www.mimarlarodasiankara.org/yarismalardizini/>
- <http://sartname.arkitera.com/>
- <https://yarismo.org/ara.php?q=bursa>