



Management and Political Sciences Review



Volume: 5

Issue:1

Year:2023

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

Cilt 5 · Sayı 1 · Haziran 2023 / Volume 5 · Issue 1 - June 2023
E-ISSN: 2791-6529

SAHİBİ (Publisher)

Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Editörler / Editors

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yazı İşleri / Secretariat

Arş. Gör. Murat ÖZKAYA

Danışma Kurulu / Consultative Committee

MURAT Sedat (Çanakkale Onsekiz Mart University)	YARAŞ Eyyüp (Akdeniz University)
ACER Yücel (Çanakkale Onsekiz Mart University)	BARAN Muhteşem (İstanbul University)
ERKUL Hüseyin (Çanakkale Onsekiz Mart University)	ÖZDEMİR Lütfiye (İnönü University)
STAVAREK Daniel (Silesian University)	ATMACA Metin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
STRAUSS Eric (Michigan State University)	KANTEN Selahattin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
ÇAVUŞGİL S. Tamer (Georgia State University)	KIZILDAĞ Duygu (İzmir Demokrasi University)
BACAK Bünyamin (Çanakkale Onsekiz Mart University)	YEŞİLTAŞ Murat (Mehmet Akif Ersoy University)
GÜMÜŞTEKİN Gülten (Çanakkale Onsekiz Mart University)	KANTEN Pelin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
GÜMÜŞ Erhan (Çanakkale Onsekiz Mart University)	GHAZZAWI Issam (University of La Verne)
YELKİALKAN Nazan (Çanakkale Onsekiz Mart University)	ŞENGÜL Ümran (Çanakkale Onsekiz Mart University)
TUNA Muharrem (Gazi University)	TVRDON Michal (Silesian University)
ÖZKARA Belkıs (Afyon Kocatepe University)	SPERKA Roman (Silesian University)
ÖZCAN Ayşe (Giresun University)	ALPARSLAN Ali Murat (Mehmet Akif Ersoy University)
UYARGİL Cavide (Kültür University)	

Bu Sayının Hakemleri / Referees of This Issue

KOÇBULUT Özgür (Tokat Gaziosmanpaşa University) ERTAŞ Güler (Doğuş University)
ÖZKILBAÇ Selda (Bayburt University) ÜNAL Zeynep Merve (İstanbul Gelişim University)
VURAL Selvi (Recep Tayyip Erdoğan University) KEFE İrem (Osmaniye Korkut Ata University)
MERİÇ Engin (Trakya University) ÖZDEMİR Yavuz Selim (Ankara Bilim University)
KABAK Mehmet (Gazi Univesity) GÜMÜŞTEKİN Gülten (Çanakkale Onsekiz Mart University)
KARAVELİOĞLU Ceren (Dumlupınar University) DÖNMEZ POLAT Dilek (Çanakkale Onsekiz Mart University)
ÖRNEK Ali Şahin (Çanakkale Onsekiz Mart University) TUNÇ Ahmet (Çanakkale Onsekiz Mart University)
DALYANCI Hüsnü Levent (Çanakkale Onsekiz Mart University)

İndeksler / Indexes



Directory of Academic and Scientific Journals



TOGETHER WE REACH THE GOAL

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

E-ISSN: 2791-6529

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

Yılda iki kez yayınlanır / Published two times a year

Management and Political Sciences Review dergisi 2019 yılından itibaren yılda iki sayı (Aralık, Haziran) olarak yayımlanması planlanan uluslararası hakemli ve bilimsel bir dergidir. Derginin yazım dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergide bilimsel araştırma ölçütlerine uygun olarak sosyal bilimler alanında yapılmış ve daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olan; doktora ve yüksek lisans çalışmalarından elde edilen sonuçların bir bölümünden ya da tümünden yararlanarak hazırlanmış olan bilimsel makaleler, araştırma-inceleme makalesi türünden çalışmalar, derleme yazıları, teknik notlar, kitap tanıtımları ve benzeri yayımlanır; arşivlenir, paylaşılır, basılır ve dağıtılır. Management and Political Sciences Review herhangi bir makale değerlendirme/işlem ve yayın ücreti talep etmez.

Management and Political Sciences Review is an international peerreviewed scientific journal scheduled to be published two times a year, from 2019 onwards, in December and June. Publication languages of the journal are Turkish and English. The journal comprises, archives, shares, prints and distributes scientific articles, articles derived from research of masters and doctoral thesis, research and observation reports, collections, technique notes and bookreviews. Papers from all fields of social sciences are admissible and expected to be coherent with scientific research criteria and not published before. The journal does not charge any sort of article processing or publication fee.

Yaygın Süreli Yayın
6 aylık (Aralık/Haziran)
Türkçe/İngilizce

Vernacular Publication
Biannual (December/June)
in Turkish/English

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Terzioğlu Yerleşkesi, Çanakkale – TURKEY

Tel: +90 286 218 00 18 Fax: +90 286 218 05 24

Web: <http://troyacademy.dergi.comu.edu.tr> - <http://mpsr.dergi.comu.edu.tr/>

E-mail: mpsr@comu.edu.tr

Aksi belirtilmediği sürece Management and Political Sciences Review yayımlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına aittir. Bu konuda dergi sahibi, editörler veya diğer yazarlar sorumlu tutulamaz.

Statements of acts or opinions appearing in the Management and Political Sciences Review are solely those of authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izni alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the Management and Political Sciences Review editors.

TAKDİM

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde çıkarılan Management and Political Sciences Review dergisi 2019 yılından itibaren 2 sayı olarak çıkarılmaya başlanmıştır. Derginin bu sayısında 7 Makale yer almaktadır.

Dergimizin bu sayısına çalışmalarını gönderen akademisyenlere, bu eserlerin değerlendirmesini yapan hakemlere, yayın ve danışma kurulu ve sekreteryaya teşekkür ederiz.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Management and Political Sciences Review

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

E-ISSN: 2791-6529

Cilt 5 · Sayı 1 · Haziran 2023 / Volume 5 · Issue 1- June 2023

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Araştırma Makalesi/Research Article

Kooperatif Yönetiminin Hukuksal Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Research on the Legal Problems of Cooperative Management.....1

Hüseyin ERKUL, Hafize SEÇTİM, Ayşe Miray ALTAY

Araştırma Makalesi/Research Article

Uluslararası Kariyer Yapmak: Eşlerin Koordinasyon Stratejileri

Building an International Career: Coordination Strategies of Couples.....19

Şule BÜRÜCEK, Dilek ZAMANTILI NAYIR, Merve Ahter DEDE

Araştırma Makalesi/Research Article

Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı

Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: İzmir KOBİ Firmaları Üzerine Bir Araştırma

Mediating Role of Organizational Learning Capability in the Relationship Between
Technological Innovation Capability and Firm Performance: A Research on İzmir SME
Firms.....32

Bülent ÖRMECİ, Hülya ÖCAL

Araştırma Makalesi/Research Article

**Performance Analysis for the Organization of Turkic States Member Countries in the
Context of Power Elements and Suggestions in Terms of Smart Power**

Güç Unsurları Bağlamında Türk Devletleri Teşkilatı Ülkelerinin Performans Analizleri ve
Akılcı Güç Noktasında Öneriler.....55

Köksal ŞAHİN, Gökçe CANDAN

Araştırma Makalesi/Research Article

Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Bir Üniversite Hastanesinde

Uygulanması

Application of Time Driven Activity Based Costing Method in a University
Hospital.....81

Fatma KARA, Sinan AYTEKİN

Araştırma Makalesi/Research Article

**Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillерinin Analitik Hiyerarşi
Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**

Assessment of Organizational Conflict Causes and Conflict Management Styles by the
Analytical Hierarchy Process Method: An Application in The Banking Sector.....104

Yasemin HANCIOĞLU BAŞKÖY, Mustafa Onur ŞİMŞEK

Araştırma Makalesi/Research Article

**Birikim Rejimleri Perspektifinden ILO'nun İşe Aracılık Faaliyetlerine Yaklaşımında
Yaşanan Dönüşüm**

Transformation in the ILO's Approach to Employment Services from the Perspective of
Accumulation Regimes.....119

Sercan DERELİ



Kooperatif Yönetiminin Hukuksal Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma

A Qualitative Research on The Legal Problems of Cooperative Management

Hüseyin ERKUL¹ Hafize SEÇTİM² Ayşe Miray ALTAY³

Öz

Kooperatifler toplumların ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlarını çözmek için gönüllü olarak giriştikleri emek ve sermayelerini birleştirerek, devlet desteği alarak örgütlendikleri ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre tüzel kişilik olan bir toplum kalkınması aracıdır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre bir ticari ortaklık olan kooperatiflerin yönetiminde gerçekleştirilen yönetsel işlem ve eylemlerin hukuka uygun olması ve yargısal denetimle ortaya çıkan kararların dikkate alınması bu tüzel varlıklar için yaşamsal öneme sahiptir.

Dijital çağa giriş yapılan günümüzde kooperatiflerin hukuka uygun ve değişen ekonomik ve toplumsal koşullar içinde, küresel dünyadaki rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri başta eğitim olmak üzere profesyonel yönetilmeleri ve hukuka uygun işlem ve eylemlerde bulunmaları toplumsal açıdan çok önemlidir.

Araştırmada nitel araştırma türlerinden olan doküman incelemesi ve betimsel araştırma yöntemi kullanılmış; Yargıtay 11. ve 23. Daire kararları incelenerek hukuksal sorunlar ortaya konmuş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplum Kalkınması, Kooperatif, Yönetim, Kooperatif Yönetimi, Hukuk ve Kooperatif Hukuku

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Cooperatives are a social development tool in which they voluntarily combine their labor and capital to solve the economic, social and cultural problems of societies and are organized by receiving state support and are legal entities according to the Turkish Commercial Code No. 6102.

According to the Turkish Commercial Code No. 6102, it is of vital importance for these legal entities that the administrative actions and actions carried out in the management of cooperatives, which are commercial partnerships, comply with the law and that the decisions made by judicial review are taken into account.

In today's digital age, it is very important for the cooperatives to be able to survive in the competitive environment of the global world, in accordance with the law and in changing economic and social conditions, and to be managed professionally, especially in education, and to take legal actions and actions.

¹ Prof.Dr. ÇOMÜ, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD.
hcerkul@comu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8856-696X

² Dr. Öğr. Üyesi, ÇOMÜ, Sosyal Bilimler MYO, Yerel Yönetimler, sectimhafize@gmail.com
Orcid:0000-0001-8671-0828

³ Arş.Gör. ÇOMÜ, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD.
aysemiray.cengiz@comu.edu.tr, Orcid: 0000 0001 5583 0085

In the research, document analysis and descriptive research method, which are qualitative research types, were used; By examining the decisions of the 11th and 23rd Chambers of the Court of Cassation, legal problems were revealed and solutions were offered.

Keywords: Community Development, Cooperative, Management, Cooperative Management, Law and Cooperative Law

Paper Type: Research

Giriş

“Birlikten kuvvet doğar” özsözünden hareketle kooperatifler “Toplum Kalkınması”nda toplumların ekonomik sorunlarını çözmek amacıyla karşılıklı işbirliği, güç birliği ve yardımlaşma anlayışıyla ekonomik imkânlarını bir araya getirerek, ortak emek ve sermayeyle oluşturdukları bir ticari girişimciliktir.

Kooperatifler 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 124. maddesi 1. fıkrasına göre ticaret şirketleri arasında sayılmıştır. Bunun yanı sıra kooperatifler 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu’nun 1. maddesine göre tüzel kişiliği haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellik meslek veya geçimlerine ait ihtiyaçlarını işgücü ve parasal katkılarıyla karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli ortaklıklardır.

Kooperatif yönetimi 1163 sayılı Kooperatifler Kanununa göre en az yedi ortağın imzaladığı anasözleşmenin ticaret sicil müdürlüğünce tescil edildikten sonra hak ehliyetine kavuşur ve söz konusu kanuna göre yapılacak genel kurulda fiil ehliyetine göre yönetim kurulu ve denetçi seçilir. Kooperatifin yönetimi ve temsili anasözleşme tarafından genel kurula ve yönetim kuruluna yetki verilmek suretiyle kısmen veya tamamen yönetim kurulu üyesine tevdi edilir.

Kooperatif yönetim kurulu doğrudan ya da görevlendirdiği yönetim kurulu üyesi vasıtasıyla yönetsel işlem ve eylemleri gerçekleştirirler. Bu işlem ve eylemlerin meri mevzuata ve hukuka uygun olması gerekir. Ancak, bazı yönetsel işlem ve eylemlerin uygulanması sırasında kooperatif yöneticilerinin yöneticilik eğitimi almamış olması, üyelerin bir eğitimden geçmemesi ve meri mevzuatın yeterince bilinmemesi gibi nedenlerle hukuka aykırı durumların ortaya çıkmasına neden olmakta ve hem idari hem de yargı denetimiyle çözümler üretilmeye çalışılmaktadır.

“Kooperatif Yönetiminin Hukuksal Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı araştırmanın temel amacı; kooperatif yönetimi gerçekleştirilirken ortaya çıkan hukuksal sorunlar hakkında Yargıtay 11. Hukuk Dairesi ve 23. Hukuk Dairesi kararlarını 2018 yılından günümüze inceleyerek durum tespiti yapmak, kararlarda belirtilen hukuka aykırı yönetsel uygulamaları belirleyerek kooperatif yönetimlerinin hukuka uygun yönetsel uygulamalarda bulunmaları için çözüm önerileri getirmektir.

Araştırmada Yargıtay 11. Hukuk Dairesi ve 23. Hukuk Dairesi kararları “Doküman İncelemesi “yöntemiyle incelenmiş ve mahkeme kararlarındaki hukuka aykırılık durumları tespit edilmiş bunun neden ve sonuçları irdelenmiş, kooperatif yönetimlerinin hukuka aykırı yönetsel işlem ve eylemleri sınıflandırılmış ve elde edilen temalar içerik analizi yapılarak durum tespiti gerçekleştirilmiştir.

Kooperatifler toplumların ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlarını çözmek için gönüllü olarak giriştikleri emek ve sermayelerini birleştirerek, devlet desteği alarak örgütlendikleri bir toplum kalkınması aracıdır. Kooperatiflerin hukuka uygun ve değişen ekonomik ve toplumsal koşullar içinde, küresel dünyadaki rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri toplumsal açıdan çok önemlidir. Bu nedenle kooperatif yönetimlerinin

profesyonelce işletilmesi, yönetsel sorunlarına çözümler üretilmesi gerekçesi bu araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın problem cümlesi şudur: Türkiye’de kooperatiflerin yönetsel işlem ve eylemleri hukuka uygun olarak yürütülmekte midir? Bu problem cümlesinin cevabını Yargıtay 11. Hukuk ve 23. Hukuk Daireleri’nin kararlarındaki hukuka aykırılıklar bağlamında neden-sonuç ilişkileri açısından incelendiğinde sorunlar belirlenebilecektir.

Araştırmanın varsayımı ise “Kooperatif yönetiminin yönetsel uygulamalarında kooperatif yöneticilerinin kooperatifçilik ve yöneticilik eğitimi almamış olmaları, ortakların kooperatif konusunda bilgilerinin bulunmaması ve meri mevzuatın yeterli düzeyde bilinmemesi ve izlenmemesi gibi nedenlerle hukuksal sorunlar yaşanmakta ve bu sorunların çözümü için yargı yoluna başvurulmakta bu da sonuç olarak hem zaman, hem para hem de prestij kaybına yol açmaktadır.

Bu araştırma kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır:

- (1) Kooperatif yöneticileri kooperatifçilik ve yöneticilik eğitimi almış mıdır?
- (2) Kooperatif ortaklarına düzenli olarak kooperatifçilik eğitimi verilmekte midir?
- (3) Kooperatiflerin yönetsel denetimi hangi kriterlere göre yapılmaktadır?
- (4) Kooperatiflerle ilgili yönetsel sorunlar nelerdir?
- (5) Kooperatif mevzuatı kooperatif yönetimi tarafından düzenli olarak izlenmekte midir?
- (6) Kooperatiflerde yaşanan hukuksal sorunlar nelerdir?
- (7) Kooperatiflerin yargısal denetiminin sonuçları izlenmekte midir?
- (8) Kooperatif yönetimleri “Dijital çağa” hazır mıdır?

Bu soruların cevaplarını bulmak amacıyla; başta Yargıtay 11. Hukuk Dairesi ve 23. Hukuk Dairesi kararları olmak üzere doküman incelemesi yöntemiyle kararlar ve ilgili mevzuat incelenerek, İl Ticaret Müdürlüğü yöneticiler ve uzmanlarla görüşmeler yaparak, Uluslararası kuruluşlar, alanyazın (literatür) taraması yapılmış ve yönetsel düzenlemeler gözden geçirilmiştir.

1. Kuramsal ve Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde kuramsal ve kavramsal çerçeve açıklanmaktadır. Kuramsal çerçeve çizildikten sonra kooperatif, yönetim, kooperatif yönetimi, hukuk ve kooperatif hukuku kavramları tanımlanmıştır.

1.1. Kuramsal Çerçeve

“Kooperatif Yönetiminin Hukuksal Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı araştırmanın kuramsal çerçevesini kooperatif yönetimde yönetsel iş ve eylemlerin uygulanmasında karşılaşılan hukuka aykırılıkların ortaya çıktığı “hukuksal sorunlar” çizmektedir.

Çizilen bu kuramsal çerçeve içinde ilk olarak “yönetim” kavramı ve bu bağlamda “kooperatif yönetimi” kavramı ele alınmıştır. İkinci olarak “hukuk” kavramı ve bu bağlamda “kooperatif hukuku” kavramı ortaya konmuştur.

Araştırmada Yargıtay 11. Hukuk Dairesi ve 23. Hukuk Dairesi kararları incelenerek kooperatif yönetimde karşılaşılan hukuksal sorunlarla ilgili bir durum saptaması yapılmakta, hukuksal sorunların nedenleri ve neler olduğu ortaya konmuştur. Bu saptamalar doğrultusunda araştırmanın temelini oluşturan araştırma sorularını cevaplandırmak amacıyla kararlar arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmuştur.

Araştırma kavramsal nitelik taşımakta örnek kararlarla konu somutlaştırılmıştır. Araştırmanın sonunda genel bir değerlendirme yapılmıştır.

1.2. Kavramların Tanımları

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan kooperatif, yönetim, kooperatif yönetimi, hukuk ve kooperatif hukuku tanımları verilmiştir.

Kooperatif: Tüzel kişiliğe sahip, ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve meslek veya kişisel geçimlerine ilişkin ihtiyaçlarını karşılıklı işgücü ve maddi katkılarıyla yardım, dayanışma ve kefalet ile sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan değişir ortaklı ve sermayeli ortaklıklardır (1163/1).

Yönetim: Kamu kurumları, kuruluşlar, işletmeler ve STK'ların kurumsal amaçları doğrultusunda madde ve insan kaynaklarının verimli, etkili, hızlı, ekonomik, nitelikli ve kaliteli (VEHENK) olarak kullanılması bilim ve sanattır.

Yönetim; araştırmalar yapılması ölçüsünde bilim, mesleğin deneysel (tecrübe) olarak ve işbaşında aktarılması ölçüsünde de bir sanattır.

Diğer bir deyişle yönetim; Kamu kurumları, kuruluşlar, işletmeler ve STK'ların kurumsal amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme (PÖYED) süreçleri vasıtasıyla madde ve insan kaynaklarının eşgüdümlemesidir.

Kooperatif Yönetimi: İşbirliği anlayışıyla ve kanunla kurulmuş tüzel varlık olan kooperatiflerin maddi varlıklarının ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, eşgüdümlemesi ve denetlenmesi sürecidir.

Hukuk: Hukuk, hak kavramı ile eşdeğer bir kavramdır. Hak; hukuk düzeninin davranış normlarıyla koruduğu fiillerdir. Hukuk kavramının herkes tarafından kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamasıyla birlikte üzerinde uzlaşı bulunan belli ortak özellikleri bulunmaktadır. Hukukun var olan yüzlerce tanımından biri de ifade edilecek olursa hukuk: “insanlar arası, devletlerarası ve insan ile devlet arası ilişkileri düzenleyen devletin üstün otoritesi ile toplumun genel yararını korumak amacı ile konan ve devletin zorlayıcı gücüne haiz, genellikle yazılı nitelikte olan genel ve sürekli kurallar bütünüdür“ biçiminde tanımlanabilir.

Kooperatif Hukuku: Kooperatif kelimesinin İngilizcesi co-operation olup sözlükte kelime anlamı “birleriyle birlikte hareket etmek, bir şeyi başarmak için başka bir şirket, kuruluş ile çalışma süreci” olarak ifade edilir (Cambridge Dictionary).

Kooperatif hukuku; kooperatiflerin yapı ve işleyişini düzenleyen başta Anayasa, yasa, Cumhurbaşkanlığı kararnameleri ile yönetmeliklerden oluşan kurallar bütünüdür.

Kooperatif ortaklaşa işler yapmaktır. Bireyin tek başına yapmasının mümkün olmadığı işleri diğer kişilerle birlikte koordinasyon içinde yapmaktır (Üstün-Aydın, 2021: 1). 1163 sayılı Kooperatif Kanunu'nun ilk maddesinde kooperatiflerin özelliklerini de içeren detaylı bir kooperatif tanımı yapılmıştır. Araştırmada bu husus inceleme konusunu oluşturmuştur.

1.3. Kooperatifçiliğin Kısa Tarihsel Gelişimi

Dünyada, 18. yüzyılda Robert Owen ilk kooperatifçilik denemesini yapmış ve modern anlamda ilk kooperatifçilik 19. yüzyılın ortalarında İngiltere Rochdale denemesiyle tüketim kooperatifçiliği şeklinde başlamıştır. Fransa'da Charles Fourier 18. yüzyılda ilk kooperatifçilik fikir ve düşüncelerini oluşturmuştur. Almanya'da 19. yüzyılda Hermann Schulze-Delitzsch ilk meslek kooperatiflerini kurmuştur (Mülayim, 2006: 39).

Alman Akademik Okulu, kooperatifçiliği iki yönlü bir organizasyon olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama kooperatiflerin hem bireylerin birleşmesi hem de ekonomik bir girişim olduğunu ortaya koymuştur (Rehber, 2011: 32).

Amerika’da kooperatifçilik sosyal ve eğitim amaçlı kurulan “Grange”lardır. Grange’lar çiftçilerin başarılı tarım yapmaları ve iyi vatandaş olmaları konusunda eğitmek ve bilinçlendirmek temel hedefiyle kurulmuşlardır (Rehber, 2011: 36).

Türkiye’de kooperatifçiliğe ilk örnekler olarak Osmanlı’daki “Ahilik” müessesesi verilebilir. Kurumsal anlamdaki ilk örneklerden biri de Mithat Paşa’nın “Memleket Sandığı” adını verdiği ilk tarım kredi organizasyonudur. 1867’de Mithat Paşa’nın hazırladığı “Memleket Sandıkları Nizamnamesi” çıkarılmıştır. 1931’de “Türk Kooperatifçilik Kurumu” kurulmuştur. 1935’de “Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu” ile 2836 sayılı “Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu” kabul edilmiştir.

1.4. Kooperatifçilik Alanyazını (Literatür) Taraması

Bu alt bölümde; kooperatif, kooperatifçilik ve kooperatif yönetimiyle ilgili incelenen kitaplar, makaleler ve dokümanların özetleri verilmiştir.

Prof.Dr.Cevat GERAY’ın “Kırsal Türkiye’de Toplum Kalkınması ve Kooperatifçilik” başlıklı kitabında: “Toplum Kalkınması” yerel toplumların ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlarını çözmek üzere giriştikleri gönüllü çabaların devletin olanaklarıyla desteklenmesi ilkesine dayalı bir yöntem olduğu ortaya konmuştur. Toplum kalkınması; toplumun ekonomik, toplumsal koşullarını geliştirmek, toplulukları ulusun bütününde kaynaştırmak ve milli kalkınmaya tam olarak katılmalarını sağlamak için halkın çabalarını devletin çabaları ile bütünleştirme sürecidir. Kooperatifçilik ise; kırsal toplumların belli özellikte ekonomik nitelikteki sorunlarını çözmek amacıyla, karşılıklı yardımlaşma ilkesine göre yerel halkın güç birliği yaparak ekonomik olanaklarını biraraya getirdiği bir girişim olarak tanımlanmıştır. Kooperatifçiliğin ana ilkeleri olarak; gönüllülük, karşılıklı yardım ve dayanışma, eğitim ve yerel liderlik olarak belirlenmiştir.

Prof.Dr.Erkan REHBER’in “Kooperatifçilik” başlıklı kitabı: Giriş bölümünde “Kooperatif girişimler daha iyi bir dünya yaratır” özsözü belirtilmiş, dünyada ve Türkiye’de kooperatifçilik ele alınmıştır. Kooperatif tanımları yapıldıktan sonra kooperatifler sınıflandırılmış, değer ve ilkeleri ortaya konulmuştur. Son olarak kooperatiflerin geleceği hakkında; değişen ekonomik ve sosyal koşullar içinde kooperatiflerin bir yandan karşılıklı dayanışma örgütleri olarak geleneksel değer ve ilkeleri korumaya çalışırken diğer yandan küresel dünyada acımasız rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalıştıklarına değinilmiştir. Yeni nesil kooperatiflerle ilgili özellikler şunlardır: Kooperatifler farklı yapılarda olsalar da varlıklarını sürdüreceklerdir. Kooperatifler serbest piyasa ekonomisinin aksadığı ve kriz durumlarında rol oynayabilecek örgütlerdir. Hizmet ve malların sunumunda diğer modellere göre daha güvenilir bir model durumundadır. Toplum içinde kendine yardım ve dayanışma bilincini geliştirir ve sosyal sermayeye olumlu katkılar sağlarlar. Kooperatifler insan faktörünü güçlendirerek daha rasyonel kaynak kullanımına yol açarlar. Pozitif dışsal etkiler yaratarak sosyal etkinliği arttırmaları. Kooperatif üyeleri aynı zamanda müşteridir. Kooperatifler kalkınmakta olan ülkeler için önemlidir.

Prof.Dr.Ziya Gökalp MÜLAYİM’in “Atatürk’ten Bugüne Kooperatifçilik” başlıklı kitabı: Kitabın sunuş bölümünde; Türkiye’nin toplumsal ve ekonomik yönden kalkınması, demokrasinin yerleşmesi, çevrenin ve barışın korunması için, Türkiye’de demokratik kooperatifçiliğin mutlaka geliştirilmesi gerektiği konusu genellikle kabul edilmekle beraber, kooperatifçiliğin etkili bir biçimde geliştirilmesi için gereken önlemlerin yeterince alındığını söylemek maalesef olanaklı olmadığı vurgulanmıştır.

Atatürk 1931’de İzmir Ticaret Odası’nda yaptığı konuşmasında “Kanaatim odur ki, muhakkak surette birleşmede kuvvet vardır. Kooperatif yapmak, maddi ve manevi kuvvetlerin, zekâ ve maharetleri birleştirmektir” demiştir. Atatürk, kooperatifçiliği ülkenin kalkınmasında önemli bir araç olarak görmüş ve kooperatifçiliğin ülkede yaygın hale gelebilmesi için hayatı boyunca çaba göstermiştir.

Kooperatifçiliğin temel sorunları olarak; sermaye ve kredi sorunu, üst örgütlenme sorunu, mevzuat sorunu, eğitim sorunu, hukuksal sorunlar ve denetim sorunları ortaya konulmuştur.

Prof. Dr. Ziya Gökalp MÜLAYİM'in "Kooperatifçilik" başlıklı kitabı: Kooperatif; kişilerin, kendi başlarına yapamayacakları veya beraber yapmada yarar bulunan işleri en iyi şekilde ve maliyetine yapmak üzere dayanışma anlayışıyla ekonomik güçlerini bir araya getirmeleri olarak tanımlanmıştır. Kitapta dünyada ve Türkiye’de kooperatifçiliğin gelişimine değinildikten sonra Türk Kooperatifçiliğinin sorunları ve önerileri belirtilmiştir. Bu sorunlar; finansman, üst örgütlenme, eğitim ve araştırma, mevzuat ve denetimdir. Finansman sorunu konusunda ortaklık payları ve öz sermayelerini artırma; üst örgütlenme sorunu konusunda Türk kooperatifçilik hareketinin eğitim ve araştırma, denetim, finansman ve mevzuat sorunlarının çözümüne etkin bir katkıda bulunarak Türk kooperatifçilik politikasının oluşturulmasında Türkiye Milli Kooperatifler Birliği’nin önemli rol oynadığı; eğitim ve araştırma sorunu için Meslek Yüksekokullarının Kooperatifçilik bölümlerinin açılması ve diğer ilgili bölümlere kooperatifçilik dersi konulması; mevzuat sorunu için kooperatifçiliği düzenleyen yasaların yetersiz, karışık ve hatta önemli bir kısmının demokratik olmadığı; denetim sorunu olarak kooperatiflerin iyileştirilmeleri ve sağlıklı bir bünyeye kavuşmaları için etkili bir denetimin gerekli olduğu ortaya konmuştur.

Dr. Göktürk KALKAN’ın (2022) "Geleneksel Kooperatif Yapısının Kurumsal Yönetim Açısından İncelenmesi" başlıklı makalesi; Geleneksel kooperatifte yönetim kurulunun, kooperatif ortakları arasından seçildiği ancak bu durumun yönetim kurulu ile kooperatif ortakları arasında çıkar çatışmaları meydana getirebildiğine değinmektedir. Araştırmacı, genişletilmiş geleneksel kooperatif modelinde tüm operasyonların yönetim kurulunun işe aldığı bir profesyonel yönetime devredilerek, kooperatif ortakları, yönetim kurulu ve profesyonel yönetim arasındaki ilişkilerin düzenleyen çıkar çatışmalarını azaltan bir kurumsal yönetim sistemi oluşturulabileceğinden bahsetmiştir. Kooperatif içindeki çıkar çatışmalarının kooperatif içinde çok çeşitli maliyetlere yol açacağı ve kooperatifin etkin bir şekilde yönetilmesi zorlaşacağından bahseden araştırmacı; sahiplik yapısının yapılandırılması, yönetici mali haklarının düzenlenmesi, finansal açıklamanın şeffaf olması, yönetim kurulunun yetkin kişilerden oluşturulmasının iç kontrol mekanizmaları olarak işlevsel kılınacağını belirtmektedir. Aynı zamanda dış şirket devralma piyasası, yasal altyapı ve ürün piyasası rekabeti gibi kurumsal yönetim mekanizmalarının kooperatifte uygulanmaları ve etkilerinin izlenmesinin de dış kontrol mekanizmaları olarak çıkar çatışmalarının azaltılmasında çok önemli roller oynayabileceğini ifade etmiştir. Çalışmada kooperatifte kurumsal yönetim olgusunun yerleştirilmesinin bu kontrol mekanizmalarının uygulanabilmesi için de çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

GÜREŞÇİ ve GÖNÇ (2017) tarafından yayınlanan "Türkiye’de Kooperatiflerin Temel Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Düşünceler" başlıklı makale çalışmasında; araştırmacılar, Türkiye’de kooperatiflerin temel sorunlarının birbiri ile bağlantılı ve çözüm noktasında da ortak hareket edilmesi gereken sorunlar olarak ifade etmiştir. Bu sorunları; kavramsal sorunlar, örgün eğitim ve diğer eğitim faaliyetleri alt başlığında eğitim ile ilgili sorunlar, yasal sorunlar, idari ve yönetim sorunu ile ekonomik sorunlar olarak beş başlıkta ele almışlardır.

Özellikle gelişmiş batı devletleri ve ABD de kooperatifçiliğe oldukça önem verildiği ve geliştiği vurgusunu yapan araştırmacılar, toplumların gelişmişlik göstergesinde kooperatifleşmenin de önemli bir gösterge olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte kooperatifçilik, ekonomik ve sosyal sorunların çözümünde sivil anlayışların gelişmesiyle birlikte özel bir katkı sağlamaktadır. Ülkemizde kooperatiflerin sorunlarına yaklaşımın vatandaş ve devlet boyutlarıyla temelde farklılaştığı, her iki boyutun kooperatifçilik anlayışının da modern kooperatifçilik anlayışından uzak olduğu ifade edilmiştir. Belirtilen yasal, idari, ekonomik gibi sorunların ise ancak bu anlayışın değişmesi ile aşılabileceği de belirtilmiştir.

Turgut AĞIRNASLIGİL'in “Türkiye’de Kooperatifçilik Eğitiminin İnsan Kaynakları Sorunu” başlıklı bildirisinde: Günümüz dünyasının hukuk anlayışı, yaşam tarzı, toplumsal öncelikler, ekonomik beklentiler ve uluslararası ilişkilere bakış açısından, geçmiş yüzyıllara göre çok farklı değer yargılarına sahip olduğu belirtilmiştir.

Yaşanılan çağdaki hızlı değişimle beraber ortaya çıkan çarpıcı etkileşimler, ulusal ve uluslararası düzeydeki “kooperatif kuruluşlar”, “bilimsel çevreler” ve “STK”ların önemini artırmıştır. Bu gibi kuruluşların sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve bilimsel verilere dayalı, toplumsal gerçeklere uygun faaliyetlerde bulunmaları sorumluluktan öte görev haline getirmiştir. Sonuç olarak; kooperatiflerin ekonomik yaşayabilirliği, insani kaynaklarının geliştirilmesine bağlıdır.

Yusuf ÜSTÜN ve Muhittin AYDIN'ın “**Kooperatifler Hukuku**” isimli kitabı: kooperatiflerin sermaye şirketi ve diğer ticaret şirketlerinden farkına ve avantajlarına, kooperatiflerin gelişimi ve ekonomiye olan katkılarına değinilmiştir. Ülkemizdeki kooperatifçilik hareketinin önce hukuki alt yapısına sonrasında hangi bakanlıkların hangi kooperatiften sorumlu olacağını genişçe ele almıştır. Kooperatiflerin kuruluş işlemlerini, ortaklık işlemlerini ve özellikle anasözleşmeye ilişkin hükümleri detaylıca irdelemiştir. Eserde yargı kararlarına da sıkça yer verilmiştir.

2. Kooperatiflerin Hukuksal Boyutu

Bu bölümde kooperatiflerin yapı ve işleyişini düzenleyen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun, 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu, Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik ve kooperatiflerle ilgili uluslararası düzenlemelere değinilmiştir.

Kooperatiflerin hukuki mahiyetinin,

- Tüzel kişiliği haiz,
- Ortaklarının ekonomik menfaatlerini koruyan ve geçim ihtiyaçlarını karşılamak için işgücü ve parasal katkı sağlayan,
- Ortakları arasında karşılıklık ilkesine dayanan,
- Dayanışmayı esas alan,
- Gerçek ve tüzel kişiler tarafından kurulan,
- Ortaklara ve sermayeye sahip olan ortaklıklar olduğu 1163 sayılı Kanununda ifade edilmiştir. Bu nitelermeleri göz önüne aldığımızda kooperatiflerin aslında ticari nitelikten çok sosyal nitelik taşıdığına yönelik kanaat oluşabilecektir. Nitekim kooperatiflerin özellikleri arasında ‘her ortağın oy hakkının olması; oy sonuçlarının eşit, dürüst ve adil dağıtımı; eşitlikçi ve katılımcı yapının hâkim olması ile üyelerin ortak ihtiyaçları göz önüne alınarak kurulması’ sayılabilir (Üstün-Aydın,2021:13). Bu özellikler ticari olmakta uzak sosyal özellikler taşımakla birlikte 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu 124. maddesinde kooperatifleri ticaret şirketlerinin bir türü olarak ifade edilmiştir. 1163 sayılı kanunun 99. maddesiyle de kooperatiflere ilişkin doğan uyuşmazlıklarda davanın ticari dava sayılacağı da hüküm altına alınmış ve ‘mutlak ticari dava’ olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla kooperatiflerin ticaret şirketi olmakla birlikte sosyal niteliklerinin de olduğunu bu sebeple kendine özgü bir ortaklık olduğunu ifade edebiliriz.

Kooperatifler faaliyette buldukları alanlara göre bazı başlıklara ayrılabilir. Daha onlarca sayılabilen kooperatiflerin bazı örnekleri şu şekildedir:

Üretim kooperatifi; ürün üreticilerinin bir araya gelerek kurdukları kooperatiftir.

Tüketim kooperatifi; ortaklarının tüketim ihtiyacını ucuza karşılamak ve onların kar düzeyini arttırmak için kurulan kooperatiftir.

Konut kooperatifleri; dar ve orta gelirli ailelerin konut sahibi olması için bir araya gelinen ve üyelerinin konut ihtiyacını karşılamaya yönelik kurulan kooperatiftir.

Turizm kooperatifleri; turizm alanında iş yapan işletmecilerin kendi işletmelerinde verdikleri hizmetleri tanıtmak ve pazarlamak amacıyla kurdukları kooperatiftir.

Taşıma kooperatifleri; üyelerine yük bulmak, yük yükleme istasyonları yapmak, iş bulmak ve sözleşme yapmak gibi hususlarda yardımcı olmak ve işlerini kolaylaştırmak için kurulan kooperatiftir.

Kooperatiflerin çalışma alanları birbirinden farklı olmakla birlikte, tabi oldukları hukuki mevzuatlar da birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çoğu kooperatif 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na tabi olmakla birlikte bazıları özel kanuna tabidir. Örneğin pancar ekicileri kooperatifi ve turizm geliştirme kooperatifleri 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'na tabi iken, tarım kredi kooperatifleri 1581 sayılı Kanun'a, tarım satış kooperatifleri ve tütün tarım satış kooperatifleri 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanun'a tabidir.

2.1. Kanun İnceleme Yöntemiyle 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu İncelemesi

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu genel nitelikli temel kanundur. Bu Kanun kooperatifleri düzenleyen hükümler içermektedir. Bu hükümlere kısaca değinmek gerekirse:

- Kooperatiflerin ticaret unvanlarını ne şekilde kullanacaklarını (md. 43) düzenlemiştir.
- Kooperatiflerin ticaret şirketi sayıldığını ancak şahıs veya sermaye şirketi olmadığını (md. 124) hükme bağlamıştır.
- Kooperatiflerin birleşmesinin mümkün olduğu şirket türlerini (md. 137) belirtmiştir.
- Birleşme kararının nasıl alındığını (md. 151) ortaya koymuştur.
- Geçerli şirket bölünmesinin ne şekilde olacağı (md. 161) belirtilmiştir.
- Geçerli şirket türü değiştirmenin nasıl yapıldığı (md. 181) açıklanmıştır.
- Yardım amacına özgülünen yedek akçelerin ve diğer malların, şirketten ayrılması suretiyle bir vakıf veya kooperatif kurulmasının zorunlu olması (md. 522) belirtilmiştir.
- Karşılıklı sigorta faaliyetinin ancak kooperatif şirket şeklinde yürütülebilecek olmasını düzenlemektedir (md. 1402).

2.2. Kanun İnceleme Yöntemiyle 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu'nun İncelenmesi

1163 sayılı Kooperatifler Kanunu özel nitelikli temel kanundur. Kooperatifler Kanunu'nda;

- Kooperatifin tanımı yapılmış (md.1),
- Kooperatifin kuruluşunun açıklanmış ve en az 7 ortak ile kurulacağını (md. 2),
- Ticaret Bakanlığının izniyle tescil ve ilan edileceğini belirtilmiştir (md. 3).
- Kooperatifin organları; genel kurul (md. 42) ve yönetim kurulu açıklanmış (md 55), yönetim ve temsil'in açıklandığı maddede (md.58): "Anasözleşme, genel kurula veya yönetim kuruluna, kooperatifin yönetimini ve temsilini kısmen veya tamamen kooperatif ortağı bulunmaları şart olmayan bir veya birkaç müdüre veya Yönetim Kurulu üyesine tevdi etmek yetkisini verebileceği" ve "yönetime veya temsile yetkili şahısların kooperatife ait görevlerini yürütmeleri esnasında meydana getirdikleri haksız fiillerden doğan zararlardan kooperatifin sorumlu" olacağı belirtilmiştir (md.59).
- Denetçilerin (md.65) açıklandığı maddede denetçi tanımı yapılmış, dış denetim kapsamında finansal tabloların denetlendiği ve "yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtıp yansıtmadığının da dış denetimin kapsamı içinde" olduğu belirtilmiştir (md.69).
- Ticaret Bakanlığının görev ve yetkilerinin açıklandığı maddede (md.86), Bakanlığın, "kooperatiflere, kooperatif birliklerine, merkez birliklerine, Türkiye Milli Kooperatifler

Birliği'ne kuruluş ve organizasyonlarında yol göstermek, öğütleriyle yönetimlerinde ve çalışmalarında yardımcı olmak”, “Kooperatifleri, birlikleri, merkez birliklerini ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'ni teftiş etmek, denetlemek veya denetlettirmek”, “Kooperatiflerin, birliklerin, merkez birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği'nin dağılmasını gerektiren sebepleri mahkemeye bildirmek”, “Kooperatiflerin, bilhassa istihsale yararlı kooperatiflerin kuruluşu, öncelikle kredilenmesi ve memleket yararına faaliyette bulunmaları hususunda ilgili bakanlıklar ve kuruluşlar nezdinde gerekli teşebbüsleri yapmak ve koordinatör olarak vazife görmek”, “Kooperatifler mevzuatının uygulanmasında ve kooperatiflerle üst kuruluşlara yapılacak desteklemelerle ilgili kamu ve sosyal güvenlik fonları konusunda düzenleyici tasarruflarda bulunmak” olarak açıklanmıştır.

- Teftiş ve Denetlemenin, kooperatiflerin, kooperatif birliklerinin, kooperatif merkez birliklerinin ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliğinin işlem ve hesaplarını ve varlıklarını İlgili bakanlığın; müfettişlere, kooperatif kontrolörlerine veya denetim için görevlendirilecek olan personele denetlettirebileceği (md.90) ve kooperatif üst kuruluşlarını, ilgili müesseseleri ve bağımsız denetim kuruluşlarını denetleme işleri için görevlendirebileceği (md.91) açıklanmıştır.
- Kooperatifler ile organları, bağlı buldukları kooperatif birlikleri, kooperatif merkez birlikleri ve Türkiye Milli Kooperatifler Birliği arasında işgal konularına giren hususlardan dolayı çıkan anlaşmazlıklar, genel hükümler saklı kalmak şartıyla anasözleşmelerinde öngörülen hakem kurullarınca da halledilebilir denilerek uyuşmazlıklar ve hakem Kurulları (md.95) açıklanmıştır.
- Kooperatifler Kanunu'nda aksini açıklama olmayan hususlarda Türk Ticaret Kanunu'ndaki anonim şirketlere ait hükümler uygulanacağı belirtilmiştir (md.98).
- Kanunlara aykırı hareket eden kooperatif, üst kuruluşlarının yönetim kurulu üyeleri, denetim kurulu üyeleri ve memurların cezai sorumlulukları düzenlenmiştir (ek md.2).

2.3. Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik'in İncelemesi

Bu Yönetmelikte; yönetmeliğin amacına (md.1), kapsamına (md.2) ve bazı tanımlara (md.4) yer verilmiştir. Buna göre; Bu Yönetmeliğin amacı, kooperatif ve üst kuruluşlarının denetimleri ile birlik ve merkez birliklerinin denetim için yetkilendirilmesine ilişkin usul ve esasları belirlemektir (md.1). Bu Yönetmelik, 24/4/1969 tarihli ve 1163 sayılı Kooperatifler Kanununa tabi kooperatif ve üst kuruluşlarında yapılacak denetimler ile 18/4/1972 tarihli ve 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanununa tabi kooperatif ve üst kuruluşlarında yapılacak dış denetimi ile 1/6/2000 tarihli ve 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Hakkında Kanuna tabi kooperatif ve üst kuruluşlarından bağımsız denetime tabi olmayanların dış denetimini kapsamaktadır (md.2).

Yönetmelikte; genel kurul adına kooperatif veya üst kuruluşlarının işlem ve hesaplarını tetkik eden, kooperatif denetim kurulu üyelerince yapılan denetim, denetleme organı tarafından yapılacak denetim olarak açıklanmıştır. Aynı zamanda yönetmelikte dış denetim, dış denetçi, dış denetime yetkili birlik/merkez birliği, yönetim kurulunun tanımları yapılmıştır (md. 4).

Denetleme organınca yapılacak denetim, denetimin kapsamı ve denetçilerin niteliklerinin açıklandığı yönetmeliğin ikinci bölümünde, denetleme organınca yapılacak denetimin konusu ve kapsamı (md.5), dış denetimin konusu ve kapsamı (md.13) ve dış denetim yapabileceklere (md.14) yer verilmiştir.

2.4. Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği'nin İncelenmesi

Bu Yönetmelikte, yönetmeliğin amacı; “çalışma konusu, ortak sayısı ve ciro gibi kıstaslara göre belirlenen kooperatif ve üst kuruluşlarında yönetim ve denetim kurulu asıl veya yedek üyeleri için Ticaret Bakanlığı veya Ticaret Bakanlığı tarafından yetkilendirilmiş kuruluşlarca verilecek kooperatifçilik eğitim programının süresini, konularını, eğitim sonucunda yapılacak işlemlere ilişkin usul ve esasları düzenlemek” olarak açıklanmıştır (md.1).

Çeşitli tanımlara yer verilen 4. maddede “Kanunun 55. ve 65. maddelerinin üçüncü fıkraları; 1581 sayılı Kanunun 20. maddesinin birinci fıkrası ve 4572 sayılı Kanunun 8. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca bu Yönetmelikle çalışma konusu, ortak sayısı ve ciro gibi kıstaslara göre belirlenen kooperatif ve üst kuruluşlarının yönetim ve denetim kurulu asıl ve yedek üyesi olmak için alınması gereken eğitimi” kooperatifçilik eğitimi olarak tanımlamıştır (md.4)

Mevcut üyelerin durumunun açıklandığı maddede ise (Geçici md.1) “(1) Bu Yönetmeliğin yayımlandığı tarihte görev süresi devam eden üyelerde, yapılacak ilk seçimlere kadar kooperatifçilik eğitim şartı aranmaz. Kanunun 55. ve 65. maddelerinin üçüncü fıkralarında yer alan 9 aylık süre 31/12/2022 tarihine kadar seçilecek yönetim kurulu üyeleri ve denetçiler için bu tarihten itibaren başlar” denilmektedir.

2.5. Kooperatiflerle İlgili Uluslararası Düzenlemelerin İncelemesi

Londra’da 1895’te Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) kurulmuştur. Eylül 1995 tarihinde yapılan Kongrede kooperatifçilik ilkelerini tartışılarak yeniden kabul edilmiştir. Birliğin “ortak ekonomik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlar ve istekleri müşterek sahip olunan ve demokratik olarak kontrol edilen bir işletme yoluyla karşılamak üzere gönüllü olarak bir araya gelen insanların oluşturduğu özerk bir teşkilattır” olarak tanımladığı kooperatif kavramını göz önüne alındığında "kendi kendine yardım, kendi kendine sorumluluk, demokrasi, eşitlik, adalet, dürüstlük ve dayanışma" değerlerinin ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu değerleri korumak adına birlik 7 ilke benimsemiştir (www.ica.coop):

- Gönüllü ve herkese açık ortaklık,
- Ortaklar tarafından gerçekleştirilen demokratik denetim,
- Ortakların sermayeye katılımının adil ekonomik katılım,
- Kooperatiflerin özerkliği ve kendi kendine yetme,
- Ortaklarına, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına eğitim ve öğretim imkânı sağlama,
- Yerel, ulusal, bölgesel ve uluslararası oluşumlarla birlikte çalışması ve ortaklıklar kurma,
- Toplumlarının sürdürülebilir kalkınması için çalışırlar, topluma karşı sorumlu olma.

Türkiye’de Tarım Kredi Kooperatifleri, Türkiye Ormancılık Kooperatifleri Merkez Birliği ICA’ya üye kooperatiflerdir.

2.6. Kalkınma Planlarında Kooperatifçilik

Kalkınma planlarında kooperatifçiliğe önem verilip yer verildiği görülmüştür.

I.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967); Müesseselerde Reform başlığı altında Kooperatiflerin ve kooperatifleşmenin tarımımız için faydalı olacağı ve kooperatifleşmelerin destekleneceği belirtilmiştir (s.188).

II. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972): Uygulanacak Politikalar başlığı altında d) Orta ve özellikle küçük tarım işletmelerinin kooperatifleşme yönünden teşvik edileceği, Kooperatifleşme konusunda sorumlu olan kamu kuruluşlarının hizmetlerinin birbirlerini tamamlayacak nitelikte yürütülmesinin sağlanacağı belirtilmiştir (s.247).

III. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977): Ekonomik ve Mali Örgütlenme Politikası başlığı altında Kooperatifleşmenin II. Beş Yıllık Plan döneminde, özellikle tarım sektöründe kooperatif biçiminde örgütlenme yaygın bir ilgi gördüğü, kamu kuruluşlarının kooperatifleşmeyi teşvik ettiği ve böylece kooperatiflerin ve kooperatif ortaklarının sayıları hızla attığı belirtilmiştir.

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983): Toplumsal Gelişmeler ve Hedefler başlığı altında, Kooperatifleşmenin III. Plan döneminde amaçlanan düzeye ulaşamadığı belirtilmiştir. Kooperatifleşmeye bu planlama döneminde etkin ve demokratik önem verileceği (s.255), yaygınlaştırılıp etkinleştirileceği, tarımda, üretimden başlayarak, kredilerde ve her türlü girdilerde, ürün değerlendirilmesinde iç ve dış pazarlamada ve tüketimde güçlü, etkin ve demokratik gönüllü kooperatifçilik özendirileceği ve etkinleştirileceği belirtilmiştir (s.287).

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989): Sektörel Gelişme Hedefleri başlığı altında; Tarımsal ürünlerin işlenmesi ve pazarlanmasında kooperatifçiliğin destekleneceği (s.39), Tarım Satış Kooperatifleri kuruluş amaçları yönünde yeniden düzenleneceği açıklanmıştır (s.193).

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994): Tarımsal Destekleme Politikası başlığı altında; Tarım Satış Kooperatifleri Birliklerinin kuruluş amaçları yönünde hizmet vermelerine, rasyonel bir şekilde çalışmalarına ve kendi kendilerine yeterli hale gelmelerine yönelik çalışmaların sürdürüleceği (s.36), küçük ve orta ölçekli işletmelerin (s.48) ve küçük ve orta gelir grubuna giren çiftçilerin modern girdi temin, tedarik ve kullanımı ile tarımsal ürünleri pazarlamaları kooperatifçilikle destekleneceği belirtilmiştir (s.348).

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000): Tarımsal Politikalar başlığı altında; Tarımsal üretimin yönlendirilmesi, pazarlanması ve üreticilere hizmet götürülmesi konularında faaliyet göstermek üzere üretici birliklerinin kurulmaları ve kooperatiflerin geliştirilmeleri özendirileceği belirtilmiştir (s.61). Bölgesel Gelişmeler Politikaları başlığı altında ise kırsal kesimde müteşebbislik ruhunun geliştirilmesi ve kooperatifçiliğin etkinleştirilerek yaygınlaştırılması için rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasına önem verileceğine yer verilmiştir (s.175).

Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005): Tarımsal Gelişme başlığı altında; Tarım Satış Kooperatifleri ve Birliklerinin kooperatifçilik ilkeleri doğrultusunda özerkleştirilmesinin sağlanacağı ve bu kurumların yeniden yapılandırılmasında sürdürülebilirliği sağlayacak gerekli önlem ve politikaların uygulamaya konulacağına (s.134), üreticilerin kooperatifleşmesi, şirketleşmesi ve üretici birliklerinin kurulmasının özendirileceğine (s.137) yer verilmiştir.

IX. Kalkınma Planı (2007-2013): Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler başlığı altında; tarım satış kooperatifleri ve birliklerinin özerk hale getirileceğine yer verilmiştir (s.19).

X. Kalkınma Planı (2014-2018): Yenilikçi Üretim başlığı altında; kooperatifleşme faaliyetlerinin özendirileceğine yer verilmiştir (s.94).

XI. Kalkınma Planı (2019-2023): Öncelikli Gelişme Alanları başlığı altında; Tarım ürünlerinin pazarlanmasında dağıtım zincirindeki aracılardan sayısının azaltılması, tüketicinin makul fiyatlardan ürüne erişimi, üretici ile tüketici arasında doğrudan bağlantı kurulması yönünde kooperatiflerin ve üretici birliklerinin sistemde etkin olarak yer almasının sağlanacağı belirtilmiştir (s.91). Esnaf ve sanatkârların rekabet güçleri ve kapasitelerinin artırılacağı, sosyal ve yenilikçi kooperatifçilik desteklenerek işbirliği, ortak çalışma kültürünün artırılmasının sağlanacağına yer verilmiştir. Kamuoyunda kooperatifçiliğe yönelik farkındalığın artırılması ve kooperatif girişimciliğinin değişik alanlarda uygulanması yönünde çalışmalar yapılacağı (s.103) ve kadınlar tarafından kurulan kooperatiflere yönelik desteklerin yaygınlaştırılacağı ve gerekli hukuki düzenlemeler yapılmak suretiyle kadınların kooperatif kurmalarının kolaylaştırılacağına yer verilmiştir (s.140).

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

“Kooperatif Yönetiminin Hukuksal Sorunları Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı araştırmanın temel amacı; kooperatif yönetimi gerçekleştirilirken ortaya çıkan hukuksal sorunlar hakkında Yargıtay 11. Hukuk Dairesi ve 23. Hukuk Dairesi kararlarını 2018 yılından günümüze inceleyerek durum tespiti yapmak, kararlarda belirtilen hukuka aykırı yönetsel uygulamaları

belirlemek ve yapılan literatür incelemeleri ile değerlendirerek kooperatif yönetimlerinin hukuka uygun yönetsel uygulamalarda bulunmaları için çözüm önerileri getirmektir.

Kooperatifler toplumların ekonomik, toplumsal ve kültürel sorunlarını çözmek için gönüllü olarak giriştikleri emek ve sermayelerini birleştirerek, devlet desteği alarak örgütlendikleri bir toplum kalkınması aracıdır. Toplumsal kalkınma için önemli bir araç olan kooperatiflerin sorunlarının ortaya konması, bunlara yönelik çözüm önerilerinin getirilmesi hem bu araçların başarı ile uygulanabilmesi hem de literatüre sağlayacağı katkı açısından önemlidir.

4. Yöntem

Araştırma betimsel bir araştırmadır. Araştırma kapsamında Yargıtay 11. Hukuk Dairesi ve 23. Hukuk Dairesi kararları kurumun veri tabanından (karararama.yargitay.gov.tr) “Kooperatif Yönetimi” anahtar kelimeleriyle taratılmış, saptanan kararlar içerik analiziyle çözümlenerek tablolar halinde görselleştirilmiş ve literatürde varolan bilgilerle yorumlanmıştır.

5. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde bulgulara yer verilmiş ve bulgular tartışılmıştır.

5.1. Yargıtay 11. Daire Kooperatif Yönetimi Kararlarına İlişkin Bulgular

Yargıtay 11. Daire kararları “Kooperatif Yönetimi” anahtar kelimeleriyle taratılmış ve saptanan 3.221 karar arasından kooperatif yönetimiyle ilişkilendirilen 11 karar incelenmiştir.

Tablo 1. Yargıtay 11. Hukuk Dairesi Örnek Kararları

	Yargı Yeri Esas; Karar No	DAVA KONUSU:	DAVALI	KARAR
1	E: 2016/7206 K: 2018/2455	Kooperatif hesabından usulsüz işlemlerle banka tarafından ödemeler yapıldığı, bu ödemelerin kooperatif kayıtlarına işlemeksizin zimmete geçirilmesi	Banka	Bankanın usulsüz ödeme yaptığı miktarın geri alınması
2	E: 2016/6342 K: 2018/2455	Kullanılan kredi ile ilgili ortaklardan alınan borç senetlerinin bankaya verilmesi (temlik İşlemi yapılması)	Kooperatif Üyeleri	Davanın reddine
3	E: 2016/9328 K: 2018/2599	Kullanılan kredi ile ortaklardan alınan borç senetleri bankaya verilmiş yeni alıcıya borçların müteselsilen ödemesi	Kooperatif Ortakları	Borcun ödenmesi
4	E: 2016/9773 K: 2018/2314	Kullanılan kredinin ortaklara kullandırılması, dağıtılması	Kooperatif Ortakları	Müştereken ve müteselsilen tahsile
5	E: 2016/10801 K:2018/25635	Haksız rekabet oluşturma	Davalı ve Davacı Kooperatif	Haksız rekabetin men'ine, tazminat talebinin reddine
6	E: 2016/13776 K: 2018/7105	Kooperatif hesabından usulsüz ve yetkisiz işlemlerle banka tarafından ödemeler yapıldığı	Banka	Temyiz kararının davacı yararına bozulmasına
7	E: 2017/1403 K: 2018/6930	Sözleşme hükümlerine uymama	Kooperatif	Temyiz isteminin reddi
8	E: 2016/9773 K: 2018/2314	Kooperatif yöneticilerinin usulsüz para çekmesi, bankanın gerekli dikkat ve özeni göstermemesi	Banka	Temyiz isteminin süreden reddine hükmün onanmasına,
9	E: 2017/4585 K: 2019/1623	Yetkisiz ve kanunsuz işlem	Kooperatif	Temyiz isteğinin reddine
10	E: 2019/2866 K: 2020/2223	Sahte belgelerle para çekme	Banka	Davanın reddine, davalının müterafik kusurlu olmasından kısmen kabulüne
11	E: 2017/4585 K: 2019/162	Haksız rekabet	Kooperatif	Maddi tazminat Temyiz isteğinin reddi

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi kararları incelendiğinde genel olarak kooperatif yönetimi ile ilişkili davaların; usulsüz kredi kullandırma ve para çekme, sahte evrak ve evrak üzerinde oynama, yetkisiz ve kanunsuz işlem, sözleşme hükümlerine ve mevzuata uymama, görevi kötüye kullanma, haksız rekabet oluşturma gibi eksik ve usulsüz işlemlerden kaynaklandığı görülmüştür.

5.2. Yargıtay 23. Hukuk Dairesi Kararlarına ilişkin bulgular

Anahtar kelimeler kullanılarak taratılan Yargıtay 23. Hukuk Dairesi kararları neticesinde, 400 kooperatif yönetimi ile ilgili karar tespit edilmiş ve incelenmiştir. 13 örnek karar tablo halinde görselleştirilmiştir.

Tablo 2. Yargıtay 23. Hukuk Dairesi Örnek Kararları

	ESAS VE KARAR NO	DAVA KONUSU	KARAR
1	E: 2020/564, K: 2020/3215	Haksız olarak ortaklığının davalı kooperatif tarafından askıya alındığı, kooperatife müracaat edilmesine rağmen herhangi bir işlem yapılmadığı, kura neticesinde davacıya düşmesi gereken dairenin tapuda davacı adına tescili talep ve dava edilmiştir. Davanın reddi kararı temyiz edilmiş. Davanın kısmen kabulü davalı tarafından temyiz edilmiştir.	Temyiz itirazlarının reddi; hükmün onanmasına,
2	E: 2020/350 K: 2020/1230	Kooperatif üyeliğinden ihraç kararının iptali; Asıl ve birleşen davalar Kooperatif aleyhine seçilen yönetim kurulu kurulunu çalışamaz hale getirecek şekilde karalama kampanyası başlattığı, genel kurul ve yönetim kurulu kararlarına aykırı hareket edilerek kooperatifin itibarını sarsacak çalışmalarını aksatacak ve ortaklar arasındaki birlik ve beraberlik düzenini bozacak davranışlarda bulunduğu gerekçeleri ile kooperatif ortaklığından ihraç kararının iptali.; Davacıların ihracına karar verilmesi hukuka aykırı olduğu gerekçesi ile asıl ve birleşen davaların kabulüne karar verilmiştir.	Temyiz itirazlarının reddiyle usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanmasına,.
3	E: 2019/2035 K: 2019/2662	Kooperatif üyeliğinden ihraç kararının iptali; Davacı İhraç kararının ve ihraç kararına dayanak olan ihtarların usulüne uygun olmadığını, ayrıca kooperatif tarafından usulüne uygun kesin hesapların yapılmadığını, konutların teslimi konusunda usulüne uygun kararlar alınmadığını ileri sürerek davalı kooperatif yönetim kurulunun üyelikten ihraç kararının iptaline karar verilmesini istemiştir. Davalı davanın reddini talep etmiştir.	Davacı vekilinin tüm temyiz itirazlarının reddi, usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanması
4	E: 2019/1350 K: 2019/1572	Kooperatif yönetim kurulu kararının iptali; Davacı kooperatif yönetim kurulunun ...kararı ile aylık maaş ile kooperatif müdürlüğüne getirdiğini, kooperatifin ekonomik sıkıntıları nedeniyle müvekkilinden peyderpey borç para aldığı, borç miktarının zabıt altına alındığını, kooperatif ten olan alacağı ve bir yıllık müdürlük maaşına tekabül eden miktar için yönetim kurulu tarafından ..bono düzenlenerek verildiğini.. yönetim kurulunun karar ile müdürlük görevinden alındığı, daha sonra kooperatife olan aidat borçları nedeniyle kooperatif yönetim kurul kararı ile kooperatiften ihraç edildiği.. çıkartılan ihtarların usulüne uygun olmadığını, hukuka aykırı ihraç kararının iptaline karar verilmesini talep ve dava etmiştir. Davalı vekili, kooperatifin davacıdan herhangi bir borç para aldığı hususunun kayıtlı olmadığını, açılan davanın maddi bulgu ve haklı bir sebebe dayanmadığını savunarak davanın reddini istemiştir. Mahkemece davanın kabulüne dair verilen karar geçmiş dönem alacağı davacı alacağı olarak kabul edilmişse de, hükme esas alınan bilirkişi raporunda bu alacakla ilgili kooperatif kayıt ve belgelerinde herhangi bir kaydın bulunmadığı ... ibrazını sağlandıktan sonra bilirkişiden ek rapor alınarak ... karar verilmesi gerekirken yanılığın gerekçeyle yazılı şekilde hüküm tesisi doğru olmamıştır" gerekçesiyle bozulmuş, ... borcun ispat edilemediği ancak davacının müdürlük alacağının olduğu, ... davacının ... ihtar ile alacağının borcuna mahsup ve takas edilmesini istediği, bu mahsup ve takas işleri yapılmadığında .. davacının kooperatif üyeliğinden ihracına yönelik kooperatif yönetim kurulu kararının da yerinde olmadığı gerekçesiyle davanın kabulüne karar verilmiştir.	Davalı vekilinin tüm temyiz itirazlarının reddiyle usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanmasına

5	E: 2019/1137 K: 2019/1764	Davanın reddine yönelik verilen hükmün süresi içinde davacı vekilince temyiz edilmesi; Davacı vekili, davalıların davacı kooperatif yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptıkları dönemde, kooperatif kaşesini kullanarak yetkileri dışında kooperatif amacına aykırı şekilde iki adet bono düzenlediklerini, bunu takiben davalının davacı aleyhine takibe başladığı, bonoların borç olmadığı halde verildiği ve bonolardan dolayı kooperatifin borcunun olmadığını ileri sürerek davacının borçlu olmadığını tespitine karar verilmesi talep ve dava edilmiştir. davalı...temsilcilerin iyi niyetli üçüncü kişilerle yapmış olduğu işlemlerin kooperatifi bağladığı ve kooperatifin sorumluluktan kurtulma imkanının olmadığı diğer davalılar yönünden ise davadan feragat edildiği gerekçesiyle davalının reddine karar verilmiştir.	Temyiz itirazlarının reddiyle usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanmasına,
6	E: 2018/1919 K: 2020/4489	Davalıların kooperatif yöneticisi buldukları dönemde, dava dışı birini usulsüz ve yetkisiz olarak kooperatif üyesi olarak kayıt ettiklerini, .. tahsilat makbuzu ile “üyelik bedeli” olarak...ve “hibe” olarak...nin müvekkil kooperatif adına davalılarca alındığının anlaşıldığını, usulüne uygun olmayan üyelik kaydının kooperatif genel kurulu kararı ile iptal edildiğini, aynı genel kurulda, davalılardan oluşan kooperatif yönetimi ibra olunmayarak yeni oluşan yönetime genel kurulca dava açma yükümü de yüklendiğini, üyelik kaydının iptali üzerine kooperatif aleyhine ilamsız cebri icra takibine girildiğini, müvekkili kooperatifin maddi zarara uğradığını ileri sürerek ... müştereken ve müteselsilen davalılardan tahsiline karar verilmesini talep ve dava etmiştir. İlk derece mahkemesi davanın reddine karar verilmiştir. ..istinaf başvurusunu esastan reddine karar verilmiştir.	Temyiz sebeplerinin reddi.. Usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanmasına
7	E: 2018/1628 K: 2020/4563	Kooperatif üyeliğinden ihraç kararının iptali davasının yapılan yargılaması sonunda ilamda yazılı nedenlerden dolayı davanın esastan reddine yönelik verilen hükmün süresi içinde davacı vekilince temyiz edilmesi. Parasal yükümlülüklerini yerine getirmediği iddiasıyla üyelikten ihracına karar verildiği... Davalı kooperatif temsilcileri, davanın reddini istemiştir. İl derece Mahkemece iddia, savunma, bilirkişi raporu ve tüm dosya kapsamına göre; davalı kooperatif tarafından davacının ihracına yönelik ihtarnamelerin Tebligat Kanunu Tüzüğüne uygun olarak tebliğ edilmediği, davacıya ihraç kararının tebliğ edildiğine dair davalı tarafça herhangi bir delil sunulmadığı, davacının davalı kooperatife hitaben el yazısı ile yazmış olduğu 30/04/2012 tarihli dilekçe kapsamından ihraç kararını öğrendiğinin anlaşıldığı, ancak ihraç kararının 27/02/2016 tarihli tutanak ile davacıya verildiği, eldeki davanın tutanak tarihine göre üç aylık süresi içerisinde açıldığı, ihtarnamelerde ödenmesi gereken borç miktarlarının da birbirini tutmadığı gerekçesiyle, davanın kabulüne karar verilmiştir.	Kararının bozulmasına,
8	E: 2018/971 K: 2020/4084	Kooperatif üyeliğinden ihraç kararının iptali; Kooperatif üyeliğinden ihraç kararının, usul ve yasaya aykırı olduğunu, ihtarnamelerde ödenmesi istenen borcun miktarının ve neye ilişkin olduğunu açık ve anlaşılır olmadığı...kararının da tebliğ edilmediği davalıya borçlu olmadığını tespiti ve haksız ihraç kararının iptaline karar verilmesi talep ve dava edilmiştir. Yönetim kurulu ihraç kararının iptaline, davacının menfi tespit isteminin kısmen kabulüyle davalı kooperatife...borçlu olmadığını tespitine karar verilmiştir.	Davacı vekilinin tüm temyiz sebeplerinin reddiyle usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanmasına,
9	E: 2018/549 K: 2020/3995	Kooperatif genel kurul kararının iptali Davacının aidat ödememe gerekçesiyle kooperatif üyeliğinden çıkarılmasına, üyeliğine isabet eden dairenin de satılmasına karar alındığını, bu kararın hukuka aykırı olduğunu ileri sürerek...birinci ihtar gönderilmiş, ihtara rağmen ödeme yapılmayınca icra takibi başlatılıp davacı hakkında ihraç kararı verildiği, ödeme ihtarlarında istenen meblağların miktarı da tereddütlü olduğu, itirazın iptali davası sonuçlanmadan ilk ihtarın dahi hukuka uygun gönderilmediği ve her halükarda üyeye ikinci ihtar gönderilmediği gerekçesiyle.. davanın kabulüne...davalı vekilinin istinaf başvurusunun reddine karar verilmiştir.	Temyiz sebeplerinin reddiyle usul ve kanuna uygun bulunan hükmün onanmasına,

10	E: 2017/3084 K: 2020/2659	<p>Kooperatif üyeliğinden ihraç kararının iptali; Davacı kooperatif, başkanlığı yaptığı dönemlere ait huzur hakkının bulunduğunu, bu durumun kooperatif yönetimi tarafından bilinmesine rağmen borcu bulunduğu bahisle kooperatif üyeliğinden ihraç edildiği yönetim kurulu kararının iptali ile müvekkilinin üyeliğinin devamına karar verilmesini talep ve dava etmiştir. Davacının kooperatife ödemesi gereken aidat borcunu ödemediği kooperatif yönetiminin değiştiği ..senesinde kooperatifin maddi kayıplarının tespiti için dava açıldığını, davacının kooperatif kapsamından çıktığı usulsüz para miktarının dahi tek başına haklı ihraç nedeni olduğunu, davacının huzur hakkı alacağını kendisine ait olup da daha sonra davadışı...’e sattığı dairelerden düşüldüğünü, davacının usulsüzlükleri nedeniyle kooperatifin zarara uğradığını savunarak, davanın reddini istemiştir.</p> <p>Davacı tarafından çekilen paranın usulsüz çekilip ödenmediği, davalı tarafça gönderilen ihtarnamelerin usulüne uygun olup, davacının aynı zamanda yönetim karar defterlerini usul ve yasaya aykırı tutmuş olduğu, bu itibarla ihraç kararının yerinde olduğu gerekçesiyle, davanın reddine karar verilmiştir. İhraç kararının açıklamalı...gerekçeli ve denetime elverişli bilirkişi raporu alınarak, oluşacak uygun sonuç dairesinde bir karar verilmesi gerekirken eksik inceleme ile yazılı hüküm tesisi doğru olmamıştır.</p>	Davacı vekilinin temyiz itirazlarının kabulü ile hükmün davacı yararına bozulmasına
11	E: 2018/61 K: 2021/135	<p>Genel kurul kararının iptali; Davacı, davalı kooperatifin üyesi olduğunu, kooperatifin genel kuruluna çağrılmadığını, hakkında çıkarılan davetiyenin eski adresine tebliğ edildiğini, bunu bilinçli olarak yaptıklarını, amaçlarının kendisinin genel kurula katılmasını engel olmak olduğunu, alınan kararların hukuka aykırı olduğunu ileri sürerek; yapılacak yargılama neticesinde 14/02/2016 tarihli genel kurulda alınan kararların iptaline karar verilmesini talep etmiştir.</p> <p>tüm kararların oybirliğiyle alındığı, gündemin 6,7,8. maddelerinin birleştirilerek görüşülürken alınan kararın" Türk Borçlar Kanunu'nun 120/2. maddesine aykırılık teşkil ettiği, 9. maddesi gereğince yapılan seçimler ile ..kooperatif yönetim kurulu üyeliğine seçilmesinin de kooperatifler kanununa muhalefetten yargılanarak ceza aldığı ve bu durumundan genel kurulun haberdar edilmediği bu nedenle yasa ve anasözleşme hükümlerine aykırı düşüğü gerekçesiyle davanın kısmen kabulü ile genel kurulun 6,7,8,9. maddelerinin iptaline dair verilen karar davalı vekilin itirazı üzerine ... davacının kararın tamamının iptali istemi içinde kısmi iptal isteminin de bulunduğu kabulü gerektiğinden, ... yok hükmünde olduğunun tespitine karar verilmesi gerekirken, tamamının iptaline karar verilmesi hatalı olduğu gerekçesiyle davalı vekilin istinaf başvurusunun kabulü ile hükmün düzeltilerek esas hakkında yeniden karar verilmesine; ...alınan kararda . yok hükmünde olduğunun tespitine,...ibaresi kaldırılarak...olarak yazılmasına" gündemin 9.maddesinin görüşülmesi neticesinde alınan kararın " ..'in yönetim kurulu asil üyeliğine seçilmesine " ilişkin kısmının iptaline, genel kurulda alınan diğer kararların iptali isteminin reddine karar verilmiştir.</p>	Davalı vekilinin tüm temyiz itirazlarının reddine, hükmün c-1 bendinde bulunan "yok hükmünde" kelime dizininin karardan çıkartılarak yerine "butlanla batıl" kelime dizininin yazılmasına kararın re'sen düzeltilmiş bu şekliyle düzeltilerek onanmasına
12	E: 2017/3061 K: 2020/3669	<p>Taraflar arasındaki asıl ve birleşen davada alacak davasının yapılan yargılaması sonunda ilamda yazılı nedenlerden dolayı davanın asıl ve birleşen dava 2007/45 E.2017/138 E, sayılı davaların kısmen kabulüne, birleşen dava 2007/143 E. Sayılı davanın reddine yönelik verilen hükmün süresi içinde asıl ve birleşen davalı ... vekili, asıl ve birleşen davada ..., asıl ve birleşen davada davacı vekilince temyiz edilmiş...</p> <p>Davacı kooperatifin davalı çalışanların görev yaptığı dönemde yapılan soruşturma neticesinde 12.04.2004 tarih ve 2 sayılı raporunda belirtildiği üzere kooperatif çalışanlarından olan davalıların ortaklık şartlarını taşımayan kişilere kooperatife ortak yapıp kredi kullandırarak bu kişilere menfaat sağladığı ve yine arıcılık faaliyetlerinde bulunmayan arıcılık belgesi olmayan veya kooperatif alacağı için teminatı bulunmayan ortaklara kristal toz şekeri ikrazatında bulunduğu böylelikle görevlerini kötüye kullanarak davacı kamu kurumu zarara uğrattıklarını ileri sürerek zararın tazminini talep ve dava etmiştir. Davalı ..., davanın reddini istemiştir</p>	Davanın reddine dair verilen kararın bozulmasına,

13	E: 2017/2967 K: 2018/4010	Davanın reddine yönelik olarak verilen hükmü davalı kooperatif vekilince duruşmalı olarak temyiz edilmesi Davacı vekili, davalı kooperatifin üyesi olan müvekkilinin ani bir kararla 20.12.2010 tarihli dilekçesi ile üyelikten istifaya ettiğini bildirdiğini, ancak yönetim kurulunca istifası henüz kabul edilmeden, bu kez istifa talebinden vazgeçtiğine dair 27.01.2011 tarihli ihtarnameyi gönderdiğini, buna rağmen, davalı kooperatifin, müvekkiline, istifadan vazgeçmenin geçerli olmadığını ve üyeliğinin sona erdiğini bildirdiğini, bu kararın yasaya ve anasözleşmeye aykırı olduğunu ileri sürerek, müvekkilinin kooperatif üyesi olduğunun tespitini, bu talebin kabul edilmemesi halinde, çıkma payı alacağından davalıdan tahsilini talep ve dava etmiştir. Genel kurul gündeminin 7. maddesinde davacının üyeliğe kabulüne, gündemin 8. maddesinde ise yeni girecek üyelere 100.000,00 TL alınmasına karar verilmiştir...üyeliğinin sona erdiğine ilişkin bir bilgi bulunmadığından, dava tarihi itibarıyla kooperatif üyesi olduğunun tespitine karar verilmesi doğru olmuştur. Bunun yanında, yeni üye olanlardan belirlenen meblağın alınmasına ilişkin genel kurul kararının davacı için de bağlayıcı olduğu açıktır. Bölge Adliye Mahkemesince, gündemin 8. maddesinin, davacının yeniden üyeliğe alınmasına ilişkin 7. maddesinden sonra kabul edildiği, 7. maddede bu hususta ayrıca bir karar alınmadığı, dolayısıyla genel kurulun gündeminin 8. maddesinde alınan kararın davacı açısından bağlayıcı olmadığı yolundaki gerekçesinde isabet görülmemiştir.	Kararın gerekçesi değiştirilmek suretiyle onanmasına,
----	--	---	---

Kooperatif yönetimi ile ilişkili tespit edilen Yargıtay 23. Hukuk Dairesi kararları incelendiğinde, kararların önemli bir kısmının kooperatif üyelerinin (ortaklarının) yönetim kurul kararı ile üyelikten ihracı sonucunda yargıya taşınan davalar olduğu görülmüştür. Davalarda genel olarak yönetim kurulunun ve yönetimin usulüne uymayan ve eksik işlemlerinden kaynaklandığı görülmüştür. Davalar önemli oranda borç alacak ilişkisi çerçevesinde gelişen davalar olmakla birlikte, görevi kötüye kullanma, usul ve esaslara uymayan yönetim kurulu kararları, kooperatifi zarara uğratma gibi sebepler ile yargıya başvuru davaları olduğu ifade edilebilmektedir.

5.3. Tartışma

Veriler incelendiğinde davaların genel olarak yönetim kurulunca alınan kararlarda usul ve esaslara uyulmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu veriler yönetim kurul üyelerinin yönetim bilgi ve becerilerindeki eksiklikler ile mevzuat bilgisinde yetersizlikler olduğunu göstermektedir. Örneğin 23. Hukuk Dairesi'nin 2017/3041 esas ve 2018/2316 numaralı kararında, üyelikten ihraç edilen davacıya ihtarnamenin düzgün çekilmediği, imzaların eksik olduğu borç miktarının gerçeği yansıtmadığı gibi usul hataları ile yönetim kurulunun kararının iptali istenmiştir. Yönetim kurulu iptal edilen ihraç kararının prosedürleri tamamlanmadan davacıyı tekrar üyelikten ihraç etmiş ve tekrarlı bir usul hatası yapmıştır.

Bir diğer sorunun denetime ilişkin olduğu görülür. Örneğin, 23. Hukuk Dairesi 2017/3084 esas ve 2020/2659 nolu kararında, davalı, davacının usulsüz para çektiğini, aidat borcunu ödemediği, kooperatifi maddi kayıplara uğrattığını iddia etmiş ve çeşitli sebeplerle mahkemece onanan ihraç kararı bilirkişi raporu istenerek bozulmuştur.

Borç ilişkisinden doğan sorunlar davalarda önemli bir yer tutmuştur. 23. Hukuk Dairesi 2019/1350 esas ve 2019/1572 nolu kararında borç sebebiyle ihraç kararı alındığı, ancak davacının aynı zamanda kooperatiften alacaklı olduğu ve takas istediği görülmüştür. Borç ve alacak takası konusunda bazı sorunlar olduğu farklı davalarda da görülmektedir. Davalarda genelde borçlu olduğu iddia edilen tarafın aidat ödemelerini yapmadığı gerekçesiyle ihraç edildiği ancak huzur hakkı, müdürlük maaşı ya da çeşitli sebeplerle alacaklı olduğu ve borcunu alacağına karşılık saydığı söylenebilir. Bu konuda çıkan sorunlar başta olmak üzere kooperatif hukukunda yaşanan diğer sorun alanlarına yönelik düzenlemelerin de gerekli olduğu açıktır.

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi kararları da benzer şekilde usulsüz işlemlerle eğitim ile bilgi deneyim ve bilinç eksikliği olduğunu söylemek mümkündür. Denetimin ve yaptırımların

yetersiz olduğu bunun kooperatif yönetim ve ortaklarının kanunsuz işlemler yapmasını ve haksız rekabet oluşturma gibi kötü niyetli yaklaşım sergilemelerini kolaylaştırdığı ifade edilebilir.

6. Sonuç ve Öneriler

Toplumsal kalkınmanın önemli bir bileşenini oluşturan Kooperatiflerin gelişmiş batı ülkelerinde olduğu gibi Türkiye’de gelişmesinde bazı sorunların olduğu açıktır. Literatürde rastlanan çalışmalarda belirtilen; kooperatifçiliği düzenleyen yasaların karışık ve yetersiz olduğu, üst örgütlenmede sorunlar yaşandığı, yöneticilerin kooperatif mevzuatı ve yönetimi konusunda yeterli bilgi ve beceriyi taşımadığı, sermaye ve kredilerde sorunlar yaşandığı, demokratikleşemedikleri ve etkili bir denetimin gerçekleşmediği hususları yargı kararlarıyla da desteklenmektedir.

Saptanan bulgularla kooperatif sorunlarının hukuksal sorunlar, yönetsel sorunlar, ekonomik sorunlar ve kooperatif bilincinin gelişmemesi olarak ele almak mümkündür.

Temel problemin kooperatif bilincinin gelişmemesi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte eğitim eksikliği de önemli bir sorun teşkil etmektedir. Türkiye’de kooperatif eğitimi veren kurumlar varsa da kooperatif yöneticilerinin profesyonel yöneticiler değil ortaklar arasından seçildiği, yöneticilerin mevzuat ve yönetsel bilgi ve deneyimlerinin yetersiz olduğu genel kurullarda alınan kararlara yansımaktadır. Özellikle yöneticilerin mevzuat bilgisinin yetersiz olması kararların usul ve esaslara uyulmamasına yol açmaktadır.

Denetim ve yaptırımların yetersizliği de hukuksuz işlemleri kolaylaştırmaktadır. Kooperatifler aynı zamanda kamu hizmeti verdiklerinden kamu kurumları olarak görülmektedir ve denetimin bu noktada kamusal güven, huzur ve barışı da olumlu etkileyecektir.

Kooperatiflerin güçlendirilmesi ve geliştirilebilmesi için kurumsallaşmanın sağlanması önemlidir. Bu kapsamda kooperatif yönetiminin profesyonelleşmesi gerekmektedir. Kooperatif yöneticilerinin eğitilmesi yönetimin profesyonelleşmesi açısından en önemli noktayı oluşturmaktadır. Öncelikle kooperatif bilincinin sadece ortaklara ve yöneticilere değil tüm halka benimsetilmesi gerekir. Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği’nin de bu konuda katkılar sağlaması beklenmektedir.

Yönetimde hukuk bilgisi şarttır. Kooperatif mevzuatı bu konuda yöneticilerin ana rehberini oluşturur. Mevzuatın anlaşılır ve kapsayıcı olması yönetimin düzgün gerçekleşmesi ve kararların doğru alınmasında önemlidir. Kooperatif mevzuatının karmaşık yapısı, farklı kanunlara (1163, 1581, 4572 sayılı kanunlar gibi) tabi olmaları sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Mevzuatın anlaşılır hale getirilmesi sorunların azaltılmasında etkili olabilir. Birlikler gibi kooperatif üst oluşumlarının daha etkin hale getirilmesi ve bu konuda rehberlik etmesiyle bu sorunlar azaltılabilir.

Ulusal ve uluslararası birlikler oluşturmak ve katılım sağlamak kooperatifleri ve kooperatifçiliği geliştirmek, vizyon katmak açısından etkili olacaktır. Bu tip oluşumların desteklenmesi kurumsallaşmanın sağlanması, temel amaçların gerçekleştirilmesi ve sorunların azaltılması açısından önemlidir. Uluslararası Kooperatifler Birliği’ne üye olan kooperatif sayısının artması da bu konuda olumlu etkiler yaratacaktır.

Yönetimin başarısında denetim önemlidir. Kooperatiflerin temel amaçlarını gerçekleştirebilmesinde iç ve dış kontrol mekanizmalarının güçlendirilmesi denetimi olumlu etkilemektedir. Bu noktada kooperatiflerin sahiplik yapısının güçlendirilmesi, şeffaflığın sağlanması ve dijital çağa uyumlanması (KOOPBİS), yöneticilerin haklarının belirlenmesi, yönetim kurulunun kooperatif konusunda nitelikli üyelerden oluşturulması gibi iç kontrol mekanizmaları ile yasal altyapı ve piyasa rekabeti gibi dış kontrol mekanizmalarının oluşturulması amaçların gerçekleştirilmesi açısından gerekli görülmektedir.

Kaynakça

- Ağırnaslıgil, T. (2005). Türkiye’de Kooperatifçilik Eğitimi ve İnsan Kaynakları Sorunu, XVIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi (29-30 Eylül 2005), Tebliğler, *Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayını* (Yayın No: 97), Ankara.
- Geray, C. (1981). *Kırsal Türkiye’de Toplum Kalkınması ve Kooperatifçilik*, Tuna Yayıncılık, Ankara.
- Güreşçi, E., & Gönç, M. (2017). Türkiye’de Kooperatiflerin Temel Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Düşünceler, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (4), 219-229.
- Kalkan, G. (2022). Geleneksel Kooperatif Yapısının Kurumsal Yönetim Açısından İncelenmesi. *Anasay*, (21), 325-339.
- Mülayim, Z. G. (1998). *Atatürk’ten Bugüne Kooperatifçilik*, Yetkin Basımevi, Ankara.
- Mülayim, Z.G. (2006). *Kooperatifçilik*, Yetkin Basımevi, Ankara.
- Rehber, Erkan (2011), *Kooperatifçilik*, Ekin Yayınları, Bursa.
- Üstün, Y. & Aydın, M. (2021). *Kooperatifler Hukuku*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967), DPT Yayını, Ankara.
- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972), DPT Yayını. Ankara.
- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977), DPT Yayını, Ankara.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), DPT Yayını, Ankara.
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), DPT Yayını, Ankara.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994), DPT Yayını, Ankara.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), Türkiye Büyük Millet Meclisi Kararı, Karar Tarihi: 18.07.1995, Karar No:374.
- Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), DPT Yayını, Ankara.
- Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Resmi Gazete, Tarih: 01.07.2006, Sayı:26215 (Mükerrer).
- Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayını, Ankara.
- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı Yayını, Ankara.
- Sözlük <https://dictionary.cambridge.org>, erişim tarihi: 21/11/2022
- Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri <https://www.tarimkredi.org.tr/kurumsal/uluslararası-%C4%B1liskiler/uluslararası-kooperatifler-birligi-%C4%B1ca/>, erişim tarihi: 20/11/2022
- Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) <https://www.ica.coop/en/our-members/search-our-members>, erişim tarihi: 20/11/2022
- 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf>, erişim tarihi: 20/11/2022
- 1163 sayılı Kooperatifler Kanunu <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1163.pdf>, erişim tarihi: 20/11/2022
- Kooperatif ve Üst Kuruluşlarının Denetimine Dair Yönetmelik, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/02/20220201-1.htm>, erişim tarihi: 20/11/2022
- Kooperatifçilik Eğitimi Yönetmeliği, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/01/20220114-3.htm>, erişim tarihi: 20/11/2022



Uluslararası Kariyer Yapmak: Eşlerin Koordinasyon Stratejileri

Building An International Career: Coordination Strategies of Couples

Şule BÜRÜCEK¹, Dilek ZAMANTILI NAYIR², Merve Ahter DEDE³

Öz

Modernleşme çalışma yaşamında yalnızca mal ve hizmet hareketliliğine değil aynı zamanda insan hareketliliğine de zemin hazırlamıştır. Bu gelişmelerden sadece bekar çalışanlar değil, her ikisi de kariyer sahibi olan eşler de etkilenmiştir. Farklı ülkelere seyahat etmekten çekinmeyen çalışanlar, firmaları için değerli birer insan kaynağı olmuştur. Bu çalışma a) her ikisi de uluslararası kariyer yapan eşlerin kariyer gelişimlerini, b) çift kariyerli eşlerin (ÇKE) karşılaştıkları sorunları çözmek için kullandıkları çözüm stratejilerini ve c) kariyer koordinasyon stratejilerini (KKS) Türkiye bağlamında irdelemektedir. Çalışma Türk kökenli çifte kariyerli eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerini ele alan ilk çalışmalardan biri olmasıyla literatüre katkı sağlamaktadır. Veriler, her ikisi de kariyer sahibi olan altı çifte çevrimiçi görüşmeler yapılarak toplanmıştır. Bu çalışma, çifte kariyerli eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerinin daha iyi anlaşılmasını hedeflemiştir. Her ikisi de uluslararası kariyer yapan eşlerin hangi koordinasyon stratejilerini uyguladıkları irdelenmiştir. Kariyer koordinasyon stratejilerinin dinamik özellik sergilediği ve bu stratejilerin, zaman içinde farklı yönere de evrilebileceği gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Yönetimi, Yurt Dışında Çalışma, Çalışan Eşler

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Modernization has paved the way for not only the mobility of goods and services but also the mobility of people in working life. Not only single employees but also couples with both careers have been affected by these developments. Employees who do not hesitate to travel to different countries have become valuable human resources for their companies. This study examines a) the career development of spouses who both have international careers, b) the solution strategies used by dual-careers couples (DCC) to solve the problems they face, and c) career coordination strategies (CCS) in the context of Turkey. The study contributes to the literature as it is one of the first studies to address the career coordination strategies of Turkish dual-career couples. Data were collected by conducting online interviews with six dual-careers couples. This study aimed to better understand the career coordination strategies of dual-career couples. Coordination strategies that are used by couples, both of whom have international careers, are examined. It has been shown that career coordination strategies exhibit dynamic characteristics and that these strategies can evolve in different directions over time.

Keywords: Career Management, Working Abroad, Working Couples

Paper Type: Research

¹Öğrenci, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, suleburucekk@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5459-3185

²Prof. Dr., Türk-Alman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, dilek.nayir@tau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5382-4271

³Araş. Gör., Türk-Alman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, merve.dede@tau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0510-9764

Giriş

Günümüzün modern çalışma yaşamında “küreselleşme” olgusu yalnızca mal ve hizmet ticaretini arttırmamış, aynı zamanda insanların da iş amaçlı olarak sıkça seyahat etmesine veya farklı ülkelerde uzun sürelerle çalışmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda firmaları adına başka ülkelerde çalışabilecek, seyahat etmekten kaçınmayacak elemanlar, tüm firmalar için kıymetli birer insan kaynağı haline gelmiştir (Salt ve Wood, 2012). Yalnızca bekar çalışanlar değil, evli olan, her ikisi de çalışan ve kariyer yapmayı hedefleyen eşler de bu gelişmeden nasibini almıştır (Harvey vd., 2009). Her iki eşin de kariyer yapması ile birlikte, kişinin “uluslararası kariyer yapma” kararı, artık yalnızca o kişiyi ilgilendirmekten çıkmış, çalışanın eşi de bu karardan kariyer anlamında etkilenir olmuştur. Eşlerin her ikisinin de çalışması, son yıllardaki kariyer araştırmalarının odağını da değiştirmiş (Lesnard, 2008), özellikle de uluslararası kariyer çalışmaları, her iki eşin de çalışıyor olması sebebiyle farklı bir mecraya doğru evrilmiştir (Lesnard, 2008). Literatürdeki birçok çalışma, iki kişinin aynı anda kariyer yapmasının sonuçları ve “iş/yaşam dengesi” gibi konular üzerinde durmuştur; ancak bu konuları “uluslararası görevlendirme” bağlamında ele alan çalışmalar göreceli olarak daha az yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, her ikisi de kariyer yapmakta olan eşlerin (“çifte kariyerli eşler”- ÇİKE) (Karadoğan, 2009) kariyer gelişimlerini uluslararası boyutta ele alınmakta ve bu eşlerin sorunlarını çözmeye kullandıkları çözüm stratejilerini irdelenmektedir.

Akademik yazında çiftlerin emek piyasasındaki davranışına ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Huffman ve Frevert, 2013). Kariyer Hiyerarşileri Teorisi’ne göre (Pixley, 2008), hangi eşin kariyerine ne ölçüde önem verileceği konusunda “önceliklendirme” kavramı belirleyici olmaktadır. Bazı düşüncelere göre ise, kariyerlerin hiyerarşik olarak sınıflandırılması yerine, daha eşitlikçi stratejiler de uygulanabilmektedir. Bu durumda iki eşin kariyerleri eşit önemde görülmekte, herhangi bir önceliklendirmede bulunulmamaktadır (Gerson, 2010). Diğer bir yaklaşım, kariyerleri bireysel olarak ele almakta ve eşler kariyerlerini – evli de olsalar – birbirlerinden bağımsız olarak geliştirmektedir (Huffman ve Frevert, 2013). Tüm bu yaklaşımlar farklı çalışmalarda ele alınmış olsa da, genel anlamıyla eşlerin kariyer planlama stratejilerini karşılaştıran araştırmalar, özellikle de uluslararası kariyerler bağlamında, oldukça azdır. Bu nedenle birçok yazar, uluslararası çalışmalarda Kariyer Koordinasyon Stratejilerinin daha ayrıntılı olarak incelenmesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır (Huffman ve Frevert, 2013).

Bu çalışmadaki birinci amacımız, uluslararası kariyerler bağlamında kariyer koordinasyon stratejilerinin daha iyi anlaşılması ve eşlerin hangi koordinasyon stratejilerini uyguladıklarının irdelenmesidir. İkinci bir konu ise, çift kariyerli eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerine ilişkin birçok çalışmanın “cinsiyetçi” olarak görülmesine dairdir (Rusconi vd., 2013). Daha önce yapılan çalışmalar, ya yalnızca erkeklerin, ya da yalnızca kadın çalışanların uluslararası kariyer kararlarını irdelenmiştir. İkisini karşılaştırmalı olarak “eş” perspektifinden ele alan çalışma nadirdir. Bu nedenle bu çalışmadaki ikinci amacımız, her ikisi de uluslararası kariyer yapan eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerini irdelenmek, bu sayede aynı çalışmada karşılaştırma yapmayı olası kılmaktır. Aynı zamanda söz konusu Kariyer Koordinasyon Stratejileri dinamik bir özellik sergilemektedir; yani bu stratejiler, zaman içinde farklı yönere de evrilebilmektedir (Huffman ve Frevert, 2013). Kariyer koordinasyon stratejileri bugüne kadar nihai ve statik kararlar gibi ele alınmış, ancak bunların zaman içinde ne şekilde değiştiği, ve eşlerden erkek olanın ve kadın olanın koordinasyonu ne şekilde yorumladığı üzerinde fazla durulmamıştır (Känsälä vd., 2015). Biz çalışmamızda bu eksikliği de gidermek amacındayız. Üçüncü amacımız ise, Türkiye bağlamında uluslararası kariyer olgusunu incelemektir. Uluslararası kariyer olgusu, genellikle Amerika ve Avrupa kökenli çokuluslu işletmelerin farklı ülkelerdeki alt kuruluşlarına gönderilen ve o ülkelerdeki organizasyonların tepe noktalarında yer alan ve “expat” olarak adlandırılan Amerikalı ve Avrupalı (erkek) yöneticiler bağlamında incelenmiştir. Oysa günümüzde bu demografik görüntü değişmektedir. Örneğin, yurt dışında görevlendirilen kadın yöneticilerin oranı %3’ten %25’e çıkmıştır (Hutchings vd., 2013). Ayrıca toplumsal değerlerin değişmesi, yurtdışında görevlendirilen kişilerin yaş, kültürünün değişmesi

nedeni ile de kariyer koordinasyon stratejilerinin de değişmiş olması muhtemeldir (Parry vd., 2008). Yurtdışı görevlendirmelerde bugüne kadar gelişmiş ülke çokuluslusundan, gelişmekte olan ülke kuruluşuna bir yönetim ve kontrol akışı söz konusu olmuştur. Hala da % 57 ile en yaygın yurt dışı görevlendirmeler bu yönde olsa da, artık % 43'ü dış ülkelerden merkez organizasyonlara olmaya başlamıştır (Brookfield Global Relocation Services, 2015). Bu nedenle bu çalışmada da, firmanın ana merkezi olmayan bir ülkeden (Türkiye'den), firmanın ana merkezine yapılan bir görevlendirme, yani "inpat" akışı irdelenmektedir.

Bu çalışmanın ilk katkısı, Türk kökenli çifte kariyerli eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerini ele alan ilk çalışmalardan biri olması ve bu anlamda "kariyer planlaması" kavramına, bireyselden çok, daha çoğulcu bir açıdan bakmasıdır. Çalışmanın ikinci katkısı, çifte kariyerli eşlerin kariyer koordinasyon mekanizmalarının uluslararası bağlamda ele alınması, uluslararası görevlendirme ve bunun beraberinde getirdiği zorluklarla ilgilenen literatüre de yeni bir açılım getirmesidir. Çalışmanın üçüncü katkısı ise, makalede uluslararası kariyer olgusuna aynı anda hem erkek, hem de kadın eşin görüşlerinin yer verilmesidir. Çalışmamızla, kariyer çalışmalarında sosyal boyutların daha fazla ele alınması gerektiğini (Rusconi vd., 2013) ve kariyer olgusuna daha geniş bir bakış açısının yararlı olacağını öne süren çağrılara da yanıt vermekteyiz (Heikkinen vd., 2014).

1. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde birçok ailede eşlerin ikisi de meslek sahibi olmakta ve çalışmaktadır (Santos ve Cabral-Cardoso, 2008). Çifte kariyerli eşler (ÇİKE) olarak adlandırılan bu ailelerde her iki eşte sürekli olarak çalışmakta (Bradbury, 1994), işlerine psikolojik bağlılık duymakta ve işlerini kişisel gelişimleri için bir gereklilik olarak görmektedir (Bruce ve Reed, 1991). Bu yeni aile düzeni, bazı yeni zorlukları beraberinde getirir de, her iki eşe de prestij sağlamak, ailenin ekonomik durumuna olumlu etki etmekte ve genel anlamda aile içi dayanışmayı sağlamaktadır (Rusconi vd., 2013). Bu dayanışma konusu, uluslararası görevlendirme çalışmalarına da konu olmuş (Känsälä vd., 2010), bu durumda da eş desteğinin, yurt dışı görevlendirmesine giden kişinin başarısına etki ettiği ve o kişinin gerek görevini başarılı olarak bitirmesine, gerekse iş/yaşam dengesi sağlaması için önemli olduğu üstünde durulmuştur (Van Erp vd., 2009). Ancak eş desteği ve aile içi dayanışma konusu, uluslararası görevlendirmede her iki eşin de çalışması durumunda yeni bir boyut kazanmaktadır (Huffman ve Frevert, 2013). 100'ün üstünde Amerikan, Avrupa ve Asya kökenli çokuluslu firmada yapılan bazı çalışmalardan edinilen bilgilere göre, uluslararası kariyer yapan ÇİKE'ler toplam "expat" nüfusunun % 25'ini oluşturmaktadır. Bu sayının gelecekte daha da yükselmesi beklenmektedir (Brookfield, 2016).

Çokuluslu işletmelerde son yıllardaki eğilime göre, yönetici transferlerinde ana işletmeden alt kuruluşlara yönelik olan akış değişmekte, tersine bir yönetici akışı ile bilgi ve tecrübe transferi sağlanmaktadır (Harvey vd., 2000). Ana ülkede çokuluslu işletme içinde sosyalle edilen bu yeni yöneticiler sayesinde, alt kuruluşlar üzerinde daha informal ve "belirsiz" bir kontrol mekanizması sağlanabilmekte (Harvey vd., 1999a) ve ana merkeze yönetici transfer etme eğilimi bu nedenle artış göstermektedir. Her ikisi de kariyer yapmakta olan evli eşler bu durumda farklı sorularla karşılaşmaktadır. Eşlerden birine yurt dışı görevlendirmesi teklif edildiğinde, diğer eşin kendi kariyerini yeniden gözden geçirmesi gerekmekte, bu da aile içinde bazı problemlere yol açabilmektedir (Rusconi vd., 2013). Bir ilişkideki her eşin birbirlerinin kariyer hedeflerini kabul etmesi ve paylaşmasının önemli olduğu bilinmektedir (Racapova ve Tekin, 2019). Pixley bu bağlamda "Kariyer Hiyerarşisi Teorisi"ni öne sürmekte ve çifte kariyerli eşlerin kariyerlerini birbirine göre önceliklendirmesinin (ya da ikinci plana atmasının) o kariyerin önemine bağlı olduğunu belirtmektedir (2008). Kariyer koordinasyon stratejilerinin özellikleri Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1: Kariyer Koordinasyon Stratejileri

Stratejiler	Hiyerarşik strateji	Eşitlikçi strateji	Gevşek koordinasyon stratejisi
Önceliklendirme	Lider kariyere göre (daha yüksek gelir getiren...) öncelik verilir.	Hem kariyer hem de çiftin ilişkisi eşit derecede önemlidir.	Her iki kariyere de eşit şekilde yatırım yapılır ve bireysel kariyerler, aile ve özel yaşam hususlarına göre önceliklidir.
Kariyerin eşler üzerindeki etkisi	İkincil kariyere sahip olan eş, lider kariyere sahip olan eşin taleplerinden etkilenir, çalışmayı seçmez veya çalışmayı azaltır.	Her iki kariyer de diğerini bir dereceye kadar kısıtlar.	İki kariyer nispeten bağımsızdır ve birbirini belirgin şekilde etkilemez.
Eşlerin kariyer için desteği	Destek tek taraflıdır.	Her iki eş için de kariyere yapılan destek karşılıklı	Birbirlerinin kariyeri için zımni arka plan desteği vardır. Özel ve aile hayatında gerekli ayarlamalar yapılır.
Aile sorumluluğu	Esas olarak ikincil kariyeri olan eş aileden sorumludur.	Her ikisi de aile yükümlülüklerinden, karşılıklı sorumluluktan taviz vermeye isteklidir.	Aileye ilişkin düşünceler geri plana itilir ve uzun mesafeli ilişkiler oluşur. Kariyer durumları aile sorumluluklarının paylaşımını etkiler.
Cinsiyetin etkisi	Erkek kariyerleri öncelikli olma eğilimindedir ve aile sorumluluğu kadına dayanma eğilimindedir.	Erkeğin ve kadının kariyeri eşit derecede önemlidir ve hem erkek hem de kadın aile sorumluluklarına katılır.	Erkek ve kadının kariyerlerine eşit ölçüde yatırım yapılır; aile sorumlulukları kadına daha çok düşme eğilimindedir.

Kaynak: Känvälä, M. & Mäkelä, L. & Suutari, V. (2015), Career Coordination Strategies Among Dual Career Expatriate Couples, The International Journal of Human Resource Management, (26)17, 2187-2210.

2. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın çift kariyerli eşlerin yurtdışındaki görevlerinde izledikleri kariyer koordinasyon stratejilerine odaklanması sebebiyle nitel araştırma metodlarından bire bir mülakat tekniği ile veri toplanması uygun görülmüştür. Görüşmeler, Skype ve Zoom aracılığıyla çevrimiçi yapılmış ve 45 dakika ile 70 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler esnasında eşler ile ayrı ayrı görüşülmüştür. Görüşmeler Ekim 2020 ile Ocak 2021 arasında gerçekleştirilmiştir. Tablo 2’de görüşülen kişilerin demografik özellikleri belirtilmektedir.

Tablo 2: Demografik özellikler

Aile/ Eşler	Yaş	Eğitim	Çocuk	Geçmiş Çalışma Deneyimi	Bulunduğu Ülke	Çalıştığı Firma	Konumu	
Çift 1	Çift 1/K	34	Lisans	1	Şahsi Danışmanlık Şirketi (Londra)	Almanya	Homeoffice	Avukat
	Çift 1/E	38	Yüksek Lisans		Unique Credit (Londra)	Almanya	Unique Personalser vice GmbH (München)	Yatırım Danışmanı
Çift 2	Çift 2/K	33	Yüksek Lisans	-	IBM	Almanya	Voipfuture (Hamburg)	Sistem Destek Mühendisi
	Çift 2/E	33	Yüksek Lisans		Lokal Firma	Almanya	Lokal Firma (Hamburg)	IT-Takım Lideri
Çift 3	Çift 3/K	42	Lisans	1	Michelin (İstanbul)	Almanya	Michelin (Frankfurt)	Fiyatlandır ma Müdürü
	Çift 3/E	45	Yüksek Lisans		Sigorta Şirketi (İstanbul)	Almanya	Air Plus (Frankfurt)	Alacak Yöneticisi
Çift 4	Çift 4/K	41	Yüksek Lisans	2	3M (İstanbul)	Polonya	3M (Varşova)	Müşteri İşlemleri Lideri
	Çift 4/E	42	Yüksek Lisans		Paper (İstanbul)	Polonya	3M (Varşova)	IT Yöneticisi
Çift 5	Çift 5/K	39	Lisans	2	Alstom (Ankara)	Dubai	General Electric	Sözleşme Uzmanı

Çift 5/E	42	Lisans		Tempo Altyapı (Ankara)	Dubai	Tempo Altyapı (Homeoffice)	İş Geliştirme Uzmanı
Çift 6	Çift 6/K	33	Lisans	2	Eksoy Kimya (Çin)	Türkiye	Satış Destek Uzmanı
Çift 6/E	33	Lisans		Eksoy Kimya (Çin)	Hindistan	Eksoy Kimya (Hindistan)	Yönetici

3. Bulgular ve Tartışma

3.1. Çalışma Deneyimi ve Kariyer Gelişimi

Yapılan görüşmelerde eşlerin genellikle yurt dışında çalışmaktan memnun oldukları, ancak burada yaşanan ülkenin kendisinin, çalışma deneyiminin ve bunun yanı sıra sosyal ilişkiler konusunda tecrübelerin de etkili olduğu görülmektedir. Örneğin Çift 1/E iki ülkede çalıştıklarını, İngiltere'nin de, Almanya'nın da ayrı zorlukları olduğunu, İngiltere'ye gelen kişilerin daha kolay adapte olabileceğini, ancak Almanya'da büyük şehir bile olsa, insanların çoğunun daha yerel ve muhafazakar olduğunu ve bu nedenle sonradan gelen birinin kolay adapte olamadığını belirtmektedir. Çift 1/E, ayrıca Almanca bilmenin de şart olduğunu ve 2. dille kurulan bir sosyal çevrenin ana dilinde kurulan sosyal çevre gibi olmadığını dile getirmektedir.

Ama iş yerinde herhangi bir dil sıkıntısı yaşamıyorum. Global bir şirkette çalıştığım için zaten herkes şirket içinde İngilizce konuşuyor ve sermaye piyasalarına ait bütün dökümanlar İngilizce. Fakat iş yerinde arkadaş çevrem pek oluşmadı çünkü açıkçası iş arkadaşlarımda daha fazla İngilizce konuşmak zorunda kalmamak için beni iş çıkışında yapılan etkinliklere genelde çağırıyorlar ve bu da sosyalleşme adına benim için bir engel oluşturuyor.

Çift 1/E mesleki anlamda feragatte bulunmadığını, tam tersi üstüne koyduğunu belirtmektedir. Çift 2/E de aynı şeyi belirtmektedir. Ancak burada da bulunulan yer önem arz etmekte, Çift 1/E, Almanya'nın bankacılık anlamında fazla avantaj sunmadığını, zira Almanya'nın daha çok üretim sektöründe geliştiğini dile getirmektedir. Bu kişi, yurtdışında belli bir süre kariyer yaptıktan sonra doğru bir yaşta Türkiye'ye dönmenin doğru olduğunu ve yurt dışında kazanılan deneyimin Türkiye'de iyi bir iş bularak aktarılması gerektiğini belirtmektedir.

Görüşülen kadınların bir kısmı, kariyer açısından daha farklı düşünmekte ve kariyerlerini devam ettirmekle beraber, eşlerine göre daha geriye düştüklerini düşünmektedirler. Çift 1/K hukukçu olarak, İngiltere'de kendine danışmanlık şirketi kurduğunu ve danışmanlık şirketi üzerinden ajanslar aracılığıyla büyük hukuk bürolarında proje bazlı çalıştığını belirtmektedir. Münih'e taşınınca ise kariyerinin kısmen durduğunu belirtmekte ve yine dil ve kültür konusuna değinmektedir. Kariyer anlamında çok zorlandığını çünkü uluslararası şirketlerin bile ileri düzeyinde Almanca beklediğini belirtmektedir. Çift 1/K, Almanya'nın hukuk sisteminin çok gelişmiş olduğunu, ancak kendisinin dil engeli nedeniyle Almanya'da kariyer anlamında fedakarlık yaptığını ve tam zamanlı bir iş bulamadığından yakınmaktadır. Londra'da çalışmanın kendisini olumsuz etkilemediğini, uzmanlaştığı iş alanında, hem dil alanında, hem de İngiltere'de katıldığı projeler anlamında mesleğine çok şey kattığını düşünmektedir. Almanya'nın ise kendisini kariyer açısından geriletmediğini, o yüzden yavaş yavaş dönmeyi düşündüklerini belirtmektedir. Çift 2/K da, Almanya'da çalıştığı süre kadar Türkiye'de çalışsaydı, muhtemelen

Türkiye’de daha iyi bir yere gelmiş olacağını tahmin etmektedir. Ancak kariyer gelişiminde hangi eş nedeniyle yurt dışına gidildiği de önem arz etmektedir. Örneğin Almanya’ya geliş eşlerden kadın olan nedeniyle gerçekleşmişse, kadın kariyer anlamında olumsuz etkilenmemektedir. Erkek de kısa süre içinde iş olanakları yakalayabilmektedir. Çift 6 ise, her iki tarafın da kariyer anlamında dezavantajlı durumda kaldığını ancak Türkiye’deki durumlarının çok da iyi olmadığını, bu nedenle kendilerini geriye düşmüş hissetmediklerini belirtmektedir.

Almanya’da çalışan kişilerin bir kısmı, hem iş hem sosyal yaşamda Almanca bilmenin önemine değinmekte, çok ciddi bir anlamda dil bariyeri olduğunu vurgulamakta, sosyalleşme açısından bunun büyük bir sorun olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle Almanlarla çok yakın bir arkadaşlık ilişkisi kurmak için Almanca bilmenin çok önemli olduğunu, bunun yanı sıra kültürün de bariyer teşkil ettiğini belirtmektedir. Çift 1/K, Almanya’daki zorlukların en büyüğünün konuşulan anadili bilmemekten kaynaklandığını, bunu yaşadıkları şehrin tutucu bir şehir olmasına bağlamaktadır (Münih)

Yaşadığımız yerdeki insanlar biraz konservatifler ve yabancıları aralarına pek almıyorlar bu açıdan biraz yalnızlaştırma politikası hissettim. Yani sosyal çevrenizi çabalayarak elde ediyorsunuz bir yabancı olarak kendiliğinden doğal olarak oluşmuyor. O sebepten Alman arkadaşımız pek olmadı genelde bizim gibi çalışmak için gelen başka yabancılarla arkadaşlık kurabildik.

Çift 2/K da Almanya’da arkadaş bulma konusunda sıkıntı çektiğini ve genelde ancak expatlarla arkadaşlık kurabildiğini belirtmektedir. Tiyatroya ve sinemaya karşı özel bir ilgisi olduğunu, ancak bunun gibi sosyal etkinliklere katılsalar bile anlamadıklarını, bu anlamda Türkiye’de daha mutlu olduğunu dile getirmektedir.

Ancak bir diğer grup Almanya’daki ilişkilerden şikayet etmemektedir. Çift 3/K, farklı bir şehirde bulunmakta, ilişkilerini çok iyi götürdüğünü belirtmekte, mesela apartmanlarının bir Whatsapp grubu olduğunu ve birine paket geldiğinde eğer evde yoksa başka birinin kutuyu teslim aldığını belirtmekte, yardımlaşma ve komşuluk ilişkilerinin iyi olduğunu dile getirmektedir. Çift 5/E ise Dubai’de yaşamaları sebebiyle sıkıntı yaşamadıklarını, Türkler’in Avrupalı olarak değerlendirildiğini, başka bir ülkeye mesela bir Avrupa ülkesine gitselerdi daha çok sorun yaşayabileceklerini belirtiyor.

Bununla birlikte buraya gelen insanların çoğu iyi eğitilmiş ve bizim gibi çalışmak için buraya gelen beyaz yakalı kesim oldukları için insanlarla anlaşmak zor olmadı. Ayrıca evet burası Arap ülkesi ama geçerli dil Arapça değil sadece Arapça bilerek burada yaşamak çok zor. İngilizce de bilmek gerekiyor o yüzden bizim için o da bir avantaj oldu, çünkü Arapça öğrenmek zorunda hissetmedik hiç kendimizi. Onun dışında suç oranı düşük bir yer kendimizi güvende hissediyoruz ve ekonomik refah seviyesi yüksek.

Sosyal açıdan değerlendirirsek, ben evden çalıştığım için komşularımız dışında maalesef iş arkadaşı çevrem oluşmadı, bazen bunun eksikliğini hissediyorum. Ama ailemizden uzakta olmayı bir zorluk olarak görmüyorum.

Çift 5/K kariyer anlamında Dubai’de başlarda zorlandığını, kurulu düzenini bırakıp hiç bilmedikleri bir yere geldiklerini ve adaptasyon sürecinde kendisinin değil ama, büyük oğlunun çok sıkıntı yaşadığını söylüyor.

İngilizce konuşmayı istemiyordu okula gitmek istemiyordu, ağlıyordu her gün, Ankara’ya geri dönmek istiyordu. Bu durumda okulun rehberlik servisinden yardım aldık. 1 sene sürdü alışması.

3.2. Hiyerarşik Kariyer Koordinasyon Stratejisi

Genellikle örneklemimizde Hiyerarşik Kariyer Koordinasyon Stratejisi örneğine, yani bir eşin işini tamamen bırakmasına, rastlanmamıştır. Çift 1, kendi kararları gereği değil, fakat kadının tam zamanlı iş bulamaması nedeniyle Hiyerarşik Kariyeri geçici de olsa benimsemiş

gözükmektedir. Çift 1/K, kreşlerin saat üçe kadar açık olduğunu, bu nedenle esnek saatlerde çalışmasının bu anlamda yararlı olduğunu dile getirmektedir. Diğer çiftlerde Hiyerarşik Strateji örneği görülmemiştir.

3.3. Eşitlikçi Kariyer Koordinasyon Stratejisi

Bizim örnekleminizde eşler, genellikle Eşitlikçi Koordinasyon Stratejisini benimsemiştir. Hiçbir durumda çalışan eşlerden bir tanesi, işi tamamen bırakıp diğer eşim kariyerini önceliklendirmeyi düşünmemiştir. Çift 4/E, iş anlamında karısını takip ettiğini ve kendine iş bulana kadar çocukla ilgilendiğini belirtiyor. Bunun kolay olmadığını, ailelerinin, arkadaşlarını Türkiye’de kaldığını, özellikle de çocuklar olunca bunun daha da zorlaştığını, kendilerinin dışında onları da düşündüklerini belirtiyor. Fakat iki tarafın da kariyer kazanım ve kayıplarını çok ciddi olarak ele aldıklarını, hatta bunu yazarak tartıştıklarını belirtiyor.

Gelmeden önce eşimle finansal tablolar yapmıştık, artı eksileri tartıştık ve onların sonucunda; “tamam biz buraya gidip yaşayabiliriz” dedik. Çünkü ne de olsa ben işimi bırakacaktım ve Polonya’da hemen iş bulamayabilirdim onu da hesaba katmamız gerekiyordu...

3.4. Gevşek Kariyer Koordinasyon Stratejisi

Örnekleminizde yalnızca Çift 6, Gevşek Kariyer Stratejisini benimsemiş. Çift 6/K, eş ile aynı şirkette bünyesinde 7 yıl Çin ve Hindistan’da bulunduğunu ve aynı şirkette çalışmanın zorluğu olmasa da, gidilen ülkelerle ilgili belirli sıkıntılar yaşadıklarını söylüyor. İlk başlarda olmasa da, ilerleyen zamanlarda aile olarak bu stratejiye geçmek durumunda kaldıklarını belirten Çift 6/K, bunun aslında iş nedeniyle değil, çocukları önceliklendirmek nedeniyle yaşandığını belirtiyor.

Kültürlerini tanımadığımız ülkelere bütün düzenimizi Türkiye’de bırakıp gitmiştik. Sosyal açıdan epeyce sıkıntı yaşadık. İş arkadaşlarımız olan bizim gibi başka ülkelerden gelen yabancılar dışında hiç arkadaşımız olmadı, çünkü çalıştığımız bölgeler sanayi bölgesi olduğu için şehre uzaktı. Şehre uzak olduğu için sosyal aktivitelerden de epeyce geri kaldık diyebilirim. Bununla birlikte yemek, hijyen ve ulaşım konularında da ciddi sıkıntılar yaşadık. Ama yine de bu ülkelerde çalışırken mutsuz değildik, çünkü yola çıkarken yaşayacağımız ülkeleri bilerek gelmiştik. Bizi gül bahçelerinin beklemediğinin farkındaydık. Bardağın dolu tarafına bakıp, bizi mutlu edecek şeylere yönelmeye çalıştık. Her fırsatta seyahat edip, yeni tatlar deneyip kendimizi mutfakta geliştirmeye çalıştık. Fakat 2018 Mayıs ayında ben Hindistan’daki mevcut hijyen koşullarının çocuk büyütmedeki olumsuz etkilerinden dolayı çocuklarla birlikte Türkiye’ye dönmek zorunda kaldım. Eşim halen Hindistan’da çalışıyor.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın amaçları, uluslararası kariyerler bağlamında çifte kariyerli eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerinin daha iyi anlaşılması ve örneklemindeki eşlerin hangi koordinasyon stratejilerini uyguladıklarının irdelenmesidir. Bu bağlamda daha önce yapılan akademik çalışmalar, ya yalnızca erkeklerin, ya da yalnızca kadın çalışanların uluslararası kariyer kararlarını irdelenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada, her iki eş karşılaştırmalı perspektiften ele alınmıştır. Çalışmada her ikisi de uluslararası kariyer yapan eşlerin kariyer koordinasyon stratejilerini irdelenmiş, ancak Kariyer Koordinasyon Stratejilerinin dinamik özellik sergilediği ve bu stratejilerin, zaman içinde farklı yönler de evrilebileceği gösterilmiş, literatürdeki bir eksiklik kapatılmıştır. Çalışmanın örnekleminin Türk çift kariyerli eşler olması ise, “inpat” çalışmalarını yazınına katkıda bulunmaktadır.

Meier’in çalışmasına göre (2010), günümüzde yurt dışı görevlendirmesine giden kişilerin %65-85’i, yurt dışı görevlendirmesine eş ile beraber gitmekte, ancak bu eşlerin % 40-60’ı gidilen yerde iş bulamamaktadır. Bizim çalışmamızda (seçilen örneklemin de gereği olarak) her iki eş de

çalışmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre, çift kariyerli eşler yurtdışı görevlendirmeleri nedeni ile farklı gelişmeler yaşamıştır. Bu noktada kişinin mesleği, gittiği ülke ve ihtiyaç duyduğu dil becerilerinin yurtdışında tam zamanlı çalışmayı etkileyen kriterler olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Eşlerin en büyük motivasyonlarından biri, mesleki gelişmelerinin yanı sıra çocuklarına iyi bir gelecek sunmak arzusudur. Mülakat yapılan bütün eşlerde görülebileceği üzere yurt dışına çıkma kararında çocuklar da dikkate alınmaktadır. Başka bir deyişle, çocuk sahibi olmanın yurtdışındaki görevleri tercih etme isteği üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Eşlerin adaptasyonu ve memnuniyetinde gidilen ülke de rol oynamaktadır. Eşlerden öncelikli olarak iş bulan taraf, daha iyi koşullarda görevlendirilmiştir ve kariyerini geliştirmiştir. İlk işi bulan ya da ilk görevlendirilen kişi kadın tarafı ise, erkek eş kısa süre içinde açığı kapatmış ve kendi de istihdam edilebilmiştir. Yurt dışına gidiş sebebi erkek eş ise, kadın eşin durumu biraz daha zor olmuş, genellikle kadın eş kariyer anlamında geri plana düşmüştür; ancak yine de mesleğinden tamamen feragat etmemiştir. Bulunulan ülke ve genel anlamıyla eşlerin kişisel yapıları ve mesleki gelişmelerine verdikleri önem, adaptasyonda rol oynamıştır. Her iki eş de çalışıyor, kariyerini ilerletiyor ve gidilen ülke bir Avrupa ülkesi ise, memnuniyetin ve ülkede kalma niyetinin daha fazla olduğu görülmüştür. Ancak ülkenin Asya veya Ortadoğu ülkesi olması durumunda, ancak kariyer odağı fazla olan eşlerin adaptasyonu kolay olmuştur.

Kariyer Koordinasyon stratejileri bağlamında ise, örnekteki Türk çift kariyerli eşlerin, Käsälä vd.nin (2015) tipolojisi içinde ülke koşulları nedeniyle Hiyerarşik Koordinasyon Stratejisine daha yakın durduğu, ancak aslında yine bir ölçüde çalıştığı, yani literatürde görüldüğü şekliyle, tam anlamıyla işini bırakma davranışının görülmediği tespit edilmiştir. Kariyer Koordinasyon Stratejisi anlamında örneğimizdeki çiftler daha ziyade Eşitlikçi Kariyer Stratejisini benimsemiştir. Hangi eşin işi sebebiyle yurt dışına gidilmişse, diğer eş geçici olarak kariyeri anlamında geri plana düşmüş fakat kısa sürede toparlanmıştır. Bu toparlanma erkeklerde daha kısa sürmüş ve aynı seviyedeki bir kariyer şeklinde ilerlemiştir. Kadın eşlerde gidilen ülkeye ve kadının mesleğine bağlı olarak geri plana düşebilmiş, kadın eş daha sonra iş bulabildiği durumda dahi bazen Türkiye'dekine kıyasla dezavantajlı duruma gelebilmiştir. Yurt dışı teklifini alan eş ise, profesyonel anlamda avantajlı olduğunu düşünmektedir.

Bu çalışmanın sonucunda, elemanlarını yurt dışında görevlendiren firmaların, özellikle de çift kariyerli eşler ile ilişkili üstünde durması gereken bazı konular ortaya çıkmaktadır. Yapılan birçok akademik çalışma, eşlerin her ikisinin de kariyer sahibi olmasının yurt dışı görevlendirmelerini engellediğini ve yurt dışı görevlendirmelerinin %30'unun bu nedenle başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir (Scott, 2011). Çokuluslu firmalar, iyi çalışanları bu nedenle çekemediklerinden şikâyet etmektedir. Çifte kariyerli eşler durumunda eşlerden birinin yurtdışında görevlendirilmesi, sıklıkla diğer eşin işini bırakması ya da en azından kariyerinde geri adım atması anlamına gelmektedir. Eşin kariyerini geri plana itmesi, özellikle de iyi eğitim almış eşler durumunda kişinin öz saygısının, kimliğinin ve güç algısının gerilemesine sebep olabilmektedir (Brown, 1998). Bunun sonucunda kariyerinde geri adım atan eşin memnuniyetsizliği, özellikle de yeni ülkede iş bulamıyorsa, evlilik üzerinde psikolojik baskıların oluşmasına sebep olabilmektedir (Harvey ve Buckley, 1998). Bu hoşnutsuzluk, görevlendirilen eşin başarısını da olumsuz etkileyebilmektedir (Westman, 2001). Bu nedenle Shaffer ve Harrison (2001), firmaların görevlendirme yaparken, diğer eşin kariyerini de göz önünde bulundurması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu sayede yurt dışı görevlendirmesine ilgi duyacak kişilerin sayısının da artırılacağına vurgu yapılmaktadır (Richardson, 2016). Çifte kariyerli eşlere ne şekilde mentörlük yapılacağı (Harvey vd., 1999b) ve gerek görevlendirme öncesi, gerekse görevlendirme sonrası ve bitiminde mentörlüğün ne şekilde yürütülmesi gerektiğinin araştırılması faydalı olacaktır.

Çalışmamızda eşlerin bir kısmının gittikleri ülkede yerleşmeyi düşündüğü, bir kısmının ise dönmeyi düşündüğü anlaşılmaktadır. Çalışanlarını yurt dışına gönderen firmaların, geri dönüş olasılığını da düşünmesi gerekmektedir. Söz konusu çalışanlar Türkiye'ye dönerse ne olacağı, onlara uygun pozisyon bulunup bulunulamayacağı önemli bir konudur. Bu konu, expat

çalışmalarının klasik konusudur ve önemli bir sorunsal olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bazı çalışmalara göre, şirketler bu konuya yeterince önem vermediğinden, birçok çalışan ülkesine geri dönmekte, ya da döndükten kısa süre sonra şirketinden ayrılmaktadır (Kraimer, 2009). Buna sebep olarak ise yükselme olanaklarının kısıtlı olması (Adler, 1981), şirketin yeterince destek olmaması (Lazarova ve Caligiuri, 2002), dönüşte pozisyonun ne olacağının şirket tarafından kişiye yeterince açıklıkla bildirilmemesi (Stahl vd. 2009) ve yurt dışında edinilen tecrübenin yeni ortamda yeterince kullanılamaması dile getirilmektedir (Stahl ve Chua, 2006). Dönmeyi düşünmeyen ailelerin “beyin göçü” ile ilişkili durumu ise daha farklı bir sorunu beraberinde getirmektedir. Beyin göçü yazınında genel olarak beyin göçünün itici ve çekici nedenleri ele alınmıştır. Mesleki ilerleme, daha yüksek gelir, daha iyi yaşam koşulları öne çıkan çekici nedenlerken, işsizlik, iktisadi ve siyasi istikrarsızlık, akademik özgürlük ve düşünceyi ifade özgürlüğünün eksikliği ve yüksek öğrenim sistemindeki genel sorunlar en temel itici etkenler olarak belirlenmiştir (Vatansever Deviren ve Daşkiran, 2014). Yine itici nedenler arasında yüksek öğrenim sistemindeki yapısal sorunlar, üniversitelerin işgücü piyasasının gereksinimlerine cevap (Alvan, 2012) yazında ele alınan temel konuları oluşturmaktadır. Diğer yandan, Fişek (2009), halihazırda yüksek öğrenim sisteminin yapısının beyin göçüne hizmet ettiğini çünkü bu yapının zaten küresel aktörler tarafından dizayn edildiğinin altını çizmektedir. Bu çalışmada bu konunun derinliklerine girilmemekle beraber, ülkede siyasete ilişkin bazı adımların atılması faydalı görülmektedir.

Kaynakça

- Adler, N.J. (1981). Re-entry: Managing Cross-cultural Transitions, *Group & Organization Management*, 6(3): 341-356.
- Alvan, A. (2012). *Brain Drain: A Critical Analysis for Turkish Higher Education*, İzmir: Gediz Üniversitesi Yayınları.
- Bradbury, S. (1994). Dual Career Couples in R and D Labs, *Research & Technology Management*, 37(1): 45-47.
- Brookfield Global Relocation Services (BGRS). (2015). 2015 Global Relocation Trends Survey. Brookfield Global Relocation Services, Woodridge, IL.
- Brookfield, G. M. A. C. (2016). *Global Expatriation Trends Survey Report 2010, 2013, 2016*, Chicago, US: Brookfield Global Relocation Services.
- Brown, B.L. (1998). Career Mobility: A Choice or Necessity?, www.vtaide.com, Erişim Tarihi: 25.03.2007.
- Bruce, W. & Reed, C. (1991). *Dual Career Couples in the Public Sector*, New York: Quorum Books.
- Fişek, G. (2009). Bir Danışıklı Döğüş: Beyin Göçü, *Eğitime Bakış*, 13: 35-37.
- Gerson, K. (2010). Falling Back on Plan B: The Children of the Gender Revolution Face Uncharted Territory, B. J. Risman (Der./Eds.), *Families As They Really Are: 378–392*, New York, NY: W.W. Norton.
- Harvey, M. G. & Buckley, M. R. (1998). The Process for Developing an International Program for Dual-career couples, *Human Resource Management Review*, 8(1): 99-123.
- Harvey, M.G., Novicevic, M.M., & Speier, C. (1999a). Inpatriate Managers: How to Increase the Probability of Success, *Human Resource Management Review*, 9: 51-81.
- Harvey, M., Buckley, R.M., Novicevic, M., & Wiese, D. (1999b). Mentoring Dual-career Expatriates: A Sensemaking and Sensegiving Social Support Process, *International Journal of Human Resource Management*, 21(2): 131-144.
- Harvey, M., Novicevic, M.M., & Speier, C. (2000). Strategic Global Human Resource Management: The Role of Inpatriate Managers, *Human Resource Management Review*, 10: 153-75.
- Harvey, M. G., Novicevic, M. M., & Breland, J. W. (2009). Global Dual-career Exploration and the Role of Hope and Curiosity During the Process, *Journal of Managerial Psychology*, 2: 178–197.

- Heikkinen, S., Lamsa, A.M., & Hiillos, M. (2014). Narratives by Women Managers About Partner Support for Their Careers, *Scandinavian Journal of Management*, 30: 27–39.
- Huffman, A. H. & Frevert, T. K. (2013). Three Jobs, Two Employees and One Family: The Experiences of Dual-earner Couples. D. A. Major & R. J. Burke (Der./Eds.), *Handbook of Work–life Integration Among Professionals: Challenges and Opportunities*, 142–160. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Hutchings, K., Michailova, S., & Harrison, E. (2013). Neither Ghettoed Nor Cosmopolitan, *Management International Review*, 53: 291–318.
- Känsälä, M., Mäkelä, L., ve Suutari, V. (2010). Dual Career Expatriate Couples – Does Spousal Support Differ Between Genders?, *European Academy of Management 10th Annual Conference Proceedings*, Rome.
- Känsälä, M., Mäkelä, L., ve Suutari, V. (2015). Career Coordination Strategies Among Dual Career Expatriate Couples, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(17): 2187-2210.
- Karadoğan, E. (2009). Meslek Gelişimini Hedefleyen Eşler, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(4): 137-152.
- Kraimer, M. L. (2009). The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention, *Human Resource Management*, 48(1): 27-47.
- Lazarova, M. & Caligiuri, P. (2002). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices, *Journal of World Business*, 36(4): 389-401.
- Lesnard, L. (2008). Off-scheduling within Dual-earner Couples: An Unequal and Negative Externality for Family Time, *American Journal of Sociology*, 114: 447–490.
- Meier, O. (2010). *Dual Career Expatriates*, Mercer, Londo
- Parry, E., Dickmann, M., & Morley, M. (2008). North American MNCs and Their HR Policies in Liberal and Coordinated Market Economies, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11): 2024-2040.
- Pixley, J. E. (2008). Life Course Patterns of Career-prioritizing Decisions and Occupational Attainment in Dual-earner Couples. *Work and Occupations*, 35: 127–163
- Racapova, R. & Tekin, E. (2019). Çift Kariyerli Eşlerde Örgütsel Stresin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. 24(3): 609-629.
- Richardson, K. (2016). Attracting and Retaining Foreign Highly Skilled Staff in Times of Global Crisis: A Case Study of Vancouver, British Columbia’s Biotechnology Sector, *Opulation, Space and Place*, 22: 428-440.
- Rusconi, A., & Solga, H. (2007). Determinants of and Obstacles to Dual Careers in Germany, *Zeitschrift für Familienforschung*, 19: 311–336.
- Rusconi, A., Moen, P., & Kaduk, A. (2013). Career Priorities and Pathways Across the (gendered) Life Course. D. A. Major & R. Burke (Der./Eds.), *Handbook of Work-life Integration Among Professionals: Challenges and Opportunities*, 95–119. Edward Elgar: Cheltenham.
- Salt, J., & Wood, P. (2012). Recession and International Corporate Mobility, *Global Networks*, 12: 425–445.
- Santos, G. G., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family Culture in Academia: A Gendered View of Work-Family Conflict and Coping Strategies, *Gender in Management: An International Journal*, 23: 442–457.

- Scott L. (2011). The Challenges of International Assignments for the Dual Career Couple, Houston International HR Roundtable, LLC
- Shaffer, M. A., & Harrison, D. A. (2001). Forgotten Partners of International Assignments: Development and Test of A Model of Spouse Adjustment, *Journal of Applied Psychology*, 86(2): 238.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J. & Taniguchi, M. (2009). Predictors of Turnover Intentions in Learning-driven and Demand-driven International Assignment: The Role of Repatriation Concerns, Satisfaction with Company Support, and Perceived Career Advancement Opportunities, *Human Resource Management*, 48(1): 89-109.
- Stahl, G. K. ve Chua, C. H. (2006). Global Assignments and Boundaryless Careers: What Drives and Frustrates International Assignees?, Morley, M., Heraty, N. and Collings, D. (Der./Eds), *International Human Resource Management and International Assignments*, Palgrave Macmillan, Hampshire, 135-153.
- Van Erp, K., Giebels, E., Van der Zee, K., & Van Duijn, M. (2009). Expatriate Couples' Adjustment: The Pros and Cons of Avoiding Interpersonal Conflict, 22nd Annual IACM Conference Proceeding.
- Vatansever Deviren, N. & Daşkıran, F. (2014). Yurt Dışında Eğitim Görüp Geri Dönen Öğretim Elemanlarının Beyin Göçüne Bakışı: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41:1-10.
- Westman, M. (2001). Stress and Strain Crossover, *Human Relations*, 54:557–591.



Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: İzmir KOBİ Firmaları Üzerinde Bir Araştırma

Mediating Role of Organizational Learning Capability in the Relationship Between Technological Innovation Capability and Firm Performance: A Research on İzmir SME Firms

Bülent ÖRMECİ¹, Hülya ÖCAL²

Öz

Çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneğinin, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, KOBİ firmaları üzerindeki örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki dolaylı ilişki üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolü İzmir bölgesindeki KOBİ firmaları üzerinde incelenmiştir. Araştırma verileri, üretim sanayi alt sektöründeki makine ve metal ürünleri meslek grubunda yer alan küçük ve orta ölçekli 127 firma sahibi ve departman yöneticisine internet üzerinden yapılan anket sonucunda elde edilmiştir. Veri analizinde kademeli olarak SPSS 25.0 ve AMOS 23.0 programlarından yararlanılmış ve elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon analizleri yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma örnekleminde elde edilen bulgularda; teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu (Hipotez1 desteklendi), örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu (Hipotez2 desteklendi), örgütsel öğrenme yeteneğinin teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olmadığı (Hipotez3 desteklenmedi) tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Teknolojik İnovasyon Yeteneği, Firma Performansı

Makale Türü: Araştırma

Abstract

The aim of the study is to determine whether organizational learning capability has a mediating role in the relationship between technological innovation capability and firm performance. As a result of the literature review, it has been determined that the studies on the indirect relationship between organizational learning capability and firm performance on SME firms are limited. Therefore, the mediating role of organizational learning capability in the effect of technological innovation capability on firm performance has been examined on SME firms in the Izmir region. The research data were obtained as a result of the internet survey conducted to 127 small and medium-sized firm owners and department managers in the machine and metal products occupational group in the manufacturing industry sub-sector. In data analysis, SPSS 25.0 and AMOS 23.0 programs were used gradually and the data obtained were evaluated with the help of factor analysis and correlation analysis. In the findings obtained from the research sample; There is a significant positive relationship between technological innovation capability and firm performance (Hypothesis 1 supported), there is a positive significant relationship between organizational learning capability and technological innovation capability (Hypothesis 2 supported), the mediation role of organizational learning capability in the relationship between technological innovation capability and firm performance (Hypothesis 3 not supported).

Keywords: Organizational Learning Capability, Technological Innovation Capability, Firm Performance

¹ Doktora Öğrencisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, SBE/İB, bulentormeci1@gmail.com, ORCID.org/0000-0001-8459-8115)

² Dr. Öğr. Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF/İB, ocal@aku.edu.tr, ORCID.org/0000-0001-8830-3484

Paper Type: Research

Giriş

Küreselleşmenin yarattığı yeni pazar koşulları, bilgi teknolojisindeki hızlı ve sürekli değişim, işletmelerin şiddetli rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Bu koşullar ayrıca işletmelerin değişen çevre koşullarına adaptasyon sağlayabilmesi, yapı, strateji ve sistemlerini çevresel ihtiyaçları karşılayabilecek şekilde tasarımlarını gerektirmiştir (Onağ ve Tepeci, 2016, s. 52). İşletmeler çevrenin değişen ihtiyaç ve beklentilerine göre yapı ve stratejilerini tasarlarlarken, firmaya özgü kaynak ve yetenekleri nasıl ve hangi yöntemlerle elde edeceklerini ve geliştirebileceklerini de planlamak zorunda kalmışlardır. Çevre ve teknolojiye değişim, rekabet koşullarını daha belirsiz ve öngörülemez hale getirmiştir. Bunun sonucunda firmaların sahip oldukları mevcut kaynak ve yetenekler ayırt edici nitelikte olsalar bile rekabet üstünlüğü sağlama gücünü yitirmeye başlamıştır. Bu çalkantılı ve karmaşık dönemde firmaların hayatta kalması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, temel yeteneklerini stratejik değer yaratabilen dinamik yeteneklere dönüştürmesine bağlı kılmalıdır (Hitt vd., 2000, s. 231-232). Dinamik yetenekleri kazanmak için firmaların öğrenme yeteneklerini, teknolojik inovasyon yeteneklerini de destekleyecek şekilde geliştirmeleri büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel öğrenme, çalkantılı ve dinamik koşulların etkisi altındaki değişken pazar çevresi için önemi giderek artmakta olan bir yetenektir (Abdi vd., 2018, s. 2). Bu koşullar bilgiyi anahtar bir kavrama dönüştürmüştür (Gomes ve Wojahn, 2017, s. 165). Örgütsel öğrenme yeteneği ise, öğrenme sürecini kolaylaştıran tüm örgütsel ve yönetsel uygulamalardır (Chiva vd., 2007). Örgütsel öğrenme yeteneği, örgütlerin bilgi ve deneyim elde etmesine, bilginin transferine ve entegrasyonuna ve dolayısıyla sürekli öğrenmeye destek olmaktadır (Gomes ve Wojahn, 2017, s. 164). Örgütsel öğrenme yeteneği, ayrıca dış çevreye adaptasyonu desteklediğinden, çevresel belirsizliğin ve değişimin yarattığı olası fırsat ve tehditlerin daha gerçekçi bir şekilde öngörülmesine katkı sağlamaktadır (Goh ve Richards, 1997, s. 575; Onağ ve Tepeci, 2016, s. 52). Teknolojik inovasyon yeteneği, neredeyse tüm endüstri ve pazar bölümleri için rekabetin asgari koşullarından biri olmuştur. Çünkü firmaların rekabet avantajı sağlayabilmesi, örgüt kaynakları ile teknolojik inovasyonun birleştirilmesine bağlı hale gelmiştir (Jamil vd., 2019). Küresel rekabetin artan baskısı, azalan ürün yaşam döngüsü ve taklit kolaylığı, firmaların rekabetini sürdürülebilmesinde inovasyon yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle, firmalar yeni teknolojileri geliştirmek ve ticarileştirmek için inovasyon yeteneklerini arttırmak ve teknolojik inovasyonlarını geliştirmek zorunda kalmıştır (Aljanabi, 2018, s. 820).

Örgütsel öğrenme faaliyet alanı, büyüklüğü ve sermaye yapısı ne olursa olsun tüm kuruluşlar için varlık korumanın ve gelişmenin temel kaynağıdır. Özellikle bulunduğu mamul pazar bölümünde mevcut kaynak ve deneyimlerine uygun bir pazar boşluğu arayışı içinde olan KOBİ'ler için örgütsel öğrenme daha büyük bir önem taşımaktadır. Sürekli olarak hem pazar hem de yenilik arayışı içinde olan KOBİ'ler için örgütsel öğrenme ile birlikte yeni bilgi ve anlayışların kazanılması, teknolojik gelişmenin itici gücü haline gelmiştir. Büyük ve yerleşik işletmelerin teknolojik inovasyon geliştirmede özellikle kaynak temini konusundaki avantajlarına karşılık KOBİ'ler, sermaye yetersizliği, düşük pazar payı ve pazarın sınırlı bir bölümünü etkileme gibi çeşitli dezavantajlar ile karşı karşıyadır. Bu dezavantajlara rağmen KOBİ'ler, ana pazarda yerleşik olarak faaliyetlerini yürüten deneyimli ve büyük ölçekli işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan ya da büyük işletmeler için kârlı olmayan, küçük çaplı, fakat fark yaratabilecek ayrıcalıklı ürün pazarında daha etkin ve esnek hareket edebilmektedirler. Ayrıca ana pazarın hammadde ihtiyacının karşılanması, tamamlayıcı ya da ara mamul üretimi, büyük ölçüde KOBİ'ler tarafından sağlanmaktadır. KOBİ'ler esnek ve girişimci özellikleri ile birlikte ana pazarın çok boyutlu geniş ağ yapısı içinde bir tedarikçi, üretici ya da hizmet sağlayıcı olarak yer almakta, yine bu ağ yapısı içinde yeni pazar fırsatlarına erişebilmekte, küresel bir oyuncu haline

dönüşebilmektedirler (Anderson ve Wictor, 2003, s. 252; Öcal, 2020, s. 144). Bu durum KOBİ'lerin esnek ve yenilikçi olmaları halinde varlıklarını koruyabileceklerini ortaya koymaktadır. Öte yandan örgütsel öğrenme ve teknolojik inovasyon konusundaki çalışmaların genel olarak büyük ölçekli firmalardan elde edilen bulgulara dayandığı gözlenmiştir. Buna karşılık örgütsel öğrenmenin KOBİ'lerin firma performansı ile ilişkisini araştıran çalışmaların sınırlı olması konuyla ilgili bir araştırma boşluğu olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenme ve teknolojik inovasyonun KOBİ'lerin hem bölgesel ve ulusal hem de uluslararası pazarlara erişimde aktif bir oyuncu olmalarına katkı sağlayabilme yönü, konunun KOBİ'lerde araştırılmasının önemini artırmıştır. Bu nedenle, örgütsel öğrenme ve teknolojik inovasyon yeteneğinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin işletme performanslarına nasıl yansıdığını ortaya koyma isteği bu çalışmanın önemli bir motivasyon kaynağı haline gelmiştir.

Bunlara ilave olarak, örgütsel öğrenme yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı üzerine birçok deneysel çalışma yapılmış olmasına rağmen, üç değişkenin çok boyutlu özelliği nedeniyle arasındaki ilişki hakkında çok az fikir birliği olmuştur. Ayrıca teknolojik inovasyon yeteneği ile firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünü inceleyen ampirik çalışmanın az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, yerli yazında bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sınırlı olması, bir araştırma boşluğu şeklinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışmada teknolojik inovasyon yeteneği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkinin kavramsal olarak belirlenmesi; örgütsel öğrenme yeteneğinin teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayıp oynamadığının ortaya konulması hedeflenmiştir. Çalışma, İzmir ilindeki küçük ve orta ölçekli metal ürünler ve makine meslek gruplarındaki imalat firmaları üzerinde yapılmıştır. Öte yandan, firmaların örgütsel öğrenme yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkinin farklı ölçek ve sektörlerdeki firmalara uygulanabilirliği konusunda fikir vermektedir. Bu durumun yeni araştırmaları teşvik edebileceği düşünülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Rekabet Avantajının Kaynağı Olarak Örgütsel Öğrenme Yeteneği

Rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarının, fiziksel kaynaklardan bilgiye dayalı entelektüel sermaye ve kaynaklara doğru hareket etmesi, firmaların örgütsel öğrenme yeteneklerini daha önemli hale getirmiştir. Öğrenme yeteneği, örgütün bütününe entegre edilecek ve uygulanacak öğrenme yoluyla sürekli hareket ederek dinamik bir değişken olarak geliştirilmiş bilgiyi içermektedir. Bu iç ve dış düzenlemelerle ilgili daha başarılı kararların alınmasını teşvik etmektedir (Palacios-Marque's vd., 2016, s. 1127). Örgütsel öğrenme; bilgi yaratma, bilgi edinme ve entegrasyon yoluyla firma performansını iyileştiren insan sermayesi becerilerinin gelişimini sağlayan bir süreçtir. Örgütsel öğrenmenin teşvik edilmesi, işgücünün entelektüel yeteneğini artırdığı için başarılı bir örgütsel değişim için mevcut bilgi temelini kullanma ve geliştirme becerilerini de güçlendirecektir (Hooi, 2019, s. 1416). Goh (2003: 217), örgütsel öğrenme yeteneğini "örgütün öğrenmeyi kolaylaştıran ve teşvik eden uygun yönetim uygulamalarını, yapılarını ve prosedürlerini uygulama becerisi" (Hooi ve Ngui, 2014, s. 978) şeklinde tanımlamıştır. Tanımda ifade edildiği gibi örgütsel öğrenme yeteneğinin kazanılması için mevcut bilgi temelini etkin bir şekilde kullanabilmenin yanı sıra, değişen çevre ve rekabet koşullarının gereklerine uygun bir bilgi temeli geliştirmek ve yeni yöntemleri keşfederek uygulamak gerekir. Firmanın kendine özgü koşullara uygun bir şekilde yeni yöntem ve anlayışları keşfetmesi öğrenme sürecini hızlandırdığı gibi, ayırt edici üstünlüklerine daha fazla odaklanmasını sağlayabilir.

Örgütsel öğrenme yeteneği; örgütsel öğrenme sürecini (örneğin enformasyon/bilgi yaratma, edinme, yayma ve entegre etme) kolaylaştıran ve bir organizasyonun öğrenmesinin önündeki engelleri kaldıran örgütsel ve yönetsel özellikler, yöntemler, beceriler ya da faktörlerdir (Goh ve

Richards, 1997, s. 577; Chiva vd., 2007, s. 225; Guta, 2018, s. 230). Örgütler, örgütsel bilginin yaratılmasını kolaylaştıran araçlar ve yöntemler geliştirmek zorundadır. Bu araçlar; sosyalleşme, içselleştirme ve dışsallaştırmanın yanı sıra öğrenmeye elverişli bir kültür ya da iklim sağlayan tüm yönetsel ve örgütsel faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu uygulamalar, öğrenme sürecini kolaylaştıran yönetim araçları seti veya örgütün performansını koruma ve iyileştirme ustalığını arttıran araçlardan oluşmakta ve örgütsel öğrenme yeteneğinin özünü oluşturmaktadır (Gomes ve Wojahn, 2017, s. 165). Bir firmanın güçlü öğrenme kolaylaştırıcıları varsa, öğrenme kolay ve etkili bir şekilde gerçekleşecektir. Örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, paylaşımı, transferi, organizasyonu, depolanması ve uygulanmasını içerdiğinden, bir örgütün öğrenme kolaylaştırıcıları tarafından belirlenen öğrenme yeteneği, örgüt içindeki bilgi birikiminde önemli bir role sahip olmaktadır (Nguyen, 2016). Chiva (2004), öğrenmeyi kolaylaştıran boyutlar hakkında literatürde en çok kabul edilen beş temel boyut olduğunu bildirmektedir. Bunlar; deneyim, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar vermedir (Chiva vd., 2007, s. 226). Isaacs'a (1993: 25) göre *Diyalog*, günlük deneyimi oluşturan süreçler, varsayımlar ve kesinliklere yönelik sürekli bir müşterek sorgulamadır. Cotton vd.'ne (1988) göre *Katılımcı karar verme*, çalışanların karar verme sürecini nasıl ve ne kadar etkilediğini göstermektedir (Mallen vd., 2015, s. 274). *Deneyim*, gündeme getirilen yeni fikir ve önerilerin dikkate alınma ve değerlendirilme düzeyidir. *Risk alma*, belirsizlik, anlaşılmazlık ve hataların toleransı olarak tanımlanmakta, hata ve başarısızlıkların meydana gelme olasılığını içermektedir. *Dış çevre ile etkileşim*, örgütün doğrudan kontrolünün ötesinde olan faktörler olarak tanımlanan dış çevresiyle olan ilişkilerin kapsamıdır (Chiva vd., 2007, s. 226-228).

1.2. Örgütsel Öğrenme, Teknolojik İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi

İnovasyon terimi Oslo Manual (2005) tarafından “işin örgütlenmesinde ve dış çevreyle ilişkilerde bütünüyle yeni ya da büyük ölçüde farklılaştırılarak geliştirilmiş bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi ve örgütsel yöntemlerin ortaya konulması” (Oslo Manual, 2005, s. 46) şeklinde tanımlanmış ve dört farklı inovasyon türü üzerinde durulmuştur. Bunlar; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyondur. Ürün inovasyonu “potansiyel kullanıcılara sunulan, yeni olan ya da kullanım alanlarına göre önemli ölçüde farklılaştırmayı içeren bir yenilik” (Gault, 2018, s. 619) şeklinde tanımlanırken, buna ek olarak müşteri değerini (uygun fiyat, kalite, performans, fonksiyonellik vb.) artırmak ya da müşteri ihtiyacını karşılayabilecek yeni bir değer yaratmak için tasarlanmış ve pazara sunulmuş yeni mal ve hizmetleri ifade etmektedir. Bu nedenle, pazar ve müşteri odaklıdır (Damanpour, 2010, s. 997). Süreç inovasyonu ise, Oslo Manual'de (2005) “bütünüyle yeni ya da büyük ölçüde farklılaştırılmış üretim veya dağıtım tekniklerinin uygulanması, ayrıca, teknolojik süreçler, donanım ve yazılım konusunda önemli değişikliklerin yapılması” (Gault, 2016, s. 9) şeklinde tanımlanmıştır. Süreç inovasyonu ile Schumpeter'in “sistemik inovasyon” kavramları arasında güçlü bir ilişki vardır. Schumpeter'in inovasyon yaklaşımı, bir pazar fırsatına bağlı olarak rekabet üstünlüğü elde etmek için yeniliğin, üretimin her aşaması için gerçekleşmesi gerektiğini öne sürerek inovasyonun süreç olarak tasarlanması gerektiğini belirtmiştir (Langlois, 2007, s. 16). İnovasyonun en yaygın kabul gören sınıflandırması, Damanpour (1991) tarafından ileri sürülen teknolojik ve idari inovasyonu birbirinden ayıran sınıflandırmadır. “Teknolojik inovasyon, yeni süreçler, ürünler ve hizmetler anlamına sahipken idari inovasyon, teknolojik inovasyonun uygulanması için gerekli yeni prosedürler ve politikalar anlamına gelmektedir” (Aljanabi, 2018, s. 819-820). Başka bir ifadeyle, teknolojik inovasyon hem ürün hem de süreç inovasyonlarını içermektedir (Fu vd., 2018, s. 318). Buna göre, teknolojik inovasyon bir örgütün yeni ve özgün bilgi üretme kapasitesi ile bağlantılıdır. Yeni ürün ve hizmetlerin üretimi için gerekli alt yapı ve iş süreçlerini yeniden tasarlamak ise, bilginin yeniden üretimini gerektirir. Teknolojik inovasyonun, bir kuruluş için ayırt edici rekabetçi bir üstünlüğe dönüşmesi için inovasyonun, firmaya özgü yetenek olarak gelişmesini gerektirir. Bunun için inovasyonun bir kuruluşun taklitçilikten uzak bir şekilde kaynak ve deneyimlerinin yanı sıra, onun kendi kurumsal kimliği ve değerler sistemi içinde gelişmesi önemlidir. Teknolojik inovasyon yeteneği ilk olarak Mansfield (1968) tarafından ifade edilmiş olup, “kuruluşun yeni ürünler, yeni teknoloji ve mevcut ürünleri ve süreci geliştirme

kabiliyeti" (Ju vd., 2020, s. 3) olarak tanımlanmıştır. Günümüzde, firmaların yeni teknolojileri geliştirmesi ve ticarileştirmesi için inovasyon yeteneklerini entegre etmesi gerekmektedir. Ayrıca rekabet avantajını güçlendirmek için teknolojik inovasyonların yaratılmasını ve yayılmasını kolaylaştırmalıdır (Cheng ve Lin, 2012, s. 290). Bu çerçevede teknolojik inovasyon yeteneği; bir kuruluşun yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımı, yeni teknolojilerin kullanılması ve yeni beceri ve yetkinliklerin keşfedilmesi yoluyla yeni müşteri değeri yaratmak için teknolojik yenilikçiliği geliştirme becerisi olarak ifade edilebilir (Sumrit ve Anuntavoranich, 2013, s. 83).

Ürün ve süreç inovasyon yeteneği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün ve süreçlerin geliştirilmesine atıfta bulunmaktadır (Camisón ve Villar-López, 2014; Najafi-Tavani vd., 2018). Ürün inovasyon yeteneği, firmaların pazarın değişken ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni ürünler ve hizmetler sunabilmesi, yeni teknolojileri ticari kullanım için hazır hale getirebilmesi ile ilgilidir. Böylece, firmaların kaynaklarını rakiplerden anlamlı ölçüde farklılaştırarak yenilik üretmeleri, mevcut yeteneklerini kalite, maliyet ve performans bakımından müşteri değeri yaratabilecek şekilde dönüştürmelerine olanak tanımaktadır (Najafi-Tavani vd., 2018). Firmalar arasında üründe yenilik ve farklılaşmaya dayalı yoğun rekabetin yaşanmasına karşılık, ürün inovasyon yeteneklerini geliştirmeyen firmaların sürekli yeni ürün tehdidi ve baskısı altında kalmaları kaçınılmazdır. Bu durumdaki firmalar var olan kaynak ve enerjilerini de tükettiklerinde pazardaki varlıkları tehlikeye girebilir (Menguc ve Auh, 2010, s. 820). Süreç inovasyon yeteneği ise, bir firmanın süreç inovasyonu amaçları için mühendislik bilgisi gibi teknikle ilgili kaynakları, prosedürleri ve bilgileri edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma yeteneğidir (Frishammar vd., 2012, s. 521).

Bir firmanın, kaynak kullanımındaki etkinliği sağlayarak amaçlarına ulaşabilme becerisini gösteren firma performansı, aynı zamanda işletmelerin tüm faaliyet ve süreçleri ile amaçlara ulaşabilme becerisini ortaya koymaktadır (Yeşil vd., 2016, s. 155). Öte yandan, firmanın performansını artıran ya da negatif yönde etkileyen finansal ve finansal olmayan faktörler ile ilgili çok sayıda çalışma vardır (Mirza ve Javed, 2013, s. 43). Murphy vd., (1996) çalışmasında performans ölçümlerini ya finansal ya da operasyonel olarak sınıflandırmıştır. Santos ve Brito (2012) ise, firma performansı boyutlarını "finansal performans" ve "operasyonel (stratejik) performans" şeklinde iki gruba ayırmıştır. Firma performansının tanımı, ölçümü ve karmaşıklığı bilim adamlarının işini zorlaştırırsa da (Santos ve Brito, 2012, s. 99-102), finansal ve/veya finansal olmayan performans faktörleri performans ölçümünde dikkate alınmaktadır (Guta, 2018, s. 232). Literatürde kârlılık, büyüme, pazar değeri, müşteri memnuniyeti gibi birçok finansal ve finansal olmayan performans göstergeleri bulunmaktadır. Firma performansı; üretkenlik, inovatiflik, rekabet avantajı, verimlilik ve etkililik, örgütsel öğrenme, müşterilere yanıt süresi, pazar payı büyümesi ve çevresel değişikliklerin benimsenmesi temelinde ölçülebilmektedir (Imran vd., 2017, s. 109). Ferreira vd., (2020) firma performansının genellikle dört boyuta dayalı olarak kavramsallaştırıldığını belirtmektedir. Bunlar; inovatif, üretim, pazar ve finansal performanstır (Ferreira vd., 2020). Bu çalışmada firma performansı tespitinde, inovatif performans ve finansal performans boyutları ölçülerek hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergeleri kullanılmıştır.

Teknolojik inovasyon yeteneği, bir firmanın rekabet avantajının ana kaynağıdır. Firmalar, üstün performansla yol açan inovasyonda genel yetenekler kazanmak için teknolojik inovasyon yeteneğini kullanmaktadır (Chen vd., 2020, s. 79). Teknolojik inovasyon yeteneği seviyesi düşük olan firmalardaki büyümenin zaman içinde kademeli olarak azalma eğiliminde olduğu, yüksek olan firmalardaki büyümenin sürekli ya da rekabet baskısına dayanma eğiliminde olduğu belirtilmektedir (Aziati vd., 2014, s. 2). Firmaların teknolojik yetenekleri, özellikle yüksek teknoloji endüstrilerinde, rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan önemli bir stratejik kaynaktır. Süreç inovasyonlarına öncülük ederek daha fazla verimlilik kazanımı sağlayabilmekte ve değişen pazar ortamına yanıt olarak ürünleri yenileyerek daha yüksek farklılaşma elde edebilmektedir (Ortega, 2010, s. 1274).

Örgütsel öğrenme, stratejik yönetim açısından rekabet üstünlüğüne ulaşmanın en önemli kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. De Geus (1988: 71), bu durum için “rakiplerinizden daha hızlı öğrenme yeteneği, sürdürülebilir tek rekabet avantajı olabilir” ifadesini kullanmıştır (Pham, 2019, s. 261). Örgütsel öğrenme yeteneğinin, potansiyel olarak sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı oluşturan bilgi kullanım sürecini kolaylaştırması, firmaların daha iyi performans ve örgütsel strateji geliştirmesini sağlamaktadır (Lafuente, 2019, s. 43). Ferreira vd.’ne (2020) göre örgütsel öğrenme yeteneği, yeni bilgileri yaratabilmeli, edinebilmeli, transfer ve entegre edebilmeli, ayrıca performansı iyileştirmek için mevcut davranışı yeni bilgileri yansıtacak şekilde değiştirebilmelidir. Güçlü bir örgütsel öğrenme yeteneği, istenen örgütsel hedeflere ulaşılmasına yol açan stratejileri takip etmek için bilginin geliştirilmesini ve kullanılmasını destekleyerek örgütsel performansı arttırmaktadır (Hooi ve Ngui, 2014, s. 978; Ferreira vd., 2020). Goh vd.’ne (2012) göre örgütsel öğrenme yeteneği, örgütün başarılı olmasına yardım etmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği, örgüte öğrenme yeteneğini artırma ve böylece uygun yönetim uygulamalarını, yapılarını ve prosedürlerini uygulama becerisini geliştirme fırsatı vermektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği, örgüt ortamının daha iyi anlaşılmasını, çalışanların yeteneklerini artıran yönetim uygulamalarını mümkün kılmakta ve bu durum örgütsel performansta artış sağlamaktadır (Chia vd., 2016, s. 67).

Firmalardaki sürdürülebilirliğin devamı; kâr elde etme, maliyet azaltma, üretkenliğin iyileştirilmesi ve sistemin genel verimliliği ile belirlenmektedir (Aznar-Sánchez vd., 2019, s. 39). Firmaların büyümesini bir öğrenme süreci olarak ifade eden Fu vd., (2018) teknoloji ve bilgiyi benimseyen, yaratabilen firmaların büyüdüğünü ve hayatta kaldığını, inovasyon yapmayan firmaların ise giderek zayıflayarak başarısız olduklarını öne sürmüşlerdir (Fu vd., 2018). Ekonomik bağlamda teknolojik inovasyon, maliyetlerin düşürülmesine ve dolayısıyla sektörün kârlılığının artmasına neden olmaktadır (Aznar-Sanchez, 2019, s. 40). Teknolojik inovasyonun verimlilik ve kârlılık üzerinde pozitif etki yaratabilmesi, firmanın öğrenme yeteneği kazanmasını gerektirir. Öğrenme yeteneği ise, “bir örgütün etkinliği ve inovasyon yapma potansiyelinin temel bir göstergesi olarak kabul edilmiştir” (Alegre ve Chiva, 2008, s. 315). İnovasyon ise, bir örgüt içindeki yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanmasından oluşmaktadır. Bu nedenle, örgütsel öğrenme yeteneği ile yakından ilgilidir (Onağ vd., 2014, s. 708). Çalkantılı ve dinamik koşullar firmaların hem öğrenme hem de inovasyon yeteneklerine sahip olmalarını zorunlu kılmıştır. Yeni teknoloji ve ürün geliştirme gibi yaratıcılık gerektiren yetkinlikler, örgütsel öğrenme ile sağlanabilmektedir (Abdi vd., 2018, s. 2). Örgütsel öğrenme yeteneğinin gelişimi bir örgüt içindeki bilgiyi, inançları ve davranışları etkilemekte ve öğrenme ile elde edilen yeni bilgiler sistematik olarak örgütsel rutinelere dahil edildiğinden işin büyümesine ve inovasyona izin vermektedir (Tortorella vd., 2020, s. 285). Hult vd., (2004), bir firma inovatif olacaksa, yönetimin net bir öğrenme yönelimi içeren örgütsel özellikler tasarlaması gerektiğine işaret etmiştir (Alegre ve Chiva, 2008, s. 315-316).

İnovasyon, şirketin hangi yeni bilginin geliştirildiğini, dağıtıldığını ve kullanıldığını öğrenme yeteneğine dayanmaktadır. Bu çerçevede inovasyon, bireylerin mevcut bilgileri edinmelerini ve bu bilgileri organizasyon içinde paylaşımlarını gerektirmektedir. Örgütsel öğrenme yeteneği yaklaşımını benimseyen firmalar yeni ürünler, süreçler ve daha iyi yönetim teknikleri geliştirmek için dış ortamı kullanmakta ve firma dışından zamanında ve doğru bilgi toplamaktadır (Onağ vd., 2014, s. 709-710). Bilgi edinimi ise, örgütün bilgi tabanına ve ayrıca dış bilginin edinilmesine bağlıdır. Firma dışından bilgi edinimi de firmanın yeniden üretilen dış bilgiyi anlama, özümseme ve ticari amaçlara uygulama becerisine bağlıdır. Örgütsel öğrenme yeteneği, firmanın özümseme becerisini geliştirmektedir (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011, s. 409-410). Yeni bilgi elde etme ve var olan bilgileri farklı yöntemlerle entegre etme becerisine sahip bir firma, ürün inovasyonu ve üretim süreçlerine bağlı olarak performansını arttırabilecektir. Alegre ve Chiva, (2008) örgütsel öğrenmenin ürün performansı üzerinde etkisini inceledikleri çalışmalarındaki analizler, örgütsel öğrenme yeteneği düzeyinin artması ile birlikte, ürün inovasyon performansının da geliştiğini göstermektedir. Onağ vd., (2014) örgütsel öğrenme yeteneği seviyesi ne kadar yüksekse, ürün ve süreç inovasyonunun içinde olduğu örgütsel

inovasyon derecesinin de o kadar yüksek olacağı sonucunu elde etmişlerdir. Abdi vd., (2018) örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel inovasyon yeteneği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

1.3. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Firma Performansı Üzerindeki Olumlu Etkisinde Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Aracılık Rolü

Örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği stratejik yönetim bağlamında firmaların üstün performanslarına yol açan sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynaklarıdır (Pham, 2019, s. 261; Chen vd., 2020, s. 79). “Örgütsel öğrenme yeteneği, firmaların dinamik temel yetenekleri geliştirmesine, sürdürmesine ve bunlardan yararlanmasına olanak tanıyan benzersiz, taklit edilemez ve sonsuz bilgi yaratımının kaynağıdır” (Hailekiros ve Renyong, 2015, s. 81). Benzer şekilde teknolojik inovasyon yeteneği, pazardaki mevcut rekabet koşullarına uyum sağlamanın asgari koşulu haline gelmiştir (Cheng ve Lin, 2012, s. 290). Teknolojik inovasyon yeteneği, firmaların kaynaklarını rakiplerinden daha kaliteli, değerli, düşük maliyetli, benzersiz, performansı arttırılmış yeni ürünler geliştirmelerini (Najafi-Tavani vd., 2018) sağlamaktadır. Bunlara ilave olarak ürün ve süreçlerdeki inovasyonlarla ürün farklılaşmasını ve maliyet liderliğini belirleyerek rekabet avantajının elde edilmesine olanak tanımaktadır (Damanpour, 2010, s. 998-999). Diğer taraftan ürün ve süreç inovasyonunun ihtiyaç duyduğu anahtar kaynak olan bilginin elde edilmesi, transfer ve entegre edilmesi sürecini kolaylaştıran örgütsel ve yönetsel özellikler olarak örgütsel öğrenme yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneğinin gelişmesi için gerekli entelektüel birikimi oluşturmada örgüt içi ve örgüt dışı sürekli bilgi akışını ve yeni bilgi üretimini desteklemektedir (Gomes ve Wojahn, 2017, s. 164). Örgütün öğrenmesindeki artışla birlikte yeni becerilerin ve bilginin geliştirilmesi, örgütsel inovasyonu etkinleştirmektedir (García-Morales vd., 2012; Liao vd., 2017, s. 591).

Alegre ve Chiva (2013), örgütsel öğrenme yeteneğinin örgütsel performansı inovasyon yoluyla etkilediğini tespit etmiştir. Hailekiros ve Renyong, (2016) Etiyopyalı küçük ve orta ölçekli imalat firmalarında 243 firmadan oluşan bir örnekleme dayalı ampirik çalışmalarında, örgütsel öğrenme yeteneğinin hem teknolojik inovasyon yeteneği hem de firma performansını pozitif yönde etkilediğini göstermişlerdir. Yu, Zhang ve Shen, (2017) teknolojik inovasyon yeteneklerini, bilgi yaratma süreci ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklamak için aracı değişken olarak kullanmıştır. Bilgi yaratma sürecinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde önemli bir doğrudan etkiye sahip olmadığı, yalnızca teknolojik inovasyon yeteneklerinin tamamen aracılık etkisi yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyebildiği tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın hareket noktası ile örtüşen ve yukarıda değinilen mevcut literatür, örgütsel öğrenme ve teknolojik inovasyon yeteneğinin firmaların dinamik yetenekleri ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Dinamik yetenekler, firmanın kaynak ve yeteneklerini değişen çevrenin beklentilerine uygun bir şekilde sürekli yenileyebilme kabiliyetini ifade eder. Dinamik yetenekler örgütsel öğrenme ve teknolojik inovasyonun da yer aldığı; örgütsel, yönetsel ve beşerî nitelikteki tüm kaynakları kapsamaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1108). Buna ek olarak, dinamik yetenekler kavramının firmaların stratejik davranışlarının analizinde mikro temelli bir mantığın bakış açısı ile daha iyi kavranabileceği düşünülmektedir (Foss, 2010).

Teknolojik inovasyon genellikle varlık koruma ve süreklilik gibi uzun dönemli amaçların yanı sıra, firmaların ekonomik etkinliklerinin ve üretkenliklerinin artırılmasına dönük somut hedeflerle ilişkilidir. Bu ekonomik hedefler, teknolojik inovasyonu ekonomik teorinin merkezine taşımaktadır. Öte yandan bir firmada teknolojik inovasyonu destekleyebilecek tüm süreçler, beşerî kaynak ve yeteneklerin geliştirilmesine bağlıdır. Çünkü inovasyon mevcut süreç, yapı ve modellerin dışında, farklılıkların, yeni düşüncelerin ve yaratıcılığın harekete geçirilmesini gerektirir. Teknolojik inovasyon yeteneğini güçlendiren firmalar, teknoloji ve yenilikçilik konusunda pazar liderliğini hedeflerken, bunu sağlayabilecek beşerî ve örgütsel kaynakları nasıl güçlendirebileceklerine dair hedefler koyarlar (Bağış vd., 2022, s. 2) Teknolojik yenilik için

beşerî ve örgütsel kaynakların geliştirilmesi, örgütsel öğrenmeye bağlıdır. Firmaların değişen çevreyi, teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin yeniden şekillendirdiği rekabet koşullarının kavrayabilmesi, öncelikle örgütsel ve bireysel düzeyde öğrenme becerilerinin geliştirilmesini gerektirir. Bu gereklilik ayrıca, teknolojik inovasyon yeteneklerinin gelişiminin en önemli kaynağının örgütsel öğrenme olduğunu göstermektedir. Örgütsel öğrenmenin değişim ve yenilenme kapasitesini sürekli geliştirmeye dönük insan merkezli yönü, teknolojik inovasyon yeteneğinin de doğrudan insan merkezli bir kavram haline dönüştürmektedir. Bu durum konunun mikro temelli (micro-foundation) bir mantık (Abell vd., 2008) ile izah edilmesini sağlamaktadır. Bir başka deyişle, örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği arasındaki ilişki, firmadaki yönetsel, beşerî ve örgütsel kapasitenin nasıl artırılacağı ve daha yaratıcı bir örgüt için ne tür politika ve stratejilere gereksinim olduğuna dair çözüm bekleyen birçok problemin kavranmasını gerektirir. Bu problemler ise, mikro temelli yaklaşım ile daha gerçekçi bir şekilde teşhis edilebilir ve çözümler geliştirilebilir. Mikro temelli analizler ayrıca faaliyet alanı, büyüklük ve çevresel faktörler bakımından birbirine yakın olan firmalar arasındaki performans farklılıklarının açıklanmasına da katkı sağlayabilir (Felin & Foss, 2006, s. 262). Ayrıca bununla sınırlı kalmayıp; stratejik amaç, örgütsel yapı ve süreçler, yönetim felsefesi ve değerler yönünden firmaları diğerlerinden farklı kılan özelliklerin analiz edilerek firma performansı ile ilişkilendirilmesi için analitik bir çerçeve sunar. Bu yönüyle mikro temelli yaklaşım, bu çalışmadaki örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği ilişkisinin açıklanmasına da katkı sağlayabilir.

Çalışmanın aracı bir değişkeni olan örgütsel öğrenme yeteneği, dinamik koşullar ve rekabetin artan baskısı karşısında firmaların varlıklarını sürdürebilme ve rekabet avantajı elde edebilmelerinin kaynağı olarak kabul edilmektedir. Çevresel değişimin hızı artıkça örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu etkinin finansal ve finansal olmayan performans göstergelerine nasıl yansıdığını ortaya koymak daha önemli hale gelmiştir. İlgili yazında KOBİ'lerin esneklik ve hızlı hareket edebilme özelliklerinden dolayı endüstri, teknoloji ve rekabet çevresindeki değişimin gerektirdiği yeniliklere daha hızlı uyum sağlayabildiklerini destekleyen teori ve uygulamaya dayalı çalışmalar (Ruiz-Mercader vd., 2006; Parnell vd., 2015, s. 405; Yu, Zhang ve Shen, 2017), bazı araştırma problemlerine de kapı aralamıştır. Bu durum ilk olarak, değişen endüstri koşullarına ve teknolojiye uyum sağlama sürecinde gelişen teknolojik inovasyon yeteneğiyle örgütsel öğrenme yeteneği ilişkisini araştırmayı teşvik etmiştir. Yukarıdaki açıklamalar ve literatür araştırmaları doğrultusunda bu araştırmanın temel hipotezleri (H) aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: Teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

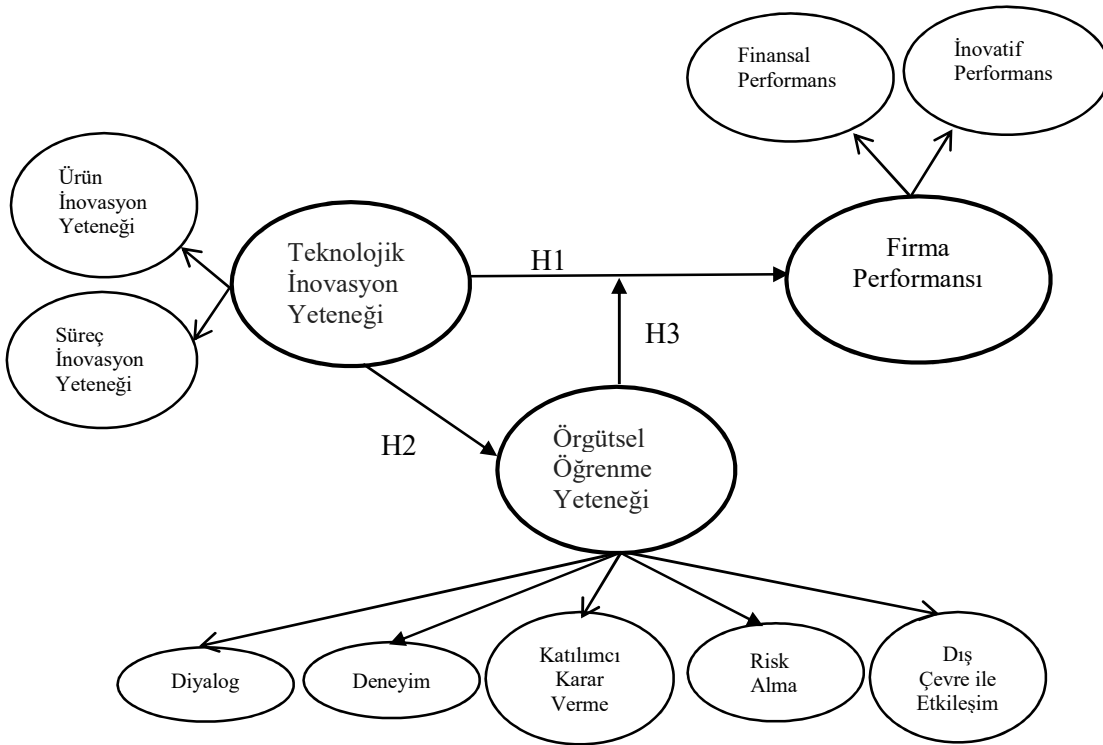
H3: Örgütsel öğrenme yeteneğinin teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

2. Yöntem

Araştırmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın esas sorgusu; örgütsel öğrenme yeteneğinin teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmektir. Literatürde, teknolojik inovasyon yeteneği ve firmaların (finansal ve/veya finansal olmayan) performans göstergeleri arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde; çalışmaların olumlu (Aziati vd., 2014) veya kısmi olumlu (Yam vd., 2011; Chen vd., 2020) sonuçlar verdiği görülmüştür. Diğer taraftan örgütsel öğrenme yeteneği ve firmaların (finansal ve/veya finansal olmayan) performans göstergeleri arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde ise; çalışmaların pozitif (Yang vd., 2004; Hooi, 2019), negatif (Altınay vd., 2016) veya ilişkisiz (Goh, 2001) sonuçlar verdiği, bir kısmında ise örgütsel öğrenme

yeteneğinin hem finansal hem de finansal olmayan performansı önemli ölçüde etkilese de finansal olmayan performansı daha fazla etkilediği (Goh vd., 2012) şeklinde farklı sonuçlar açıklanmıştır. Bu amaca bağlı olarak teknolojik inovasyon yeteneği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasında nasıl bir ilişki olduğu, teknolojik inovasyon yeteneğinin ve örgütsel öğrenme yeteneğinin firma performansı üzerinde ne yönde bir etkisinin olduğu, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansına etkisinde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Literatürü incelediğimizde teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolü hakkında çalışma yapılmadığı tespit edilmiş, bu eksiliğin giderilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle teknolojik inovasyon yeteneği, firma performansı arasındaki ilişkide örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün incelenmesi ve analiz edilmesi aynı zamanda bunların arasındaki örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolü üzerine önce çalışma yapılmamış olması açısından araştırma önemlidir. Hipotezler doğrultusunda çalışmaya yön veren araştırma modeli Şekil 1'de görülmektedir. Modele göre teknolojik inovasyon ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişki, firma performansı üzerinde hem finansal hem de inovatif performans sağlayabilecek bir ilişki olarak öngörülmüştür. Bu ilişkide teknolojik inovasyon yeteneği; ürün ve süreç inovasyonu yetenekleri ile firma performansını etkilerken, örgütsel öğrenme yeteneğinin; diyalog, deneyim, katılımcılık, risk alma ve dış çevre ile etkileşimle birlikte aracı bir rol oynayacağı varsayılmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmadaki hipotezlerin çözümünde kullanılacak veriler, araştırmanın problemi ve amacına uygun olması nedeniyle birincil veri kaynağından anket yöntemi ile toplanmıştır. İlk anket taslağı, firmaların sahipleri ve/veya yöneticileri ile görüşüldükten sonra sorulardaki ifadelerin, netliği ve anlaşılabilirliğini teyit üzere pilot uygulama yapılmıştır. Verilerin toplanmasında firmaların sahipleri ve/veya yöneticileri ile iletişime geçilerek, çalışmanın amacı telefonla açıklanarak, internet (e-posta ve cep telefonu anketi) vasıtası ile bir tanıtım mektubu ve

anket formu gönderilmiştir. Katılımcıların her birine yanıtlarının isimsiz kalacağı ve firmalarına veya ürünlerine ayrı ayrı bağlanmayacağı konusunda bilgi verilmiştir. TÜİK tarafından yapılan son güncellemeye göre Türkiye’de sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan 3.295.000 KOBİ işletmesi bulunmaktadır (TÜİK, 2020). Teknolojik inovasyonlar üretim sanayilerinde fiilen uygulandığından bu çalışma için sahada ürün ve hizmet üreten firmalar seçilmiştir. Böylesi büyük bir veri tabanından örnekleme yapmak pratik olmayacağından, araştırmanın evreni olarak İzmir ilindeki üretim sanayi alt sektöründen seçilen makine (2.357 firma) ve metal ürünleri (796 firma) meslek grubunda yer alan toplam 3.153 sanayi şirketinin tamamı ile sınırlandırılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları firmanın faaliyete başlama zamanı esas alındığında, %9.4’ünün 5 yıl ve önce, %12.6’sının 6-10 yıl önce ve %78’inin ise 10 yıldan daha önce olduğu; katılımcıların çalıştığı firmaların %93.7’sinin özel, %6.3’ünün ise yabancı sermayeli yatırım sahipliği olduğu; katılımcıların çalıştığı firmaların faaliyet gösterdiği pazar boyutuna göre dağılımı incelendiğinde, %7.1’inin yerel, %7.8’inin bölgesel, %15’inin ulusal ve %70.1’inin uluslararası olduğu; katılımcıların çalıştığı firmaların %42.5’inin metal ürün, %57.5’inin ise makine grubu ile faaliyet gösterdiği; katılımcıların çalıştığı firmaların faaliyet türüne göre dağılımları incelendiğinde, %77.2’sinin imalat, %16.5’inin hizmet ve %6.3’ünün hem imalat hem hizmet olduğu; firmaların çalışan sayıları incelendiğinde, %57.5’inin 49 ve daha az, %42.5’inin 50-249 arası çalışan sayısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellemesi araştırma evreni için yapılmıştır. Örneklem çerçevesinin tespitinde İzmir Ticaret Odası resmi internet sayfasının (İTO, 2021) veri tabanı kullanılmış, mikro işletmeler çalışmanın amacına hizmet etmeyeceği şeklinde değerlendirildiğinden hariç tutulmuştur. Araştırma evrenine internet anketi aracılığı ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anketi internet üzerinden yapmayı kabul eden 497 küçük ve orta ölçekli firma sahibi ve/veya departman yöneticisine 59 sorudan oluşan anket gönderilmiş, 13 Ekim 2021-14 Şubat 2022 arasındaki 4 aylık süre içinde geri dönüş miktarı 127 olmuştur. Örneklem büyüklüğünün seçiminde Krejcie ve Morgan (1970: 608) tarafından önerilen tablo dikkate alındığından ve araştırma evreni 3.153 KOBİ firması olduğundan, örneklem büyüklüğü çalışma için uygun görülmüştür.

Araştırmadaki ölçekler literatürdeki önceki çalışmalarda kullanılmış güncel ve uluslararası düzeyde kabul görmüş kaynaklar arasından sahasında uygun, geçerlilik ve güvenilirlikleri onaylanmış anketler arasından seçilmiştir. Öncelikle anketler yazarlar tarafından Türkçe’ye tercüme edilmiş ve aslına uygunluğunun kontrolü sahada yetkin yöneticilere yaptırılarak gerekli düzeltmelerde bulunulmuştur. Bu kapsamda örgütsel öğrenme yeteneğinin ölçümünde Chiva vd., (2007, s. 232) (Chiva vd.’nin (2007) örgütsel öğrenme yeteneği için elde ettiği Cronbach’s alphas (α) ve Birleşik Güvenilirlik (CR) değerleri; deneyim Cronbach’s alphas (α):0.89 CR:0.78; risk alma α :0.74 CR:0.65; dış çevre ile etkileşim α :0.84 CR:0.76; diyalog α :0.86 CR:0.80 katılımcı karar verme α :0.85 CR:0.78) ile Alegre ve Chiva, (2008, s. 319)’den (Alegre ve Chiva’nın (2008) örgütsel öğrenme yeteneği için elde ettiği CFA değerleri $\chi^2= 141.78$ ($p=0.000$); d.f.=72; NFI=0.90; NNFI=0.93; CFI=0.95; RMSEA=0.07, alt boyutlardan deneyim (α):0.74 CR:0.76 AVE:0.63; risk alma α :0.81 CR:0.71 AVE:0.55; dış çevre ile etkileşim α :0.82 CR:0.82 AVE:0.61; diyalog α :0.82 CR:0.83 AVE:0.56 katılımcı karar verme α :0.87 CR:0.87 AVE:0.70 olarak belirlenmiştir) adapte edilen beş boyutlu (diyalog, katılımcı karar verme, deneyim, risk alma ve dış çevre ile etkileşim) toplam 21 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan firmaları ile ilgili anket sorularına “Kesinlikle Katılmıyorum”..... “Kesinlikle Katılıyorum” arası 1’den 5’e kadar bir ölçekte değerlendirmesi, her soru için sadece bir seçeneği işaretleyerek cevaplamaları istenmiştir. Teknolojik inovasyon yeteneği ölçümünde, ürün ve süreç inovasyon yetenekleri olarak iki boyut faaliyete geçirilmiş, önceki çalışmalarda bildirilen doğrulanmış ölçülere dayalı çoklu madde ölçekleriyle ölçülmüştür. Ürün inovasyonu yeteneği ve süreç inovasyon yeteneği, Camisón ve Villar-López, (2014, s. 2900)’den (Camisón ve Villar-López’in (2014) elde ettiği ürün inovasyonu yeteneği değerleri CR:0.87 AVE:0.58; süreç inovasyon yeteneği CR:0.92 AVE:0.53 olarak belirlenmiştir) benimsenen beş ve on bir maddeli toplam 16 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan firmalarındaki ürün ve süreç inovasyonu yeteneğinin rakiplerine kıyasla 1’den 5’e kadar bir ölçekte değerlendirilmesi istenmiştir. Firma

performansının ölçümünde yararlanılan ölçek; Gunday, vd., (2011)'nin inovatif performansa uyarladıkları ölçeğin 7 sorusu ile Denison (2000)'un (Akt.: Yılmaz vd., 2005) finansal performans ölçeklerindeki 4 soru bir araya getirilerek oluşturulmuştur.

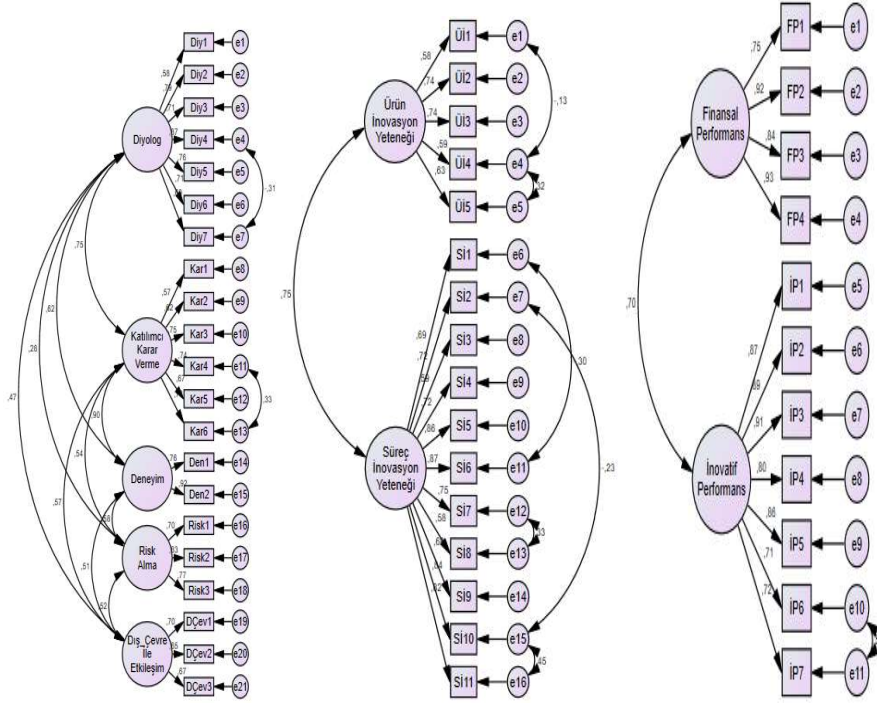
3. Bulgular

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 25.0 ve AMOS 23.0 programları ile Q-Q Plot yöntemi (Chan, 2003) kullanılmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 arasında hesaplandığından (Shao, 2002), normal dağılıma uygun olduğu saptanmıştır. Değişkenlerdeki ölçeklerin güvenilirliği ve yapı geçerliliği test edilmiştir. Araştırma ölçeklerinin geçerliliği değerlendirildiğinde, Doğrulayıcı Faktör Analizine göre ($p=0.000$) anlamlı (Şekil 2), örgütsel öğrenme yeteneği (ÖÖY) ölçeğini oluşturan 21 maddenin 5 alt boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili, teknolojik inovasyon yeteneği (TİY) ölçeğini oluşturan 16 maddenin 2 alt boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili ve firma performansı (FP) ölçeğini oluşturan 11 maddenin 2 alt boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının normallik analizi sonuçları Tablo 1'de, ölçeklerin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 2'de, araştırmada kullanılan yapısal modelin uyum iyiliği (Uİ) değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Kullanılan Ölçeklerin ve Boyutlarının Normallik Analizi Sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Örgütsel Öğrenme Yeteneği	-0.449	1.140	Normal
Diyalog Boyutu	-1.085	2.887	Normal
Katılımcı Kara Verme Boyutu	-0.366	0.389	Normal
Deneyim Boyutu	-0.357	-0.361	Normal
Risk Alma Boyutu	0.096	-0.515	Normal
Dış Çevre ile Etkileşim Boyutu	0.168	-0.553	Normal
Teknoloji İnovasyon Yeteneği	-0.553	1.280	Normal
Ürün İnovasyon Boyutu	-0.225	-0.465	Normal
Süreç İnovasyon Boyutu	-0.787	1.898	Normal
Firma Performansı	-0.943	1.250	Normal
Finansal Performans Boyutu	-0.929	1.040	Normal
İnovatif Performans Boyutu	-0.972	1.067	Normal

Şekil 2. Ölçeklerin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Yapısal Modelin Uyum İyiliği Değerleri

Üİ	ÖÖY	TİY	FP	Önerilen Değerler
χ^2/df	1.687	3.108	1.730	≤ 5
CFI	0.909	0.846	0.975	≥ 0.80
TLI	0.891	0.809	0.967	≥ 0.80
IFI	0.911	0.848	0.975	≥ 0.80
SRMR	0.075	0.079	0.050	≤ 0.10
	$\chi^2: 298.523,$ $df: 177, p: 0.000$	$\chi^2: 301.501,$ $df: 97, p: 0.000$	$\chi^2: 72.659,$ $df: 42, p: 0.000$	

Tablo 3’de örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin ölçüm modeli analiz edilmiştir. Ölçüm modelinin güvenilirliği, ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine göre test edilmiştir. Modeldeki örtük değişkenlerin bileşik güvenilirlik değerinin 0.70 değerinden, yüksek olması, ortalama açıklanan varyans değerinin ise 0.40 değerinden yüksek olması gerektiğinden (Budak, 2021, s. 65) Tablo 3’de CR değeri 0.70 AVE değerinin üzerinde ise 0.40’ın üzerinde olması, korelasyonun anlamlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçek güvenilirlik değeri 0.916 olduğundan güvenilir kabul edilmektedir.

Tablo 3. Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	F.Y.	S.H.	t	p	AVE	CR
Diyalog	Diy1	0.575	-	-	-	0.54	0.89

$\alpha=0.880$	Diy2	0.790	0.203	6.623	***		
	Diy3	0.708	0.210	6.182	***		
	Diy4	0.874	0.196	6.965	***		
	Diy5	0.764	0.185	6.491	***		
	Diy6	0.706	0.179	6.175	***		
	Diy7	0.687	0.235	5.972	***		
	Katılımcı Karar Verme $\alpha=0.839$	Karar1	0.567	-	-	-	
Karar2		0.623	0.226	5.528	***		
Karar3		0.746	0.179	6.211	***	0.47	0.84
Karar4		0.744	0.242	6.189	***		
Karar5		0.671	0.214	5.809	***		
Karar6		0.727	0.236	6.097	***		
Deneyim $\alpha=0.822$		Den1	0.760	-	-	-	0.71
	Den2	0.922	0.132	9.978	***		
Risk Alma $\alpha=0.807$	Risk1	0.700	-	-	-		
	Risk2	0.835	0.161	7.614	***	0.59	0.81
	Risk3	0.765	0.153	7.328	***		
Dış Çevre ile Etkileşim $\alpha=0.715$	DÇev1	0.704	-	-	-		
	DÇev2	0.647	0.168	5.574	***	0.45	0.74
	DÇev3	0.671	0.150	5.662	***		
Toplam Güvenilirlik $\alpha=0.916$							

***p<0.05

Tablo 4 ve Tablo 5’de model analizindeki güvenilirlik analizi sonuçları elde edilmiştir. Teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı ölçeklerinin model analizinde CR değerleri 0.70, AVE değeri 0.40 değerinin üstündedir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40’ın üzerinde ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeklerin güvenilirliği değerlendirildiğinde, teknolojik inovasyon yeteneği ölçeği geneli için 0.932; firma performansı ölçeği geneli için 0.944 olarak bulunmuştur. İyi derecede güvenilirliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Cronbach Alpha’s değerlerinin 0.70’ten büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu ve kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi

olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki tespitinde Pearson Korelasyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Tablo 6’da görülen analiz sonuçlarına göre, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki değeri $r=0.690$ olarak; örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği arasındaki ilişki değeri $r=0.623$ olarak; örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki değeri $r=0.513$ olarak $p<0.05$ istatistiki anlamlılık düzeyinde pozitif olarak saptanmıştır. Tablo 6’daki değerler incelendiğinde, elde edilen sonuçların Hipotez 1 ve Hipotez 2’yi desteklediği görülmektedir.

Tablo 4. Teknolojik İnovasyon Yeteneğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	F.Y.	S.H.	t	p	AVE	CR
Ürün İnovasyon Yeteneği $\alpha=0.791$	Üİ1	0.582	-	-	-	0.44	0.79
	Üİ2	0.740	0.189	5.902	***		
	Üİ3	0.744	0.229	5.917	***		
	Üİ4	0.590	0.224	4.795	***		
	Üİ5	0.630	0.203	5.326	***		
Süreç İnovasyon Yeteneği $\alpha=0.930$	Sİ1	0.685	-	-	-	0.55	0.93
	Sİ2	0.721	0.120	7.520	***		
	Sİ3	0.591	0.130	6.264	***		
	Sİ4	0.719	0.131	7.524	***		
	Sİ5	0.856	0.146	8.794	***		
	Sİ6	0.868	0.157	8.009	***		
	Sİ7	0.747	0.131	7.783	***		
	Sİ8	0.579	0.133	6.143	***		
	Sİ9	0.687	0.145	7.215	***		
	Sİ10	0.835	0.142	8.582	***		
	Sİ11	0.819	0.143	8.447	***		

Toplam Güvenilirlik $\alpha=0.932$

*** $p<0.05$

Tablo 5. Firma Performansının Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	F.Y.	S.H.	t	p	AVE	CR
	FP1	0.755	-	-	-	0.75	0.92

Finansal Performans $\alpha=0.917$	FP2	0.922	0.120	11.124	***		
	FP3	0.838	0.115	9.961	***		
	FP4	0.927	0.128	11.180	***		
İnovatif Performans $\alpha=-0.939$	İP1	0.867	-	-	-		
	İP2	0.885	0.068	13.838	***		
	İP3	0.908	0.065	14.581	***		
	İP4	0.805	0.070	11.591	***	0.68	0.94
	İP5	0.860	0.068	13.080	***		
	İP6	0.709	0.090	9.455	***		
	İP7	0.723	0.073	9.748	***		

Toplam Güvenirlik $\alpha=0.944$

*** $p<0.05$

Tablo 6. Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	1	2	3
1- Örgütsel öğrenme yeteneği	1.000	0.623	0.513
P	-	0.000*	0.000*
2- Teknolojik inovasyon		1.000	0.690
P		-	0.000*
3- Firma performansı			1.000
P			-

* $p<0.05$

Devamında teknolojik inovasyon yeteneği, firma performansı ve örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki etkileşim AMOS 23.0 analiz programı ile analiz edilmiş, sonuçları Tablo 6 değerleri ile birleştirilerek Tablo 7’de gösterilmiştir. Teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasında $p<0.05$ istatistiki anlamlılık düzeyinde yapılan analiz sonucunda elde edilen Tablo 7’deki değerler incelendiğinde, teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki etkisinin $p<0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde 0.783 (Beta) değerinde olduğu görülmüştür. Bu değere göre, firmadaki teknolojik inovasyon yeteneği bir birim artırıldığında, firma performansı artışıdaki pozitif değişim miktarının %78.3 olacağı anlaşılmaktadır. Bu durum Hipotez 1’i desteklemektedir. Teknolojik inovasyon yeteneği ve örgütsel öğrenme yeteneği arasında $p<0.05$ istatistiki anlamlılık düzeyinde yapılan analiz sonucunda elde edilen Tablo 7’deki değerler incelendiğinde, teknolojik inovasyon yeteneğinin örgütsel öğrenme

yeteneği üzerindeki etkisinin $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde 0.696 (Beta) değerinde olduğu görülmüştür. Bu değere göre, firmadaki teknolojik inovasyon yeteneği bir birim artırıldığında, firma performansı artışındaki pozitif değişim miktarının %69.6 olacağı anlaşılmaktadır. Bu durum Hipotez 2'yi desteklemektedir.

Tablo 7. Araştırma Modeline İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Beta	S.H.	t	p	r	Sonuç
H1	0.783	0.281	3.991	***	0.690	Hipotez Desteklendi
H2	0.696	0.250	3.697	***	0.623	Hipotez Desteklendi
H3	0.037		Güven Aralığı (-0.179, 0.229)			Hipotez Desteklenmedi

Uyum Değerleri: χ^2/df : 1.798, CFI: 0.813, TLI: 0.801, IFI: 0.816, SRMR: 0.082

*** $p < 0.05$

Araştırma modelindeki örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolüne bakılmadan önce teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta=0.783$, $p < 0.05$). Teknolojik inovasyon yeteneğinin aracı değişken olan örgütsel öğrenme yeteneği vasıtasıyla firma performansı üzerindeki etkisi bootstrap tekniği ile test edilmiştir. Örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünden bahsetmek için bootstrap testi sonuçlarının anlamlı olması yani, %95 güven düzeyinde güven aralığının sıfırı (0) değerini içermemesi gerekmektedir. Tablo 7 değerleri incelendiğinde %95 güven aralığındaki değerlerin (-0.179...+0.229) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu aralık değerinin sıfır'ı (0) içeriyor olması, modelde örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün olmadığını göstermektedir. Bu durum Hipotez 3'ü desteklememektedir.

Tartışma

Araştırma verilerinin analizi ve elde edilen bulguların sonucunda, araştırma modelindeki hipotezlere cevap bulunmuştur. Teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkinin varlığı ile ilgili bulgular, pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu da tespit edilmiştir. Bunun sonucunda araştırmadaki hipotez-1 ile ilgili bulgular beklenen sonucu vermiş yani, hipotez-1 desteklenmiştir. Çalışmada hipotez-1 ile ilgili elde edilen bulgu sonuçlarının, literatürde daha önce yapılan Azubuike, (2013), Camisón ve Villar-López (2014), Akinwale vd.'nin (2017) çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularının teknolojik inovasyon yeteneği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermesi firmaların üretim, süreç iyileştirme ve maliyet azaltmaya odaklanmış teknolojileri geliştirme ve uyarılma yeteneklerini geliştirmelerinin performanslarına da yansıdığı şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen bulgular, Koellinger (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada olduğu gibi süreç ve ürün geliştirmede teknolojik inovasyona yönelen firmaların performanslarında bir artış olduğu yönündeki bulguları destekler niteliktedir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı ile ilgili bulgularda, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiye ek olarak teknolojik inovasyonun örgütsel öğrenme yeteneği üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunun tespit edilmiştir. Bunun sonucunda araştırmadaki hipotez-2 ile ilgili bulgular beklenen sonucu vermiş yani, hipotez-2 desteklenmiştir. Çalışmada hipotez-2 ile ilgili elde edilen bulgu sonuçlarının, literatürdeki daha önce yapılan Hailekiros ve Renyong'un (2016) çalışma sonuçları ile uyumlu olduğu görülmüştür.

Elde edilen bulgular, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı ilişkisinde örgütsel öğrenmenin nasıl bir rolü olabileceğini araştırmak için yeni bir fikir daha vermiştir. Bu doğrultuda araştırmada örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki aracılık rolünün de ortaya konulması için analizler yapılmıştır. Bu çalışma, örgütsel öğrenme yeteneğinin teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını tespit etmek amacı ile yapılmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği ve firma performansı arasında bir ilişki tespit edilmiş olsa da teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı ilişkisinde aracılık rolünün olmadığı görülmüştür. Bunun sonucunda araştırmadaki hipotez-3 ile ilgili bulgular beklenen sonucu vermemiş yani, hipotez-3 desteklenmemiştir. Bulguların sınırlı bir örneklemden elde edilmesi, ayrıca firmaların araştırmanın yapıldığı kısa dönemdeki (pandemi döneminin etkileri nedeniyle işletmelerin belirsizlik altında daha fazla operasyonel etkinlik ve maliyet kontrolüne odaklanma ihtimali düşünülmüştür) koşullarını yansıtmış olması, örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün tam olarak belirlenememesinin önemli bir nedeni olarak yorumlanabilir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin firma performansı üzerindeki etkileri daha uzun dönemde gözlemlenebilecek bir değişken olarak düşünülebilir. Bu durumda uzun döneme yayılmış nitel ve nicel araştırma yöntemleri ile daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen araştırmalardan daha farklı sonuçlar elde edilebileceği tahmin edilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Örgütsel yeteneklerin rekabet ortamındaki firmaların performansını arttırdığı, bu nedenle literatürdeki çalışmaların örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği üzerinde durduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki $p < 0.05$ istatistiki anlamlılık düzeyinde incelenmiş ve analiz edilmiştir.

Araştırmada örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği kavramsallaştırılmış, literatürde mevcut olan örgütsel öğrenme yeteneği, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı değişkenleri arasındaki ilişki üzerine yapılan ampirik çalışmalara ilave katkı sağlanmıştır. Araştırmada; teknolojik inovasyon yeteneğinin firma performansı üzerindeki pozitif yönlü etkisinde, örgütsel öğrenme yeteneğinin aracılık rolünün olmadığı tespit edilse de birbirinden farklı iki dinamik yetenek olan teknolojik inovasyon yeteneği ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Örgütsel öğrenme yeteneği ile firma performansı arasındaki korelasyon ilişkisinin pozitif yönlü olması, uzun dönemde rekabet üstünlüğüne dönüşebilecek firma performansının teknolojik inovasyon yeteneği ve örgütsel öğrenme yetenekleri arasındaki ilişkilerle açıklanabileceğini göstermiştir.

Araştırmada elde edilen analiz ve bulgular kapsamında, firmaların üstün performans ve rekabet avantajı sağlaması için örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği gibi farklı örgütsel yetenekleri geliştirmesi ve birbiri ile ilişkilendirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Bu sayede sinerji oluşacak, firma performansı artacak, rekabet avantajı elde edilecektir. Bu bağlamda araştırma örnekleminin sınırları içinde kalan KOBİ firmaları için teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı ilişkisinde, firmalardaki örgütsel öğrenme yeteneğinin önemi ortaya konulmuştur. Öte yandan, KOBİ'ler son yıllarda küresel ekonomik dalgalanmaların yarattığı yüksek maliyet baskısından önemli ölçüde etkilenmişlerdir. Buna ek olarak hammadde temininden üretime ve lojistiğe kadar her alandaki faaliyeti etkisi altına alan Covid-19 pandemisinin koşulları ile mücadele etmek için dijital alt yapıyı güçlendirerek, sanal ortamda

erişilebilir hale gelmeye çalışan KOBİ'ler, teknolojik inovasyon yeteneğine eskisinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bir taraftan artan maliyetlerin baskısı altında maliyet azaltıcı yeni teknolojilere yönelmek, diğer taraftan da ayrıcalıklı ürün üretimi ve kalite artışı sağlayabilecek inovasyon yeteneklerini geliştirmek zorundadırlar. Bu durum KOBİ'lerin öğrenme yeteneklerinin önemini de artırmıştır. Değişimi anlamak, değişime ayak uydurmak öncelikli olarak öğrenen bir örgüt olmayı gerektirir. Böylece değişimi ve değişimin yarattığı fırsatları hızlı bir şekilde öğrenme becerisi geliştiren işletmelerin, aynı zamanda teknolojik inovasyon yeteneğini de artıracabilecekleri, araştırma örneğinde yer alan KOBİ'lerden elde edilen bulgular doğrultusunda tespit edilmiştir.

Çalışmada yetenek olarak sadece örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneğinin esas alınması, sınırlılık teşkil edebilir. Ayrıca, test edilen hipotezlerin zaman içindeki bir anlık görüntüyü temsil etmesi, verilerin toplandığı koşulların esasen aynı kalması muhtemel olsa da bunun olacağına garantisinin olmaması ve verilerin kilit katılımcılardan toplanması hususları da araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Çalışma evreni olarak, İzmir'de bulunan küçük ve orta ölçekli üretim firmalarındaki makine ve metal ürünler meslek grupları kabul edilmiş, çalışmada elde edilen sonuçların genellemesi bu evren için yapılabilmüş, bu evrenle sınırlı kalmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçları geliştirilmeli, araştırmacılar tarafından sahadaki diğer KOBİ meslek grupları üzerinde farklı uygulama çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca teknolojik inovasyon ve örgütsel öğrenme kavramlarını mikro temelli yaklaşımın çerçevesinden yararlanarak; tepe yönetimi, stratejik liderlik ve takım çalışması gibi araştırma konularıyla ilişkilendirebilecek çalışmalara daha fazla ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Kaynakça

KİTAPLAR

- Denison, D. R. (2000). "Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change" The handbook of organizational culture, London: Wiley.
- Langlois, R. N. (2007). Dynamics of industrial capitalism: Schumpeter, Chandler, and the new economy, Routledge.
- Öcal, H. (2020). Uluslararasılaşmada Yeni Perspektifler ve Network Teori, Nisan Kitabevi, Ankara.
- Shao, A. T. (2002). Marketing Research: An Aid to Decision Making, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

MAKALELER

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupenaite, L., Naimaviciene, J., Kanapeckiene, L. ve Kutut, V. (2018). The Effect of Knowledge Management, Organizational Culture and Organizational Learning on Innovation in Automotive Industry, Journal of Business Economics and Management, 19(1), 1-19.
- Abell, P., Felin, T. & Foss, N. (2008). Building micro-foundations for the routines, capabilities, and performance links, Managerial and decision economics, 29(6), 489-502.
- Akinwale, Y. O., Adepoju, A. O. ve Olomu, M. O. (2017). The impact of technological innovation on SME's profitability in Nigeria, International Journal of Research, Innovation and Commercialisation, 1(1), 74-92.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test, Technovation, 28, 315-326.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance, Journal of Small Business Management, 51(4), 491-507.

- Aljanabi, A. R. A. (2018). The mediating role of absorptive capacity on the relationship between entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(4), 818-841.
- Altınay, L., Madanoğlu, M., De Vita, G., Araslı, H. ve Ekinci, Y. (2016). The interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth, *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871-891.
- Andersson, S. & Wictor, I. (2003). Innovative internationalisation in new firms: born globals—the Swedish case, *Journal of international Entrepreneurship*, 1(3), 249-275.
- Aznar-Sánchez, J. A., Velasco-Munoz, J. F., Belmonte-Urena, L. J. ve Manzano-Agugliaro, F. (2019). Innovation and technology for sustainable mining activity: A worldwide research assessment, *Journal of Cleaner Production*, 221, 38-54.
- Azubuike, V. M. U. (2013). Technological innovation capability and firm's performance in new product development, *Communications of the IIMA*, 13(1), 43-55.
- Bağış, M., Kryeziu, L., Akbaba, Y., Ramadani, V., Karagüzel, E. S., & Krasniqi, B. A. (2022). The micro-foundations of a dynamic technological capability in the automotive industry, *Technology in Society*, 70, 102060.
- Camisón, C. ve Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance, *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902.
- Chan, Y. H. (2003), *Biostatistics 101: data presentation*, Singapore medical journal, 44(6), 280-285.
- Chen, Q., Wang, C. H. ve Huang, S. Z. (2020). Effects of Organisational Innovation and Technological Innovation Capabilities on Firm Performance: Evidence from Firms in China's Pearl River Delta, *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 72-96.
- Cheng, Y. ve Lin, Y. (2012). Performance Evaluation of Technological Innovation Capabilities In Uncertainty, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 287-314.
- Chia, P. L., Yahya, K. K. ve Yean, T. F. (2016). The Relationship between Commitment-based HR Practices and Organizational Performance: The Role of Organizational Learning Capabilities as a Mediator, *Information Management and Business Review (ISSN 2220-3796)*, 8(2), 63-75.
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242.
- Damanpour, F. (2010). An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations, *British Journal of Management*, 21, 996-1010.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Felin, T. & Foss, N. (2006). Individuals and organizations: Thoughts on a micro-foundations project for strategic management and organizational analysis, *Research methodology in strategy and management*, 3, 253-288.
- Ferreira J., Cardim S. ve Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: the moderating role of organizational learning capability, *Journal of the Knowledge Economy*, 1-25.
- Foss, N. J. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither?, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13(42), 11-34.

- Frishammar, J., Kurkkio, M., Abrahamsson, L. ve Lichtenthaler, U. (2012). Antecedents and consequences of firms' process innovation capability: a literature review and a conceptual framework, *I E E E Transactions on Engineering Management*, 59(4), 519-529.
- Fu, X., Mohnen, P. ve Zanella, G. (2018). Innovation and productivity in formal and informal firms in Ghana, *Technological Forecasting and Social Change*, 131, 315-325.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012), Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal Business Research*, 65(8), 1040-1050.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy, *Research Policy*, 47, 617-622.
- Goh, S. C. (2001). The learning organization: an empirical test of a normative perspective, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 4(3-4), 329-55.
- Goh, S. C., Elliott, C. ve Quon, T. K. (2012). The relationship between learning capability and organizational performance: A meta-analytic examination, *The Learning Organization*, 19(2), 92-108.
- Goh, S. C. ve Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations, *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gomes, G. ve Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: Study in small and medium-sized enterprises (SMES), *Revista de Administração*, 52, 163-175.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676.
- Guta, A. L. (2018). Organizational Learning Capability. Model Testing in Universities, *SEA-Practical Application of Science*, 4(17), 229-240.
- Hailekiros, G. S. ve Renyong, H. (2016). The effect of organizational learning capability on firm performance: Mediated by technological innovation capability, *European Journal of Business Management*, 8(30), 87-95.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. ve Lee, H. (2000). Technological learning, knowledge management, firm growth and performance, *Journal of Engineering and Technology Management*, 17, 231-246.
- Hooi, L. W. (2019). Firm performance: is organizational learning capability the magic wand?, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1411-1433.
- Hooi, L. W. ve Ngui, K. S. (2014). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs The role of HRM and organizational learning capability, *International Journal of Manpower*, 35(7), 973-995.
- Imran, M. K., Ilyas, M. ve Fatima, T. (2017). Achieving Organizational Performance through Knowledge Management Capabilities: Mediating Role of Organizational Learning, *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 11(1), 105-124.
- Isaacs, W. (1993). Dialogue, collective thinking, and organizational learning, *Organizational Dynamics*, 22(2), 24-39.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Ju, X., Ferreira, F. A. F. ve Wang, M. (2020). Innovation, agile Project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China, *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 1-14.

- Koellinger, P. (2008). The relationship between technology, innovation, and firm performance— Empirical evidence from e-business in Europe, *Research policy*, 37(8), 1317-1328.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and psychological measurement*, 30, 607-610.
- Lafuente, E., Solano, A., Leiva, J. C. ve Mora-Esquivel, R. (2019). Determinants of innovation performance: Exploring the role of organisational learning capability in knowledge-intensive business services (KIBS) firms, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 40-62.
- Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y.C. ve Liu, C. L. (2017). Assessing the influence of leadership style, organizational learning and organizational innovation”, *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 590-609.
- Mahmood, S., Qadeer, F. ve Ahmad, A. (2015). “The Role of Organizational Learning in Understanding Relationship between Total Quality Management and Organizational Performance, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 282-302.
- Mallen, F., Chiva, R., Alegre, J. ve Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The importance of organizational learning capability, *International Journal of Manpower*, 36(3), 271-295.
- Menguc, B. ve Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure, *Industrial Marketing Management*, 39, 820-831.
- Mirza, S. A. ve Javed, A. (2013). Determinants of financial performance of a firm: Case of Pakistani Stock Market, *Journal of Economics and International Finance*, 5(2), 43-52.
- Murphy, G. B., Trailer, J. W. ve Hill, R. C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research, *Journal of Business Research*, 36, 15-23.
- Najafi-Tavani, S., Najafi-Tavani, Z., Naudé, P., Oghazi, P. ve Zeynaloo, E. (2018). How collaborative innovation networks affect new product performance: product innovation capability, process innovation, and absorptive capacity, *Industrial Marketing Management*, 73(6), 193-205.
- Onağ, O. ve Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 80, 50-79.
- Onağ, A. O., Tepeci, M. ve Başalp, A. A. (2014). Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness. *Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 708-717.
- Ortega, M. J. R. (2010). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles, *Journal of Business Research*, 63, 1273-1281.
- Palacios-Marque's, D., Devece-Caranana, C. ve Llopis-Albert, C. (2016). Examining the Effects of Online Social Networks and Organizational Learning Capability on Innovation Performance in the Hotel Industry, *Psychology &Marketing*, 33(12), 1126-1133.
- Parnell, J. A., Long, Z. A. & Lester, D. L. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States, *Management Decision*, 53, 402-431.
- Pham, L. T. ve Hoang V. H. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: The case of Vietnam firms, *Journal of Economics and Development*, 21(2), 259-269.

Örmeci, B., Öcal, H.; Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin, Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: İzmir KOBİ Firmaları Üzerinde Bir Araştırma

- Ruiz-Mercader, J., Meroño-Cerdan, A. L. & Sabater-Sánchez, R. (2006). Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses, *International journal of information management*, 26(1), 16-29.
- Santos, J. B. ve Brito, L. A. L. (2012). Toward A Subjective Measurement Model for Firm Performance, *Brazilian Administration Review*, 9(6), 95-117.
- Sumrit, D. ve Anuntavoranich, P. (2013). Using DEMATEL Method to Analyze the Causal Relations on Technological Innovation Capability Evaluation Factors in Thai Technology-Based Firms. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 4(2), 81-103.
- Tortorella, G. L., Vergera, A. M. C., Garza-Reyes, J. A. ve Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers, *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294.
- Yam, R. C. M., Lo, W. Tang, E. P. Y. ve Lau, A. K. W. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries, *Research Policy*, 40, 391-402.
- Yang, B., Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation, *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.
- Yeşil, S., Doğan, İ. F. ve Doğan, Ö. (2016). Örgüt Kültürünün Girişimcilik Yönelimi ile Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Kahramanmaraş İli Tekstil Sektörü Örneği, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 150-172.
- Yılmaz, C., Alpkan, L. & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance, *Journal of Business Research*, 58, 1340-1352.
- Yu, C., Zhang, Z., Lin, C. ve Wu, Y. J. (2017). Knowledge Creation Process and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Technological Innovation Capabilities, *Sustainability*, 9(12), 2280.
- Yu, C. P., Zhang, Z. G. & Shen, H. (2017). The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability, *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 5475-5487.

TEZLER

- Budak, E. (2021). Gaziantep iline özgü gastronomi kültürünün pazarlanmasında Instagram'ın rolü, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Nguyen, Q. V. (2016). The Relationship Between Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation and Intellectual Capital Under the Moderating Effect of Organizational Learning Capability, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Victoria Üniversitesi, Yeni Zelanda.

KONFERANSTA VE FORUMDA SUNULAN BİLDİRİLER

- Aziati, A.N., Tasmin, R.H., Jia, L.B. ve Abdullah, N.H. (2014, 23-25 June). The relationship of technological innovation capabilities and business innovation capabilities on organization performance: Preliminary findings of Malaysian food processing SMEs, Paper presented at International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE), Bergamo, Italy.
- Gault, F. (2016, 19-21 September). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy: policy relevance, in proceedings of the OECD Blue Sky Forum III, Ghent, Belgium.
- Hailekiros, G. S. ve Renyong, H. (2015, 20-22 November). The Mediating Effect of Technological Innovation Capability on the Relationship between Organization Learning

Örmeci, B., Öcal, H.; Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin, Teknolojik İnovasyon Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: İzmir KOBİ Firmaları Üzerinde Bir Araştırma

Capability and Firm Performance, in proceedings of the 12th International Conference on Innovation and Management, Wuhan, China.

Jamil, M. N., Hossain, M. S., Islam, R. Ul ve Andersson, K. (2019). A belief rule based expert system for evaluating technological innovation capability of high-tech firms under uncertainty, In Joint 8th International Conference on Informatics, Electronics & Vision (ICIEV), Spokane, Washington, USA.

İNTERNET KAYNAKLARI

İzmir Ticaret Odası (2021). *Üye Bilgi Sorgulama*,

https://eoda.izto.org.tr/web/uye_firmalar_yeni.aspx?id=286 (Erişim tarihi: 01.10.2021).

Oslo Manual (2005). *The measurement of scientific and technological activities*. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, A Joint Publication of OECD and Eurostat. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires> (Erişim tarihi: 13.09.2021).

TÜİK (2020). *KOBİ Girişim İstatistikleri*, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-%20Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2020-41129> (Erişim Tarihi: 13.03.2022).



Performance Analysis for the Organization of Turkic States Member Countries in the Context of Power Elements and Suggestions in Terms of Smart Power

Güç Unsurları Bağlamında Türk Devletleri Teşkilatı Ülkelerinin Performans Analizleri ve Akılcı Güç Noktasında Öneriler

Köksal ŞAHİN¹, Gökçe CANDAN²

Abstract

The basic problematics of this article are the accelerated transformation in power, the emergence of new power elements, and the lack of quantitative power performance analyses in the context of the Turkic World. In this direction, it is aimed to evaluate the performance of the Organization of Turkic States member countries Azerbaijan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, and Turkey, based on the elements of hard and soft power. This study focuses on the transformation in the concept of power. It combines theoretical and quantitative analyses for power resources, and country performance analysis was carried out with ARAS (Additive Ratio Assessment), one of the effective Multicriteria Decision Making methods. The main theoretical results reached; are that hard power alone is no longer sufficient, and in the new world conditions, structuring in line with smart power is inevitable. The main quantitative results reached by power performance evaluations for countries are; States other than Turkey are quite inadequate in soft power, and these countries are better in hard power performance than soft power, contrary to the post-cold war conditions. However, today, the strategy at the forefront of political power is to focus on soft power. All these are essential shortcomings in terms of smart power potential.

Keywords: Hard power, Soft power, Smart power, Turkic World, Multicriteria Decision Making, ARAS Method

Paper Type: Research

Öz

Güç konusunda hızlanan dönüşüm, yeni güç unsurlarının ortaya çıkması ve Türk Dünyası bağlamında nicel güç performans analizlerinin yapılmamış olması bu makalenin başlıca problematikleridir. Bu doğrultuda Türk Devletleri Teşkilatı üyeleri; Azerbaycan, Kazakistan, Kırgızistan, Özbekistan ve Türkiye için sert ve yumuşak güç unsurlarından hareketle performans değerlendirmesi amaçlanmıştır. Güç kavramındaki dönüşüme odaklanan teorik analizlerle güç kaynaklarına yönelik niceliksel analizlerin bir arada olduğu çalışmada; ülke performans analizleri; Çok Kriterli Karar Verme yöntemlerinden ARAS (Additive Ratio Assessment) ile gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan başlıca teorik sonuçlar; artık sert gücün tek başına yeterli olmadığı ve yenedünya şartlarında akılcı güç doğrultusunda yapılanmanın kaçınılmazlığı şeklindedir. Ülkelere yönelik güç performans değerlendirmeleriyle ulaşılan başlıca nicel sonuçlar ise; Türkiye dışındaki devletlerin yumuşak güç noktasında oldukça yetersiz olduğu, ayrıca bu ülkelerin soğuk savaş sonrası şartlara aykırı şekilde yumuşak değil de sert güç performansında daha iyi olduklarıdır. Oysaki günümüzde politik güç bağlamında ön plandaki strateji, yumuşak güce ağırlık verilmesidir. Tüm bunlar akılcı güç potansiyeli açısından önemli eksiklerdir.

Anahtar Kelimeler: Sert Güç, Yumuşak Güç, Akılcı Güç, Türk Devletleri Teşkilatı, Çok Kriterli Karar Verme, ARAS Yöntemi

Makale Türü: Araştırma

¹, Sakarya Üniversitesi, Türk Dünyası Araştırma ve Uygulama Merkezi, ksahin@sakarya.edu.tr ORCID: 0000-0002-5966-0009

²Sakarya Üniversitesi, Türk Dünyası Araştırma ve Uygulama Merkezi, gcandan@sakarya.edu.tr ORCID: 0000-0001-9389-4223

Introduction

One of the popular concepts in political science and international relations disciplines is "Political Power". One of the popular concepts in political science and international relations disciplines is "Political Power". Political power is a comprehensive concept intertwined with state elements such as legitimacy and sovereignty. It can be handled at different levels, from the level of legitimacy of the political system within the country to the capacity of the state to direct international developments. In short, it is possible to express political power as the potential and power of a state to direct actors within the country but also outside the country in line with its own will (Wilson 114). Many factors, from military power to cultural proximity, play a role within the scope of this potential. If we pay close attention, the ability to control international developments at a regional or global level is an important element of political power.³

The strength of a state in the international field is closely related to how much it has on several resources. When we look at the historical process, it is seen that military and economic resources, expressed as classical elements of power, are at the forefront of these resources. Since it directly affects whether a state is active⁴ or passive, issues such as the level of ownership of these resources, how they can be increased, and their use within a strategy makes the issue of power a popular field of study. With globalization, the dynamic character of the concept of power has come to the fore, and as a result of the diversification of power sources, the interest in this concept has increased even more.

The fact that the developments in communication and transportation technologies started to shrink the world in the context of time and space in the late 20th century brought the concept of power back to the agenda as a dynamic phenomenon. The nineties, during which the transition from an industrial society to an information society was felt thoroughly, also refer to a period in which information production became the main source of power (Şahin 25, 43-45). With this development, the requirements of being strong at all levels of social life have begun to change. While a new world has emerged where communication, cooperation, and information have become increasingly prominent, new factors towards power have occurred in the international arena. Ultimately, the concepts of soft power and then smart power were added to the concept of hard power, which refers to military and economic power.

The emergence of the soft power approach is related to the fact that military and economic resources within the scope of hard power are no longer sufficient for a state to direct developments in the international field on its initiative. In an environment where communication becomes easier, cooperation becomes more important, and where developments in any part of the world can spread rapidly all over the world, new instruments are needed in foreign policy. In such an environment, creating an attractive image based on political and cultural values, offering solutions to international problems, providing development aids, and following sympathetic and multidimensional diplomacy that sees using force as the last way has manifested itself as new means of providing influence.⁵ This process, in which hard power elements such as military power, population, natural resources and traditional diplomacy have started to take a relative backseat, can be summarized as a transformation in which becoming a centre of attraction to have power in the international arena comes into play

³ Political power is a broad concept. It includes many elements from economic power to military power and natural resources. In order to avert the confusion that may arise from expressing these elements together with the political word, it is established in the literature to use the concept as "Elements of Power". In the following parts of the study, the use of "Elements of Power" will be preferred.

⁴ The Active State can briefly be expressed as a state that can develop independent policy and be effective in decision-making bodies of international institutions (Şahin, *Egemenlikteki Dönüşüm / Transformation in Sovereignty* - 199, 201).

⁵ This development can be expressed as the disappearance of Machiavelli's power paradigm based on hard power, which can be summarized as "let them fear the king, not love him" (Nye 55).

(Yılmaz and Kılıçoğlu 86). In parallel, shaped by globalization, the idea that adapting to the new order will be mainly through soft power has become increasingly widespread (Chatin, 370, 371, 384). Using soft power tools to become an active state and take advantage of the opportunities of globalization is among the main suggestions of academic circles in the 90s. Global and regional actors have also increasingly turned to strategies that emphasize soft power elements in foreign policy (Wilson 119; Yılmaz and Kılıçoğlu 88).

In the 2000s, it was seen that the concept of smart power came into the scene. Smart power is an approach by a state using both hard and soft power elements with good planning. A hybrid method is recommended to increase power, especially using soft power elements within a strategic plan⁶ (Wilson 110). In the smart power approach, the necessity of structural reform and institutionalization for power is mentioned since a state will not be easy to constitute areas of influence in the new world conditions. In this direction, power is identified with elements that require accumulation and specialization, such as strategy development, understanding the context well, planning well, and having experience. From all these, it can be understood that the smart power approach is also important in terms of the structural transformation in the nation-state, which is followed by a curiosity about globalization.

This study aims to turn to the Turkic World in the context of the transformation of power. In this respect, the member countries of the Turkish Speaking States Cooperation Council (Organization of Turkic States) will be subjected to performance evaluation in the context of hard and soft power elements and based on the results obtained, suggestions will be developed for both the countries and the Organization of Turkic States in terms of smart power. The study has an interdisciplinary nature in which the theoretical analyses focusing on the transformation in the concept of power and the quantitative analysis methods for power resources are combined. At this point, it should be mentioned that there is an increase in the number of studies using quantitative methods in fields such as political science and international relations.⁷ In this context, studies based on power elements have also been published in recent years.⁸

The transformation within the scope of power and the emergence of new elements of power, the increase in scientific studies on this subject, and most importantly, the fact that studies involving quantitative power performance analysis in the context of the Turkic World have not yet been conducted can be shown as the main problems of the article. It is also worth mentioning a geopolitical prediction that is effective in initiating such a study in the Turkic World. Accordingly, similar to the rise of Europe and the United States (USA) in the industrial age, the rise of Asia is expected in the information age. It is also within this prediction that the power has shifted towards Asian geopolitics, of which the Turkic World is a part, and that Asia will regain its former central position by 2050 (Nye 59; Butler-Bowdon 257).

⁶ Joseph S. Nye, the inventor of concept, embodies smart power in the form of a person who speaks in a low voice, gently and smilingly, but never lets go of his bat, in an interview while talking about the position of hard and soft power within the scope of smart power (Nye 57).

⁷ We can give following studies as examples; Makarovic and Rek (2014); Oberg et al.. (2014); Zbiral (2017); Falkowski et al. (2019), Harden et al. (2019), Ma and Yang (2019); Gkinopoulos (2020), Brown et al. (2021), Woyo and Slabbert (2021).

⁸Performance assessments in the context of power factors may be on the scale of the country and can be made at the level of interstate organizations (country groups). Among the studies that make political power analyses on country level, Patterson (2008), Tan (2015), Heng (2015), Chatin (2016), TenHouten (2016) Rutland and Kazantsev (2016), Thussu (2016) can be shown as examples. Among the studies that make political power analyses on country level, Cross (2011), Gron and Wivel (2011), Sepos (2013) Resnick (2015), Stuenkel (2016) Gallarotti (2016), Chatin and Gallarotti (2016) can be shown as examples.

In power factors, performance evaluations can be made on a country basis or for interstate organizations.⁹ This study aimed to determine the¹⁰ power performances in the form of individual countries and evaluate the hard and soft power performance of Azerbaijan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, and Turkey, which are members of the Organization of Turkic World. In the context of elements of power, performance analysis of countries will be carried out based on Multicriteria Decision Making (MCDM) methods. These methods are effective methods that offer solutions to decision problems with many criteria and alternatives. In addition, performance and efficiency can be determined by these methods. The rankings obtained as a result of a series of numerical processes of MCDM methods are used in selection or performance ranking studies (Hoan and Ha, 2021; Şahin and Karacan, 2020; Radovic et al., 2018; Karabašević et al., 2016). Performance evaluations in this study were carried out with the Additive Ratio Assessment (ARAS) method, which is based on the benefit theory among MCDM methods. With this method, decision alternatives can be sorted by a benefit function between them and comparing events.

It should be noted that there is no similar study in the literature evaluating the member countries of the Organization of Turkic States and other countries in terms of hard and soft power performances compared with the ARAS method or different methods. In this study, the elements discussed while comparing the performances were selected using the literature studies and the descriptions made in the theoretical part of the study. These elements, namely performance criteria, are determined as 15 criteria for hard power; "Military expenditures, Number of armed personnel, Arms exports, Arms imports, GDP per capita, Labor force, Unemployment Rate, Surface area, Agricultural area, Mining, Natural gas, Goods and service exports, High technology exports, International tourism revenues, External debt stock" and nine criteria for soft power; "R&D expenditures, outsourced health expenditures, Development aids received, Global Peace Index, International immigration rate, Number of incoming international tourists, Number of scientific articles, Number of higher education units and Number of international students".

⁹ This type of analysis, expressed as "Composite Soft Power Detection", is mainly done in perspective, such as how the soft power of the interstate organization affects the soft power of the member state (Gallorotti 467). It is seen that EU, as well as BRICS, the economic union of Brazil, Russia, India, China and South Africa, have been the subject of such analyses.

¹⁰ The fact that the Organization of Turkic States is a young organization established in 2009 and that the members' soft power profiles were created after the institutional analysis was effective in the realization of the study in the context of member countries rather than as a composite power analysis for the Organization of Turkic States, which is an interstate organization.

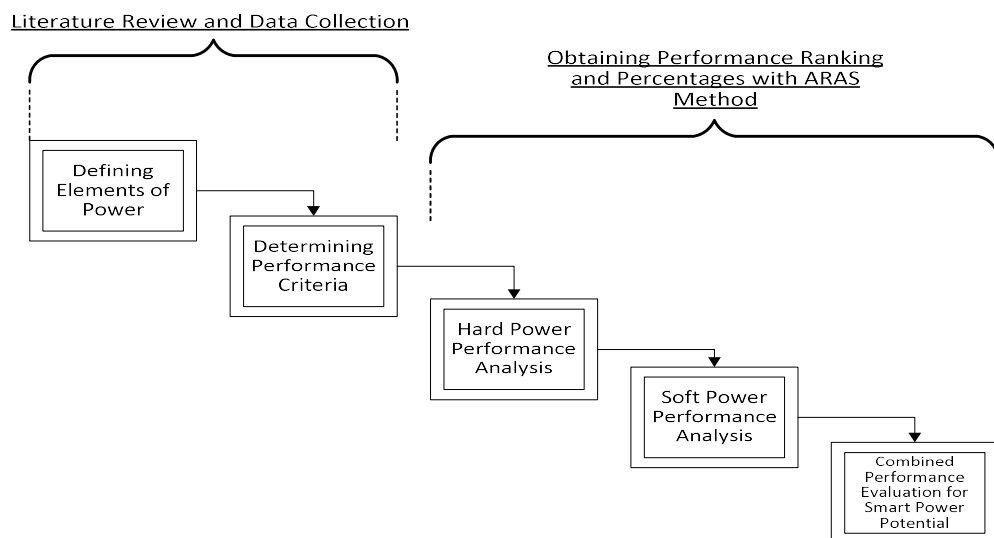


Figure 1. Stages of the Study

It is possible to explain the stages of the study as follows: firstly, elements of power were defined by using the literature, and criteria were determined for performance analysis. The hard and soft power performance rankings and performance rates of the countries were obtained by using the values obtained from the data sources for each criterion of the countries in the ARAS method, and the performance status of both elements of power was used to interpret the smart power potentials of the countries. Subsequently, suggestions were made to countries and the Organization of Turkic States for using sustainable smart power.

1. Concept of Power and Its Derivatives: Hard Power, Soft Power, Smart Power

In this part of the study, the concept of power, which is seen to have a dynamic structure, will be considered. In order to determine the performance criteria required for the quantitative analysis part of the study, it is essential to explain the main elements related to hard and soft power. At this point, it should be noted that soft power tools are constantly diversifying, making it difficult to determine their scope. The same challenge can be said to apply to smart power, which is a new approach. For this reason, the elements within the scope of soft and smart power will be determined based on the examples reflected in international politics and theoretical descriptions. This effort can contribute to determining the evaluation criteria of the study, as well as provide an insight into the extent to which the theoretical transformation at the point of power is reflected in the policies of global and regional actors.

It is useful to start by pointing out that each state is sovereign in the context of international law but at varying levels in terms of its capacity to control and direct. This difference is mainly related to the ownership of power resources and the ability to use these resources efficiently. Another issue that is useful in understanding the elements of power is that the power of a state is identified with its ability to influence international politics and direct the developments in the region in line with its interests (Nye 56; Raimzhanova 4,5). If attention is paid, the two main components of power are ownership of power resources and using them efficiently within a strategy.

Countries that have these two issues are more likely than other countries to achieve their goals, especially in the fields of foreign policy, national security, and economy. As an active state, they can also have the opportunity to increase their control and guidance capacities in the international arena.

Over time, they will likely become a center of attraction and a model country (Parsons 233, 237). These are the characteristics that every state wants to have. However, these characteristics require having the power resources that are seen to vary according to the environmental conditions of each period (this can be called the spirit of time) as much as possible and, more importantly, providing continuity to these resources.

It should also be mentioned that the main element of power varies according to periodic conditions. For example, in the 16th century, colonialism and gold stock were the main elements that made a state strong. In the 19th century, producing industrial goods and having maritime power became the main factors affecting power distribution in the international arena. In the last half-century, the power to produce information and innovation has been at the forefront as the main source of power. Another remarkable recent development in power ownership is the numerical diversification of power elements. At this point, it is necessary to underline that mentioning only the elements of hard power as the elements that make a country strong is over.¹¹ With the introduction of soft power elements, power is expressed as the ability to use power tools wisely (Butler-Bowdon 257).

The dynamic character of power and the fact that concepts such as soft power and then smart power come to the agenda reveal that multi-parameter process management must be carried out successfully to become an active state. Multidimensional planning, coordination and institutionalization are mentioned, and different perspectives, expressed as relational power approaches in complex and rapid globalization conditions, are brought to the agenda (Raimzhanova 4,5). This dynamism in the field of power also justifies the approaches that the process of change called globalization is progressing faster than ever before.

In light of this background on power, the concepts of hard, soft, and smart power can be subjected to a close reading: Military power, economic power, population, and natural resources can be shown as the main elements of hard power. In order to make a priority ranking among these, it should be noted that the first things that come to mind when it comes to hard power are military and economic power. More specifically, military power can be mentioned as the main source of hard power.¹² What is meant by pursuing a policy based on hard power is the aggressive military intervention and economic sanctions of a state. Coercive diplomacy based on¹³ these two (war diplomacy) is also considered within the scope of hard power (Wilson 114). Using hard power elements to be effective in foreign policy is an ancient strategy, and today military and economic power is an important tool for a state to force other states to act according to their wishes. From this point of view, it can be determined that there are elements of hard power based on smart power. Today, most countries are weak in terms of hard power.¹⁴

Soft power, however, can be expressed as an effort to penetrate and activate in a consensual way, unlike hard power. It is not aimed at military, economic and diplomatic coercion but to be active in other states with attraction power (McInnes and Rushton 328; Butler-Bowdan 257). Priority is given

¹¹ In this transformation, the inability to end crises with only hard power as well as the shrinking of the world were effective. Experiences in the Caucasus, Middle East and Balkans have shown that the solution cannot be achieved only by using force, on the contrary, this move increases hostilities and leads to loss of image (Nye 56).

¹²At this point, it can be considered that countries with high economic power but poor military power cannot often act as global or regional power.

¹³We can give an example to this situation. In 1998, Turkey's policy towards Syria has been an aggressive war diplomacy, which was initiated due to terrorist A. Öcalan. In 2008, Russia's economic blockade toward Georgia and its subsequent military intervention in the South Ossetia crisis is also a hard power move.

¹⁴The United States remains the world's top in terms of hard power. Although the budget savings in this country have been reflected in security and defense expenditures in recent years, the USA is by far ahead in terms of military capacity and share allocated to national security (Quinn 8,9,12).

to issues such as establishing legitimacy ties with other countries, providing sympathy, arousing interest through culture and values, and being a mediating country.

Soft power is an area where many economic, cultural, and political tools are put into action. This diversity ranges from development aid, medical support, and democratization to cultural values, from effective media use to multidimensional foreign policy. The breadth of the scope makes it difficult to narrow down the components of soft power as clearly as hard power. Sometimes even hard and soft power tools can be intertwined, as in economic aid. For this reason, it may be useful to make an effort to objectify it based on the tools used most within the scope of soft power. In this context, orienting toward diplomacy based on dialogue and sympathy in foreign policy can be first mentioned (Wilson 114). In this context, being a mediator in international disputes and crises, exhibiting an impartial and constructive attitude, and conducting international relations in a multilateral manner and with moderate discourses come to the fore.¹⁵ Special interest in the areas planned for cooperation is also a common move in the context of soft power¹⁶ (Chatin, 370, 374, 375). At this point, it is important to note that education,¹⁷ health¹⁸, development assistance and direct investment-based cooperation programs¹⁹ are essential tools in soft power diplomacy (Wilson 119). It is also seen that cultural and historical links, political values and principles (which can be an ideology or democratic values) are engaged in foreign policy as soft power²⁰(Wilson 114). Again, ²¹ developing a peaceful

¹⁵The strategy for mediation in the regions of crises exhibited by Brazil and Germany can be mentioned. Brazil managed to attract attention with its mediation role in the Palestinian-Israeli tension, in the Iran-U.S. nuclear dispute and the Venezuelan crisis in 2016. In the last two decades, Germany has been on the stage with mediation initiatives in Israel-Palestine, Ukraine, Afghanistan, the Western Balkans and Libya (Chatin 370, 371; Çalışır 58).

¹⁶ "European Neighborhood Policy" (ENP) is a program the EU implemented in 2002 to deepen political, economic and cultural co-operation using elements of soft power. The EU provides economic aid within the scope of this program, provides solutions for conflicts and crises with mediator diplomacy, and promotes social solidarity and democratization (Kalkan and Kılıç 201).

¹⁷The United States has a soft power element with higher education institutions and scholarships that attract great attention all over the world (McInnes and Rushton 329). It is seen that the EU uses education opportunities within the scope of soft power with programs such as Jean Monnet, Erasmus and Lifelong Learning (Yılmaz and Kılıçoğlu 92).

¹⁸Health care aid/investment is a growing soft power practice. It is seen that cooperation in this direction is very effective in providing prestige/sympathy. In this context, the most common activities are to establish hospitals in foreign countries, to provide medicine and medical technology assistance, to provide country quotas and scholarship opportunities for education in the field of health. In the meantime, it should be noted that the US and the EU see medical diplomacy as an effective tool in terms of draining the resources of global terrorism and radical ideologies (McInnes and Rushton 328, 329).

¹⁹Investments such as roads/bridges undertaken by Brazil in Ghana from Sub-Saharan African countries can be mentioned. Again, China's Africa Declaration and Germany's "Marshall Plan for Africa" program are based on development together theme. The USA intensively supports Ethiopia and Kenya with development aid in Sub-Saharan Africa (Orakçı 86).

²⁰The Confucius Institute, which China has opened around the world, can also be mentioned. The Chinese language and cultural values are being spread through these institutes, which numbered 548 as of 2020, while the political-economic system and communist thinking of China are also being introduced. China also provides international project and education support through the Confucius Institutes. Another similar example is Yunus Emre Institutes by Turkey. With a number reaching up to 50, it is the cultural diplomacy tool for Turkey.

²¹The Russians have created a story that addresses the East and the West with the idea of New Eurasian solidarity, and a potential (solidarity) globalization proposal, which is an alternative globalization approach. The "European values", which the EU has made the foundation of the Union with the Lisbon Treaty, is another story of soft power. Brazil is also trying to create a peaceful story of solidarity between developing countries, with themes such as distorted economic globalization, the effects of climate change, being a guardian of international law.

economic-political discourse (story) and propagandizing for it in order to ensure regional effectiveness is²² also within the scope of soft power.

Storytelling can be expressed as facing the target audience with a world of values that will bring happiness and development. According to Nye, the architect of the smart approach to power, "success now depends not only on who owns the most powerful military fleet, even on who owns the richest but on who has the best story" (Butler-Bowdan 257). This requires effective use of media and next-generation propaganda tools. In addition, it should be mentioned that public institutions²³ and non-governmental²⁴ organizations are an important tools for contributing to the country's image with humanitarian aid and cultural cooperation programs in soft power studies. Providing the support of foreign countries' public opinion, especially through public diplomacy, has been popular recently. Steps to raise living standards in foreign countries through public institutions are expressed as public diplomacy (Wilson 120). The high level of welfare, democratic consolidation, prominent moves in the field of science and technology²⁵ and even the organization of large international organizations have been included in the elements of soft power used in terms of international dignity and sympathy (Wilson 120,122; Raimzhanova 4,5). A country's culture that is attractive to other countries can also be evaluated within the scope of soft power.²⁶ A common historical heritage, a traditionalized political stance, political and economic stability, and a moral foreign policy image also increase the potential for soft power (Nye 56).

The Smart Power approach can be expressed as using elements of hard and soft power effectively, rather than having these elements. According to this approach, using hard and soft power within a strategic plan has become the main element of power (Butler-Bowdan 256, 257; McInnes and Rushton 329; Wilson 110). Although the strategic use of soft power is concentrated in the smart power approach, hard power elements are also involved.²⁷ When necessary, the transition to hard power policies is within the scope of smart power.²⁸ At this point, the smart power approach can also be expressed as understanding that it will be extraordinary to provide leadership only with soft power (Nye 56). As the most original aspect of smart power, it can be shown that it emphasizes strategy and institutionalization to use power resources optimally within the relevant context (Gallorotti, 471).

²²In line with its new story, Russia first broadcasted in the former USSR region and then worldwide with the English international channel Russia Today, which it founded in 2005. Turkey's setting up TRT World in 2009 is a similar soft power move.

It may be a good example for²³ Turkish Airlines to increase the number of direct flights in Africa. This move has increased the interest and sympathy for Turkey in many countries by mobilizing the sense of being cared about as well as its contribution to transportation and freedom of travel.

²⁴ Non-governmental organizations contribute to soft power with humanitarian projects they carry out especially in undeveloped regions and disaster areas.

²⁵A country's organization of important international organizations is considered as a practice of soft power in terms of recognition, show of power and sympathy (Butler-Bowdon 256). In the 2000s, it is seen that Russia, China, Brazil and Japan came to the forefront in undertaking major sports organizations. In addition, there is a great competition to host such events that attract billions of viewers and millions of tourists (Yılmaz and Kılıçoğlu 93,94)

²⁶ India's soft power is mostly based on its cultural accumulation. Accordingly, it should be underlined that India has become the most film-produced country in the world. According to 2007 statistics, these films are watched by approximately 3 billion people a year (Pery, 2007).

²⁷ New arms and military software development activities of global powers, especially China, the USA and Russia, continue and military expenditures are increasing (Quinn 10, 11). In addition, soft power requires an important budget. Therefore, economic development is also important in terms of soft power.

²⁸It is recommended to use soft and hard power together, especially in matters such as terrorism and prevention of nuclear activities (Yılmaz and Koçlu 87).

There is an emphasis on not acting haphazardly to be a partner or model country.²⁹ If we pay close attention, this institutionalist quality change in the context of power also points to a world where it is increasingly difficult to remain a power holder.

The smart power approach's dynamics can also help make sense of the concept. At this point, it is necessary to talk about the increase in geopolitical uncertainties along with globalization. There is now a period in which inter-community relations become easier, but problems and opportunities increase. The problems are of a more international and complex nature. In this context, foreign policy and national security areas are also becoming more complex compared to the past. Again, the fact that knowledge has become the main power source makes innovative, multidimensional thinking and establishing smart strategies decisive in the context of power (Wilson 112). Another effective development in putting forward the smart power approach is that the information revolution makes all societies in the world more educated and knowledgeable (intelligent)³⁰. This means that international competition is becoming increasingly difficult, making it more important than ever not to waste resources by acting rationally at the level of both national and interstate organizations. Finally, features such as being a model country that gains more importance in the age of communication, being accepted, and being a model country that one can pin her/his hopes on can be shown as another dynamic that requires coming out to the world with a good story and institutionalization at the point of power. With a peaceful story, the implementation of rise-based policies effectively gains influence in the surrounding countries. All these expressions have made it necessary to use power elements in a smarter and visionary way for effectiveness in the international arena (Butler-Bowdon 256; Wilson 112,113). Considering all these, Joseph S. Nye from the USA has become the first to express that the period of becoming a smart power has begun. The proposals based on this approach reflect foreign and national security policies, especially in states such as the United States, Russia, China, and regionalizations such as the EU and BRICS (Wilson 110).

Smart power is essentially a process of institutionalization. It is not easy to decide and implement how to combine hard and soft power, and it makes institutionalism necessary to the extent that it never was. The fact that institutionalization is carried out in two main axes, such as the Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of National Defense, and extends to units such as culture, education, health and economy in public administration makes this process difficult. As understood, a long journey requiring specialization, knowledge, patience and experience is undertaken with institutional steps to become a smart power.³¹ In the meantime, some approaches consider

²⁹ The steps taken by China in Africa can be covered by the rising together motto. The development-themed "Beijing Declaration" announced with the participation of 44 African countries in 2000 is the product of a serious preparation. In this context, while conducting economic cooperation with Sudan, South Africa, Democratic Congo, Nigeria and Zambia, China provides health and technology aids, supports the search for oil and mineral resources, gives cheap loans and contributes to the construction of road and power plants. It can be said that China, which also sells a significant amount of weapons and military equipment to these countries, integrates hard and soft power. After all, China makes these countries a market in military and commercial terms (Reaper 84, 85, 90; Wilson 111; Gallorotti 471).

³⁰ Even in the Sub-Saharan African countries, where the world's poorest countries are located, it has been reflected in many international reports that the middle class has been strengthened and this trend will make a big leap in fifty years (AFDB, 2011). In the meantime, it should be noted that 6 out of the 10 fastest developing countries in the first decade of the 2000s were Sub-Saharan African countries and the growth figures in Africa were above the world average (Orakçı 76, 77).

³¹It should not be ignored that institutional reform is not easy, and resistance can be encountered. First of all, foreign policy and security institutions are traditionally conservative and distant from cooperation. In addition, economic and military units within the scope of hard power are stronger than soft power institutions. They use

institutionalization as a smart power as a national security obligation in the conditions of globalization (Wilson 110, 116, 118).

In order to embody the smart power a little more, a cycle like the following can be mentioned. First, good planning should be made to increase the effectiveness and control power in line with the determined interests. It should then be decided which soft and (if necessary) hard power elements will be activated within this planning. It should also be noted that health,³² education and development aids are generally the main soft power elements used in this process. Using elements of soft power in a way that does not cause local reactions should also be included in this planning³³. In other words, good perception management is required where elements of soft power are activated³⁴. This necessity brings about a rational planning of the peaceful story, another application of soft power. At this point, it should be noted that the new world order is seen as a period of peaceful and shared rise strategies in the smart power approach³⁵ (Butler-Bowdon 256).

2. Data and methodology

This part of the study presents the evaluation method, criteria and data sources used to evaluate the hard and soft power performances of the member countries of the Organization of Turkic States.

2.1. Aras Method

This study evaluated the hard and soft power performances of the member countries of the Organization of Turkic States with the ARAS method. Countries are listed and compared among themselves in terms of performance. The ARAS method is a multicriteria decision-making method developed by Zavadskas and Turskis in 2010 that compares ranking and effectiveness between options. This benefit theory based method determines the ratio of alternative decision options to an optimum alternative, and the options are listed according to the benefit function.

The application steps of the method are as follows (Zavadskas and Turskis 163): the number of decision alternatives is represented by m , the number of criteria by n , and in the first step, an initial decision matrix with m rows and n columns is created. In the second step, the initial matrix is normalized, and then the weighted normalized decision matrix is obtained by multiplying the values of the normalized decision matrix by the criteria weights. Optimality function and benefit degrees are calculated with the formulas of the method, and in the last step, alternatives are sorted from large to small according to their performance. The process steps are as follows in detail:

most of the financial resources and are accustomed to being important. They may be reluctant to restructure institutional mechanisms (Wilson 118).

³²EU uses health co-operation and aid as part of long-term goals such as sympathy, attractiveness, providing local support and improving European identity.

³³ In parallel with China's increasing aid, the fact that Chinese started to be taught as a compulsory second foreign language in schools in Zambia as well as English brought along discussions of colonialism. Confucius Institutes in Europe and the United States are criticized on the grounds that they are not transparent and instill communist thought. Sweden became the first European country to close the Confucius Institute in 2015 (Kavas, 2020).

³⁴US practices in Afghanistan and Iraq can be exemplified in this regard. In order to gain sympathy within potential enemy communities after the US military operation, the US turns to intensive public diplomacy, provides public relations training to its soldiers and asks the local people to report human rights violations through social media (Wilson 121).

³⁵Germany's "Marshall Plan for Africa", which took effect in 2018, is a practice of smart power. This plan, which was announced by the German Ministry of Economic Cooperation and Development in the meeting held with the African Union as a "German Initiative" to create value, not exploitation, also has a story in the form of combating poverty, unemployment, war and diseases (Orth, 2018).

Step 1 Creating the Initial Decision Matrix: First, an initial decision matrix consisting of alternative and criteria values is created as in equation 1. In addition, a line containing the optimum value for each criterion is included in the decision matrix. According to the direction of the criteria, whether they are in the state of benefit or cost is determined, and the optimum values for them are determined by equations 2 and 3.

$$X = \begin{bmatrix} X_{01} & \cdots & X_{0j} & \cdots & X_{0n} \\ \cdots & \ddots & \cdots & \ddots & \cdots \\ X_{i1} & \cdots & X_{ij} & \cdots & X_{in} \\ \cdots & \ddots & \cdots & \ddots & \cdots \\ X_{m1} & \cdots & X_{mj} & \cdots & X_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1, \dots, m \text{ and } j = 1,2, \dots, n \quad (1)$$

$$x_{0j} = \max_i x_{ij}, \text{ maximization (benefit)} \quad (2)$$

$$x_{0j} = \min_i x_{ij}, \text{ minimization (cost)} \quad (3)$$

Step 2 Achieving the Normalized Decision Matrix: At this stage, the normalization process is calculated differently according to the benefit or cost status of the criteria. If the criteria are in the benefit direction, the normalization process is performed with equation 4.

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (4)$$

If the criteria are cost-oriented, the normalization process is performed with equation 5.

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}^*}, \quad \bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=0}^m x_{ij}} \quad (5)$$

As a result of these operations, a normalized decision matrix is obtained as in equation 6.

$$\bar{X} = \begin{bmatrix} \bar{x}_{01} & \cdots & \bar{x}_{0j} & \cdots & \bar{x}_{0n} \\ \cdots & \ddots & \cdots & \ddots & \cdots \\ \bar{x}_{i1} & \cdots & \bar{x}_{ij} & \cdots & \bar{x}_{in} \\ \cdots & \ddots & \cdots & \ddots & \cdots \\ \bar{x}_{m1} & \cdots & \bar{x}_{mj} & \cdots & \bar{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1, \dots, m \text{ and } j = 1,2, \dots, n \quad (6)$$

Step 3 Creating the Normalized Weighted Matrix: At this stage, first, the significance level between 0 and 1 of each criterion, that is, the weight value, is determined so that the sum is 1. If the weights are equal, the weight values obtained by dividing the number of 1 by the number of criteria are used. If the weights are not equal, different MCDM methods can be used to calculate weights with expert opinion (weights can be determined by methods such as Analytical Hierarchy Process, ENTROPY, CILOS, DEMATEL, etc.). The weights of each criterion are multiplied by the normalized value corresponding to the criterion to obtain the normalized weighted matrix in equation 7.

$$\hat{X} = \begin{bmatrix} \hat{x}_{01} & \cdots & \hat{x}_{0j} & \cdots & \hat{x}_{0n} \\ \cdots & \ddots & \cdots & \ddots & \cdots \\ \hat{x}_{i1} & \cdots & \hat{x}_{ij} & \cdots & \hat{x}_{in} \\ \cdots & \ddots & \cdots & \ddots & \cdots \\ \hat{x}_{m1} & \cdots & \hat{x}_{mj} & \cdots & \hat{x}_{mn} \end{bmatrix} \quad i = 0,1, \dots, m \text{ and } j = 1,2, \dots, n \quad (7)$$

Step 4 Achieving the Optimization Function: Using equation 8, the value of the function of optimality S_i is generated for each alternative. Here, the highest value is evaluated with the best approach.

$$S_i = \sum_{j=1}^n \hat{x}_{ij} \quad i = 0,1, \dots, m \text{ and } j = 1,2, \dots, n \quad (8)$$

Step 5 Calculation of Benefit Rankings of Alternatives and Obtaining Rankings: In the final phase K_i The value, i.e. the degree of benefit of each alternative, is obtained by means of equation 9. Here, the S_0 optimality function is the best value among its values. The order of the larger determines the degree of benefit to the smaller, which alternative should be decided, the alternative with the highest degree of benefit will be in the 1st place.

$$K_i = \frac{S_i}{S_0}; i = 0,1, \dots, m \quad (9)$$

2.2. Hard Power and Soft Power Performance Criteria Used in Evaluation

In the study, hard power and soft power performances of 6 countries, including Azerbaijan, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Uzbekistan, and Turkey, which are members of the Organization of Turkic States, were evaluated. While determining the evaluation criteria, only the elements that have quantitative equivalents in the corporate databases among the hard and soft power elements specified in the above sections could be addressed. In order to measure hard power and soft power performances, 2018 data of the criteria were determined according to the literature (the most up-to-date data available at the time of the study); Global Peace Index rankings were compiled from the Institute of Economy and Peace (Institute of Economy and Peace, 2018), the number of higher education units and the number of international students were compiled from the official statistical institutions of the countries. Data on all other criteria were obtained from World Bank statistics (World Bank, 2018).

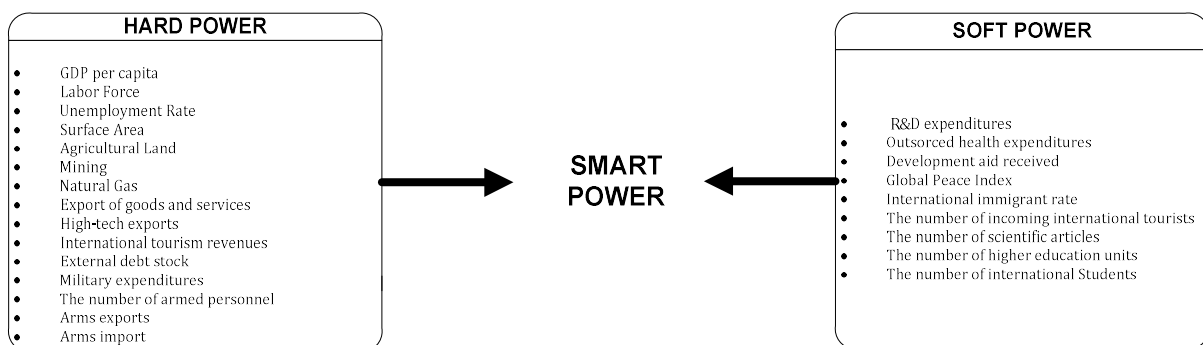


Figure 2. Hard Power and Soft Power Performance Criteria

Figure 2 shows the performance criteria used in the evaluation. The hard power performance criteria can be summarized, together with their descriptions, as follows:

GDP per capita: The per capita gross domestic product values of the countries, which are an important indicator of the standard of living, were obtained from the statistics of the World Bank and obtained by dividing the gross domestic product by the population of the countries in the middle of the year. The unit is current USD.

Labor Force: The total labor force of the countries is the sum of the people who provide labor for the production of products and services at the age of fifteen and over and people who are unemployed and looking for work.

Unemployment Rate: It is obtained by the ratio of the number of unemployed people who are included in the labor force criterion to the total labor force.

Surface Area: This criterion is included in the analysis to compare the surface areas of the countries and refers to the surface area in square kilometers.

Agricultural Land: It is the expression in square kilometers of land used for five years or more under cultivated and permanent agricultural crops, including grasslands in countries.

Mining: Mining revenues of countries are the difference between the production value of tin, gold, lead, zinc, iron, copper, nickel, silver, bauxite and phosphate minerals in world prices and total production costs. It is included in the analyses as a percentage of gross domestic product.

Natural Gas: Natural gas revenues in countries are included in the analysis as a percentage of gross domestic product and equal to the difference between the value of natural gas production on world prices and total production costs.

Export of goods and services: It refers to the current US dollar value of all products and services that countries produce and provide to other countries. The goods produced include the value of services such as transportation, insurance, travel, royalties and licensing fees, construction, communication, finance, information provision, personal services and government services.

High-tech exports: The current US dollar value of export revenues of computers, aviation, scientific tools, pharmaceuticals and electrical machines from products and services that require high research and development while being produced.

International tourism revenues: The current US dollar value of the expenditures made by international tourists in the country.

External debt stock: It is the ratio of the sum of the countries' private, long-term and short-term external debts under the public guarantee to the gross national product.

Military expenditures: It is expressed as a percentage of the Gross Domestic Product of the expenditures made by the countries to the armed forces.

The number of armed personnel: It is the sum of active armed forces personnel and military personnel in the countries.

Arms exports: Arms produced and exported by countries are the value of military materials and systems in millions of US dollars. Values equal to zero indicate less than half a million US dollars of exports.

Arms import: Arms, military materials and systems imported by countries are presented in millions of US dollars.

Among these criteria used to determine hard power performance, Unemployment rate, External debt stock, and Arms import criteria are cost-oriented, and other criteria are benefit-oriented.

The soft power performance criteria can be summarized, together with their descriptions, as follows:

R&D expenditures: Expenditures for research and development (R&D) are expressed as a percentage of gross domestic product. The sectors included in the calculation are state, higher education, commercial enterprise, basic research, applied research and experimental development.

Outsourced health expenditures: Health expenditures that are included in the national health system from outside the country and directed through government or non-governmental organizations are defined as outsourced health expenditures. Data on outsourced health expenditures are expressed as a percentage of all health expenditures.

Development aid received: It is the amount of official development aid and grants received by countries, expressed as a percentage of gross national product.

Global Peace Index: This index is an initiative by the Institute of Economics and Peace that measures the peaceful positions of the countries every year since 2007. The themes of calculations are the level of security and security in society, the dimensions of national and international conflict and the degree of militarization. In this study's calculations, the countries' rankings for 2018 were used (Economy and Peace Institute, 2018).

International Immigrant rate: It is included in the calculations as a criterion showing what percentage of the population of the countries consists of international migrants.

The number of incoming international tourists: It is the number of tourists who travel to the countries for a period not exceeding twelve months, consisting of visitors who come to countries other than their citizens.

The number of scientific articles: This criterion includes the number of articles published in mathematics, medicine, physics, chemistry, biology, biomedical, engineering and technology, and earth and space sciences.

The number of higher Education Units: The data on this criterion were obtained from the official institutions of the countries and refer to the total number of higher education institutions in the countries. (State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan, Kazakhstan Statistical Committee, National Statistical Committee of the Republic of Kyrgyz, State Statistical Committee of the Republic of Uzbekistan, YÖK Information Management System, 2021)

The number of International Students: The data on this criterion were obtained from the official statistical institutions of the countries and refer to the total number of international students studying in higher education institutions in the countries (State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan, Kazakhstan Statistical Committee, National Statistical Committee of the Republic of Kyrgyzstan, State Statistical Committee of the Republic of Uzbekistan, YÖK Information Management System, 2021).

Among these criteria used to determine soft power performance; Outsourced health expenditures, received development aids and Global Peace Index ranking criteria are cost-oriented, and other criteria are benefit-oriented. The smallest value is the best in cost-oriented criteria, and the largest value is the best in benefit-oriented criteria.

3. Evaluation of Hard Power Performance

In this part of the study, the hard power performances of the countries were evaluated through 15 criteria with the ARAS method. In the evaluation conducted for 2018, an initial matrix was created after the values corresponding to all criteria were obtained from the relevant databases. The normalization process was carried out according to the criteria' benefit or cost direction, and the normalized initial matrix is given in Table 1. All the criteria discussed in this study are of equal weight, and Table 2 shows the weighted normalized matrix consisting of values multiplied by criteria weights. Table 3 shows the function of optimality for each country, the degree of benefit and the hard power performance rankings of the countries.

In the hard power performance rankings obtained by the ARAS method, it is seen that the country with the highest degree of benefit is Turkey. Turkey is followed by Kazakhstan, Uzbekistan, Kyrgyzstan and Azerbaijan, respectively. In the case where the benefit ratings are evaluated as a percentage expression of the performance rate, while Turkey exhibits a hard power performance of approximately 61%, The performance of Kazakhstan, which is the next country, is 39.3%. The next one is Uzbekistan, with approximately 31%. Kyrgyzstan is in fourth place with 25%, and Azerbaijan, which ranks last, is 21%.

4. Evaluation of Soft Power Performance

In this part of the study, the soft power performances of the countries were evaluated through 9 criteria with the ARAS method. In the evaluation conducted for 2018, an initial matrix was created after the values corresponding to all criteria were obtained from the relevant databases. The normalization process was carried out according to the benefit or cost direction of the criteria, and the normalized initial matrix is given in Table 4. All the criteria discussed in this study are of equal weight, and Table 5 shows the weighted normalized matrix consisting of values multiplied by criteria weights. Table 6 shows the function of optimality for each country, the degree of benefit and the soft power performance rankings of the countries.

In the soft power performance rankings obtained by the ARAS method, it is seen that the country with the highest degree of benefit is Turkey. Turkey is followed by Kazakhstan, Azerbaijan, Uzbekistan and Kyrgyzstan, respectively. In the case where the benefit ratings are evaluated as a percentage expression of the performance rate, while Turkey exhibits a soft power performance of approximately 84%, The performance of Kazakhstan, which is the next country, is 37%. Azerbaijan comes third with approximately 16%. Uzbekistan is in fourth place with 14%, and Kyrgyzstan, which ranks last, is 13%.

Table 7 shows the countries' hard and soft power performance ratios and rankings collectively. Performance rates are values obtained by comparing countries among themselves and are interpreted as percentage values. One of the important points to be considered here is that the hard and soft power rankings of Turkey and Kazakhstan are the same, but their performance rates are different. It is seen that Turkey's soft power performance is higher than its hard power performance, and Kazakhstan's hard power performance is higher than its soft power performance. Azerbaijan ranks last in the hard power ranking and 3rd in the soft power ranking. It also has a higher hard power performance than soft power performance. Kyrgyzstan ranked 4th in the hard power ranking. It is in the last place in the soft power ranking, and its hard power performance is higher than its soft power performance. Uzbekistan is 3 in the hard power ranking. It ranks 4th in the soft power ranking. It is seen that the hard power performance of Uzbekistan is higher than soft power performance. The hard power performance of all countries except Turkey is higher than soft power performance.

Table 1. Normalized Matrix (Hard Power)

	GDP per capita	Labor force	Unemployment Rate	Surface Area	Agricultural Land	Mining	Natural Gas	Export of goods and services	High-tech exports	International tourism revenues	External debt stock	Military expenditures	Number of armed personnel	Arms exports	Arms import
<i>A0</i>	0.2677	0.3389	0.2097	0.3910	0.4218	0.3229	0.3931	0.4079	0.3862	0.4548	0.2391	0.2282	0.4045	0.4548	0.4961
Azerbaijan	0.1293	0.0526	0.1943	0.0124	0.0093	0.0141	0.1486	0.0428	0.0026	0.0350	0.2226	0.2282	0.0647	0.0000	0.0015
Kazakhstan	0.2677	0.0933	0.1963	0.3910	0.4218	0.1206	0.0648	0.1133	0.2185	0.0328	0.0810	0.0585	0.0561	0.0050	0.0016
Kyrgyzstan	0.0357	0.0261	0.2097	0.0287	0.0205	0.3229	0.0001	0.0044	0.0050	0.0064	0.0793	0.1007	0.0165	0.0037	0.4961
Uzbekistan	0.0417	0.1503	0.1024	0.0642	0.0520	0.2128	0.3931	0.0237	0.0015	0.0163	0.2391	0.2239	0.0537	0.0818	0.0038
Turkey	0.2579	0.3389	0.0874	0.1127	0.0745	0.0066	0.0002	0.4079	0.3862	0.4548	0.1389	0.1604	0.4045	0.4548	0.0008

Table 2. Weighted Normalized Matrix (Hard Power)

<i>Criteria Weights</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>	<i>0.066</i>
	GDP per capita	Labor force	Unemployment Rate	Surface Area	Agricultural Land	Mining	Natural Gas	Export of goods and services	High-tech exports	International tourism revenues	External debt stock	Military expenditures	Number of armed personnel	Arm exports	Arms import
<i>A0</i>	<i>0.0178</i>	<i>0.0226</i>	<i>0.0140</i>	<i>0.0261</i>	<i>0.0281</i>	<i>0.0215</i>	<i>0.0262</i>	<i>0.0272</i>	<i>0.0257</i>	<i>0.0303</i>	<i>0.0159</i>	<i>0.0152</i>	<i>0.0270</i>	<i>0.0303</i>	<i>0.0331</i>
Azerbaijan	0.0086	0.0035	0.0130	0.0008	0.0006	0.0009	0.0099	0.0029	0.0002	0.0023	0.0148	0.0152	0.0043	0.0000	0.0001
Kazakhstan	0.0178	0.0062	0.0131	0.0261	0.0281	0.0080	0.0043	0.0076	0.0146	0.0022	0.0054	0.0039	0.0037	0.0003	0.0001
Kyrgyzstan	0.0024	0.0017	0.0140	0.0019	0.0014	0.0215	0.0000	0.0003	0.0003	0.0004	0.0053	0.0067	0.0011	0.0002	0.0331
Uzbekistan	0.0028	0.0100	0.0068	0.0043	0.0035	0.0142	0.0262	0.0016	0.0001	0.0011	0.0159	0.0149	0.0036	0.0055	0.0003
Turkey	0.0172	0.0226	0.0058	0.0075	0.0050	0.0004	0.0000	0.0272	0.0257	0.0303	0.0093	0.0107	0.0270	0.0303	0.0001

Table 3. Optimization Function, Benefit Rankings and Ranking (Hard Power)

	S	F	Ranking
<i>A0</i>	0.3611	1.0000	
Azerbaijan	0.0772	0.2138	5
Kazakhstan	0.1415	0.3918	2
Kyrgyzstan	0.0904	0.2503	4
Uzbekistan	0.1107	0.3065	3
Turkey	0.2191	0.6067	1

Table 4. Normalized Matrix (Soft Power)

	R&D expenditures	Outsourced health expenditures	Development aid received	Global Peace Index	International Immigrant	Incoming International Tourist	Scientific article	Higher Education Unit	International Student
<i>A0</i>	0.3896	0.4775	0.3782	0.2093	0.3721	0.3970	0.4744	0.2849	0.4353
Azerbaijan	0.0749	0.0072	0.0982	0.1854	0.0501	0.0245	0.0108	0.0719	0.0120
Kazakhstan	0.0498	0.0308	0.3782	0.0983	0.3721	0.0757	0.0335	0.1715	0.0612
Kyrgyzstan	0.0434	0.0010	0.0037	0.1517	0.0636	0.0598	0.0019	0.0705	0.0553
Uzbekistan	0.0526	0.0059	0.0179	0.1461	0.0724	0.0460	0.0050	0.1162	0.0008
Turkey	0.3896	0.4775	0.1238	0.2093	0.0697	0.3970	0.4744	0.2849	0.4353

Table 5. Weighted Normalized Matrix (Soft Power)

<i>Criteria Weights</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>	<i>0.1111</i>
	R&D expenditures	Outsourced health expenditures	Development aid received	Global Peace Index	International Immigrant	Incoming International Tourist	Scientific article	Higher Education Unit	International Student
<i>A0</i>	0.0433	0.0531	0.0420	0.0233	0.0413	0.0441	0.0527	0.0317	0.0484
Azerbaijan	0.0083	0.0008	0.0109	0.0206	0.0056	0.0027	0.0012	0.0080	0.0013
Kazakhstan	0.0055	0.0034	0.0420	0.0109	0.0413	0.0084	0.0037	0.0191	0.0068
Kyrgyzstan	0.0048	0.0001	0.0004	0.0169	0.0071	0.0066	0.0002	0.0078	0.0061
Uzbekistan	0.0058	0.0007	0.0020	0.0162	0.0080	0.0051	0.0006	0.0129	0.0001
Turkey	0.0433	0.0531	0.0138	0.0233	0.0077	0.0441	0.0527	0.0317	0.0484

Table 6. Optimization Function, Benefit Rankings and Ranking (Soft Power)

	S	F	Ranking
<i>A0</i>	0.3798	1.0000	
Azerbaijan	0.0594	0.1565	3
Kazakhstan	0.1412	0.3719	2
Kyrgyzstan	0.0501	0.1319	5
Uzbekistan	0.0514	0.1354	4

Şahin, K., Candan, G.; Performance Analysis for the Organization of Turkic States Member Countries in the Context of Power Elements and Suggestions in Terms of Smart Power

Turkey	0.3180	0.8371	1
--------	--------	--------	---

Table 7. Hard and Soft Power Performance Rates and Rankings

Ülke	<i>Hard Power</i>		<i>Soft Power</i>	
	Performance	Ranking	Performance	Ranking
Azerbaijan	21%	5	16%	3
Kazakhstan	39%	2	37%	2
Kyrgyzstan	25%	4	13%	5
Uzbekistan	31%	3	14%	4
Turkey	61%	1	84%	1

Conclusion

The obtained results can be expressed as points regarding the concept of power, national results based on performance evaluation and suggestions for the Organization of Turkic States. As the first result of the transformation in power, it can be mentioned that hard power alone is not enough. The policies of the main actors in the international arena in the last quarter century confirm this situation. Another result is that structuring in line with smart power in the new world conditions shaped by the information revolution has become necessary for states. This finding can be expressed as the main result obtained in the theoretical part of the study.

Meanwhile, another result reflects the smart power mentality on institutionalization in a more inclusive way extending from economy to culture beyond foreign policy and national security. Another finding is that the inadequacy of the elements of hard power encourages the orientation towards soft power. Most actors who have already been active in the international arena in the last quarter of a century are countries or unions with weak hard power compared to the global powers such as the USA, China and Russia. In this context, the first example that comes to mind is the EU, which is obliged to be a soft power since it does not have deterrent military power. Germany, whose military power is limited and Brazil, which has no nuclear power and limited military and economic power, are the main examples that are becoming increasingly active by increasing their soft power (Chatin 370,371). From this point of view, another result can be mentioned as the tendency to increase soft power for countries that are insufficient in terms of hard power in the post-cold war period and institutionalizing it as one of the best strategies.

As for the quantitative results obtained with the hard and soft power performance evaluations carried out on the Organization of Turkic States countries, it should first be mentioned that Turkey has the highest hard power performance. Turkey is followed by Kazakhstan, Uzbekistan, Kyrgyzstan and Azerbaijan, respectively, in this category. When the benefit ratings obtained by the evaluation method are used as a percentage expression of the performance ratio, and the hard power performance rates of the countries are examined, the following results are obtained: Turkey, which has the highest hard power performance, performs about 61%. The performance of Kazakhstan in second place is 39%, Uzbekistan in the third place is approximately 31%, Kyrgyzstan in fourth place is 25%, and Azerbaijan in last place is 21%. It can be noted that the hard power performance rates of Kazakhstan, Uzbekistan, Kyrgyzstan and Azerbaijan are close to each other but quite low compared to Turkey. The fact that Turkey has better values than these countries in terms of criteria such as labor force, high technology exports, international tourism revenues, number of armed personnel, and arms exports is effective in such prominence in terms of hard power performance.

Turkey also has the highest performance in soft power analysis. Turkey is followed by Kazakhstan, Azerbaijan, Uzbekistan and Kyrgyzstan, respectively. Considering the performance ratios, while Turkey has a soft power performance of approximately 84%, the performance of Kazakhstan in second place is 37%, Azerbaijan in third place is about 16%, Uzbekistan in fourth place is about 14%, and Kyrgyzstan in last place is 13%. At this point, another remarkable result is that the performance rates of Azerbaijan, Uzbekistan and Kyrgyzstan are close to each other but at a very low level compared to Turkey and Kazakhstan. In the meantime, the soft power performance ratio difference between Kazakhstan, which ranks second, and Turkey, which ranks first, is relatively high (84-37%) and is also noteworthy. Turkey is the best country in terms of R&D expenditures, outsourced health expenditures, incoming international tourists, scientific articles, higher education units, and the number of international students, and it is the lowest in the global peace index.

In order to interpret the smart power potentials of countries, it is necessary to evaluate their hard and soft power performances together. In the analyses made in this way, it is noteworthy that Turkey and Kazakhstan share the first two ranks in both categories, but there is a big difference in performance rates. It is seen that Turkey's soft power performance is higher than its hard power performance, and Kazakhstan's hard power performance is higher than its soft power performance. Azerbaijan, which ranks last in the hard power ranking and third in the soft power ranking, has higher hard power performance than soft power performance. Kyrgyzstan ranks 4th in the hard power ranking and last in the soft power ranking. It also has a higher hard power performance than soft power performance. Uzbekistan ranks 3rd in the hard power ranking and 4th in the soft power ranking and is another country with higher hard power performance than soft power performance. If a general conclusion is to be drawn from all these, as for the quantitative results obtained with the hard and soft power performance evaluations made to the countries of the Organization of Turkic States; states other than Turkey are quite inadequate in terms of soft power, which indicates weakness in terms of smart power potential. In the context of hard and soft power, these countries, which are already behind in³⁶ the category of all countries, are in a better position in hard power performance, not soft, contrary to the post-cold war conjuncture. As stated before, the strategy at the forefront of political power today is focusing on soft power. Therefore, a plan to increase soft power performances can be proposed to these countries.

The fact that the hard power performances of all countries except Turkey are higher than the soft power performances can be explained by the fact that these countries provide their income largely from natural resources and transfer a significant part of this income to security expenditures. However, soft power performances should be higher than hard power when approaching the subject in terms of smart power. Meanwhile, the performance evaluation also points out that the countries of the Organization of Turkish States other than Turkey are in a weak position in terms of hard power. As a result, countries other than Turkey are not in a sufficient situation in terms of hard and soft power performances, and they are faced with the situation of being a passive state, not an effective one in the international arena, due to the prominence of their hard power and the fact that this power remains relatively weak in the international arena.

In light of these results, if it is necessary to make some suggestions. First, it can be mentioned that the Organization of Turkic States countries tend to create institutions that will produce strategies with the smart power paradigm as soon as possible. Secondly, it can be suggested that countries other than Turkey should focus on policies that will free themselves

³⁶The Organization of Turkic States can contribute to the understanding of the place of member countries in the world's military and economic power rankings. Turkey ranks 11th, Uzbekistan 51th, Kazakhstan 62th, Azerbaijan 64th, Turkmenistan 86th and Kyrgyzstan 93rd in the world military power ranking where the USA ranks first (ST, 2021). While the total defense budget of Azerbaijan was 2.8 billion dollars in 2020, it was 19.6 billion dollars for Iran, which is a regional power. The budget was 237 billion dollars for China, 48 billion dollars for Russia and 750 billion dollars for the USA, which are among the global actors in the region. According to the 2020 data of IMF, the world's largest economic power is the USA with 20,807 trillion dollars. In this list, China ranks second with 15,222 trillion dollars. India, which is neighboring the Turkic world, is in the 6th place with its economic power of 2.592 trillion dollars, and Russia ranks 11th with 1.464 trillion dollars. Turkey is ranked 20th with 649 billion. The other country from the Organization of Turkic States in the top 50 is Kazakhstan, with 501 billion, which is only forty-first (ST, 2021).

from dependence on a single sector (energy). At this point, it is necessary to underline that soft power increases with the development of economic power, which is one of the elements of hard power. In connection with this, these countries need to engage in efforts to strengthen the military dimension of power. Especially in security and defense, self-sufficiency is becoming increasingly strategic. Cyber security, unmanned aerial vehicles, and quantum technology, which are increasingly crucial with digitalization, can be shown as sectors that must be concentrated. The fact that the Turkic world is in a geopolitical context open to crises makes cooperation and investment important in terms of military power. Another suggestion is that the countries' soft power can be increased via the Organization of Turkic States, as in the EU and BRICS examples. The Organization of Turkic States is an organization that is in the transition phase from a cooperation organization to an interstate organization. The fact that Uzbekistan joined the Organization as a member in 2018 and that Hungary joined the Organization with the status of an observer country in the same year shows that it is block attracting attention. The steps to be taken in the direction of smart power and the strategy of being a soft power will increase the attraction of the Organization and may contribute to the influence of the member countries. At this point, establishing units that analyze power sources and plan soft power strategies within the Organization can be presented as a proposal.

To become a center for attraction in Eurasian geography, the Organization must take on missions such as regional peace protection, anti-terrorism, adherence to international law, resolving disputes with diplomacy and environmentalism. Again, effective cooperation policies for development can increase the soft power of member countries. Based on EU experience in the context of soft power, the Organization may be advised to prioritise development assistance. Again, considering EU and BRICS examples, taking institutional steps such as development bank, reserve fund, and economic partnership strategy can also be mentioned. Thanks to these steps, the decrease in the hard and soft power potentials of council countries other than Turkey can be tolerated with combined power. More importantly, it is the experience gained in the smart power point. Under the umbrella of the Organization, efforts are already underway to diversify the countries' economic power, cooperate in the fields of technology, education and tourism, and revive cultural centers.

With this study, an evaluation was carried out for the Organization of Turkic States countries to digitize the power criteria. In future studies, hybrid, multicriteria decision-making methods can be used in which the criterion weights for power elements are analyzed with multiple expert opinions and different values are obtained, and analyzes can be performed in different periods and performance rankings can be realized with the criteria weights by taking expert opinions. Studies can be conducted comparing the countries of the Organization of Turkic States with the groups of countries such as the EU and BRICS, which use soft power well and are oriented to be smart power.

References

- AFDB (2011). <https://www.afdb.org/en/news-and-events/africas-middle-class-triples-to-more-than-310m-over-past-30-years-due-to-economic-growth-and-rising-job-culture-reports-afdb-7986>.
- Brown, A., Meriton, R., DEvinney, T., Kafouros, M., Gerardo, F.S., Bhandal, R. (2021). Migrant Human and Political Capitals Value In Entrepreneur Enterprise Performance A comparative study of four emerging markets. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 665–692.
- Butler-Bowdan, T. (2018). Joseph S Nye, 50 Political Classics, Pegasus Publishing.

Şahin, K., Candan, G.; Performance Analysis for the Organization of Turkic States Member Countries in the Context of Power Elements and Suggestions in Terms of Smart Power

Chatin, M. (2016). Brazil: analysis of a rising soft power. *Journal of Political Power*, 9:3, 369-393.

Chatin, M. & Gallarotti, G.M. (2016). The BRICS and soft power: an introduction. *Journal of Political Power*, 9:3, 335-352.

Çalışır, H. (2020). Seeking a Solution to the Palestinian Deadlock: Germany-Turkey Mediation. *Middle East Studies*. 12-1, 48-81.

World Bank, (2018). <https://data.worldbank.org/>

Economics and Peace Institute, (2018). <https://www.visionofhumanity.org/>

Falkowski, J. (2019). The Political Power of Large-Scale Farmers and Land Inequality: Some Evidence from Poland. *Sociologia Ruralis*, 59: 178-202.

Gallarotti, G.M. (2015). Smart power: Definitions, Importance, and effectiveness. *Social Research*, 77:4, 1049-1074.

Gallarotti, G.M. , (2016). Compound soft power: the BRICS and the multilateralization of soft power. *Journal of Political Power*, 9:3467-490.

Gkinopoulos, T. (2020). Identity Entrepreneurship in Political Commemorations: A Longitudinal Quantitative Content Analysis of Commemorative Speeches by Leaders of Parties in Power and Opposition Before and During the Greek Economic Crisis. *Journal of Social And Political Psychology*, 8:2, 582-599.

Gron, C. H. ve Wivel, A. (2011). Maximizing Influence in the European Union after the Lisbon Treaty: From Small State Policy to Smart State Strategy. *Journal of European Integration*, 33:5, 523-539.

Harden, J.J., Sokhey, A.E., Wilson, H. (2019). Replications in Context: A Framework for Evaluating New Methods in Quantitative Political Science. *Political Analysis*, 27, 119–125.

Heng, Y.K. (2015). Smart Power and Japan's Self-Defense Forces. *Journal of Strategic Studies*, 38:3, 282-308.

Hoan, P.V. & Ha, Y. (2021). ARAS-FUCOM approach for VPAF fighter air craft selection. *Decision Science Letters*, 10(1), 202, 53-62.

IMF. (2020). International Monetary Fund World Economic Outlook. <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>.

Kalkan E. & Kılıç E. (2019). The Soft Power Crisis in the Common Security and Defence Policy of the European Union: Example of Ukraine. *Visioning*, 3:5, 193-206.

Karabašević, D. Paunkovic, J., Stanujkic, D. (2016). Ranking of companies according to the indicators of corporate social responsibility based on SWARA and ARAS methods. *Serbian Journal of Management*, 11:1, 43-53.

Kavas, A. (2020). The fate of Confucius institutes in the Shadow of Covid 19. <https://www.aa.com.tr/tr/analiz/kovid-19-golgesinde-konfucyus-enstitulerinin-akibeti/1839803>.

Kazakhstan Statistical Committee, (2021). <http://stat.gov.kz/>.

Şahin, K., Candan, G.; Performance Analysis for the Organization of Turkic States Member Countries in the Context of Power Elements and Suggestions in Terms of Smart Power

Ma, R. & Yang, J. (2019). Research On The Identification Mechanism Of University Young Teachers' Political Institutional Based On Binary Logistic Regression Analysis. *Revista de cercetareşi intervenţie socială*, 65, 248-259.

Makarovic, M. & Rek, M. (2014). Power and Influence-Based Political Participation in European Democracies. *Sociologia*, 46(6).

McInnes, C. & Rushton, S. (2012). Smart power? Health interventions for strategic effect in Iraq and Afghanistan. *International Political Sociology*, 6:3 328–331

Nye, J. (2008). Smart Power, Different Voice: A Conversation with Leadership Expert Joseph S Nye by C. Diane. *Harvard Business Review*, 86:11, 55-59.

Quinn, A. (2011). The United States after unipolarity: hard power in hard times: relative military power in an era of budgetary constrain. *IDEAS reports*, London School of Economics and Political Science, London.

Orakçı, S. (2011). Global Competition in Africa and Turkey. *Eurasian Studies*. 40, 73-96.

Orth, M. (2018). Ten Starting points on Africa's Future. <https://www.deutschland.de/en/topic/politics/marshall-plan-with-africa-ten-starting-points-for-africas-future>.

Oberg, P., Lundin, M., Thelander, J.(2014). Political Power and Policy Design: Why Are Policy Alternatives Constrained?. *The Policy Studies Journal*, 43:1

Parsons, T. (2012). On the Concept of Political Power. *Proceedings of the American Philosophical Society* 107:3,232-262.

Patterson, W. R. (2008). Smart power in reunified Germany, *Journal of Power*, 1:3, 339-354.

Pery, M.J. (2007). Hollywood vs. Bollywood. <https://www.aei.org/carpe-diem/hollywood-vs-bollywood/>.

Raimzhanova, A. (2015). Power in IR: Hard, Soft and Smart. Institute for Cultural Diplomacy and the University of Bucharest.

Resnick, E. I (2015). Will Follow: Smart Power and the Management of War time Alliances. *Journal of Strategic Studies*, 38:3, 383-409.

Rutland, P. & Kazantsev, A. (2016). The limits of Russia's 'soft power. *Journal of Political Power*, 9:3, 395-413.

Sepos, A. (2013). Imperial power Europe? The EU's relations with the ACP countries. *Journal of Political Power*, 6:2, 261-287.

ST (Statistics Times). Projected GDP Ranking. IMF World Economic Outlook October (2020), <https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>.

State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan, (2021). <https://stat.uz/>.

Stuenkel, O. (2016). Do the BRICS possess soft power?. *Journal of Political Power*, 9:3, 353-367.

Şahin, K., Candan, G.; Performance Analysis for the Organization of Turkic States Member Countries in the Context of Power Elements and Suggestions in Terms of Smart Power

Şahin, İ.E. & Karacan, K.B. (2020). Financial Performance Analysis of Stock Istanbul Construction Index with Entropy-based COPRAS and ARAS methods. *Journal of Selcuk University Social Sciences Institute*, 44, 171-183.

Şahin, K. (2009). *Ulus Devlet (Nation State)*. Yeni Yüzyıl Publication.

Şahin, K. (2011). Transformation in sovereignty, Reel sovereignty and Turkey Türk Yurdu, 291, 199-203.

Thussu, D.K. (2016). The soft power of popular cinema – the case of India. *Journal of Political Power*, 9:3, 415-429.

TenHouten, W. D. (2016). The emotions of powerlessness. *Journal of Political Power*, 9:1, 83–121.

Wilson, E. J. (2008). Hard Power, Soft Power, Smart Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 110-124.

Woyo, E. & Slabbert, E. (2021). Tourism destination competitiveness: A view from suppliers operating in a country with political challenges. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 24:1.

Yilmaz A. N. & Kılıçoğlu G. (2017). The use of soft power by European Union and its positive impact on other countries. *Bartın University I. B.F. Journal*, 8: 15, 83-118.

YÖK Data Management System. (2021). <https://istatistik.yok.gov.tr/>.

Zavadskas, E. K. & Turskis, Z. (2010). A new additive ratio assessment (ARAS) method in multi criteria decision-making. *Technological and Economic Development of Economy*, 16:2, 159-172.

Zbiral, R. (2017). Comparing the intensity of scrutiny for ‘domestic’ and implementing bills: does transposition of EU law reduce political contestation in national parliaments?. *Journal of European Public Policy*, 24:7, 969-988.



Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Bir Üniversite Hastanesinde Uygulanması*

Application of Time Driven Activity Based Costing Method in a University Hospital

Fatma KARA¹, Sinan AYTEKİN²

Öz

Ruhsal, bedensel ve sosyal açıdan tam anlamıyla iyi olma hali olarak ifade edilen “sağlık” kavramı, topluma hizmet eden hastane işletmelerinin ana faaliyet konusunu oluşturmaktadır. Bu faaliyetleri yerine getirirken kullandıkları maliyetleme yöntemleri, sağlık kurumlarının etkin kaynak ve maliyet yönetimi hakkında stratejik kararlar alması noktasında önemli bir rol üstlenmektedir. Sağlık sektöründe yaşanan rekabet artışı göz önüne alındığında, hastanelerin hem finansal hem de hizmet kalitesi bakımından sürdürülebilirliğini sağlaması ancak gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kontrolünü ve mali denetimini yapmalarıyla mümkündür.

Tüm bu noktalar dikkate alınarak çalışmada Zaman Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ZDFTM) yönteminin hastane işletmelerine uygulanabilirliğinin gösterilmesi, kapasite yönetiminde sağladığı yararların değerlendirilmesi ve maliyet yönetimindeki rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Balıkesir Üniversitesi (BAÜN) Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin Göz Hastalıkları Anabilim Dalı'nda (GHAD) 2021 yılında uygulanan 10 farklı cerrahi işlemin ve faaliyet merkezlerinin ZDFTM yöntemiyle hasta başı birim maliyet ile atıl kapasite oranları hesaplanmıştır. Sonuç olarak, en yüksek hasta başı birim maliyetin 'GHAD-7 Ameliyat' merkezine ait olduğu ve "Delici Göz Yaralanmaları Tamiri" ameliyatının ise en yüksek maliyete sahip cerrahi işlem türü olduğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hastane İşletmeleri, Maliyet Analizi, ZDFTM Yöntemi

Makale Türü: Araştırma

Abstract

The concept of "health", which is expressed as a state of complete mental, physical and social well-being, constitutes the main activity of hospital enterprises serving the society. The costing methods they use while performing these activities play an important role in making strategic decisions about effective resource and cost management by health institutions. Considering the increase in competition in the health sector, it is only possible to ensure the sustainability of hospitals in terms of both financial and service quality, only by controlling and financial auditing of the activities they carry out.

Considering all these points, in this study, it is aimed to show the applicability of the Time Driven Activity Based Costing Method (TDABC) to hospital enterprises, to evaluate the benefits it provides in capacity management and to reveal its role in cost management. For this purpose, unit cost per patient and idle capacity ratios of 10 different surgical procedures and activity centers applied in the Department of

*Bu makale Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen “Hastane İşletmelerinde Maliyet Analizi: Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi ile Bir Üniversite Hastanesinde Uygulama” adlı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹Yüksek Lisans Öğrencisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, fkara8587@gmail.com, ORCID:0000-0003-1979-1810

²Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İİBF, saytekin@balikesir.edu.tr. ORCID: 0000-0003-1502-2643

Ophthalmology (DoO) of Balıkesir University (BAUN) Health Practice and Research Hospital in 2021 were calculated by TDABC method. As a result, it was observed that the highest unit cost per patient belonged to the “DoO-7 Surgery” center and the “Perforating Eye Injuries Repair” surgery was the type of surgical procedure with the highest cost.

Keywords: Hospital Businesses, Cost Analysis, TDABC Method

Paper Type: Research

Giriş

Tıbbi ve yönetsel faaliyetleri birlikte yürüten hastane işletmelerinin isabetli stratejik kararlar alması açısından, doğru maliyet tespitini yapması elzemdir. “İnsan” odaklı faaliyet gösteren hastane işletmelerinde işleyişin, faaliyetlerin ve kaynakların başarılı bir şekilde yönetilmesi sunulan hizmetin doğru, kaliteli ve aynı zamanda hızlı olması bakımından büyük önem arz etmektedir. Uzmanlık gerektiren doktor, ebe, hemşire, laborant, radyolog, odyolog, sağlık teknisyeni vb. çeşitli meslek mensuplarını bünyesinde barındıran hastaneler, hem işleyiş hem de sunulan tedavi hizmetlerinin çeşitliliği bakımından karmaşık yapıya sahiptir. Bu tür işletmelerde sağlık hizmetlerinin kalite bakımından artırılması için, hastaların tanı, tedavi ve teşhisinde kullanılmak üzere teknolojik yönden gelişmiş tıbbi cihaz ya da teknolojik aletlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda sermaye yoğun işletmeler olarak da anılan hastane işletmelerinin indirekt maliyetlerinde söz konusu durum sebebiyle artış gözlemlenmektedir. Birim hizmet maliyetinin doğru bir şekilde hesaplanması, etkin bir performans yönetiminin sağlanmasının yansısı yüksek maliyetlere sebebiyet veren unsurların analiz edilerek hastanelerin verimlilik artışı ve karlılığı açısından yol gösterici niteliktedir.

Mevcut maliyet yöntemlerinin, sorunlar karşısında cevapsız kalması ve doğru maliyet tespitini yapamaması işletmeleri yeni maliyetleme yaklaşımı arayışına sürüklemiştir. Süreçten çok sonuç odaklı bir maliyetleme yöntemi olan Geleneksel Maliyetleme (GM) yöntemi, faaliyetlerin sürelerini, tüketilen kapasitelerini ve işleyişi dikkate alan bir yöntem olmadığından günümüz rekabet ortamında devamlılıklarını sağlamaya çalışan işletmeler için yetersiz kalmıştır. Bu sebeple farklı bir maliyet sistemi arayışı içine giren işletmeler daha sonra Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) yöntemini benimsemişlerdir. GM’ye göre giderlerin daha gerçekçi dağıtımını sağlayan FTM yönteminin, göreceli bir maliyet etkenine sahip olması, güncellenmesinin ve uygulanmasının zor olmasının yanında net ve tutarlı verilere ulaşım sağlayamaması vb. sebeplerle bu yöntemde zamanla yetersiz olduğu anlaşılmıştır. FTM yöntemini baz alarak geliştirilen ZDFTM yöntemi, birim süre maliyetini ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken süreyi dikkate alarak kaynak talebinin öngörülmesine yardımcı olan bir maliyetleme yöntemidir.

BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinin GHAD’nda yapılan bu çalışma, aynı ve/veya farklı hastanelerin diğer bölümlerinde gerçekleştirilmesi durumunda elde edilen gelirler ile katılan maliyetlerin karşılaştırılmasına fırsat vererek kar-zarar durumunun tespit edilmesine, hastanelerin katma değer yaratan faaliyetleri ile katma değer yaratmayan faaliyetlerinin ayrıştırılmasına, yöneticilerin performans değerlendirme süreçleri ile sunulan hizmetlerin sürdürülebilir finansmanı için isabetli kararlar almalarına katkı sağlaması açısından son derece önem taşımaktadır. Daha önce incelenen cerrahi branşlardan farklı olması ve süreci bir bütün olarak ele alması yönüyle de ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Maliyet Yönteminin Hastane İşletmeleri Açısından Önemi

Hastane işletmeleri, yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan sağlık hizmetini insanlara sunan, sosyal açıdan organize olmuş kurumlardır (Yılmaz, 2008, s. 302). Ekonomik değere sahip olan hastane işletmeleri, toplumun sağlık ihtiyacını gidermek için hizmet veren işletmelerdir (Akçay ve Uysal, 2019, s. 206). Her türlü sağlık hizmetinin daimi olarak üretildiği hastaneler, farklı girdileri işleyerek yararlı çıktılar haline dönüştüren, kendine has özelliklere

sahip kurumlardır (Yükçü ve Yüksel, 2015, s. 565). Günümüzde toplumsal yapıyı değiştiren tıbbi ve teknolojik gelişmeler, hizmet işletmesi olan hastaneler üzerinde büyük etki yaratmıştır (Yılmaz, 2008, s. 303). Yapılan sağlık harcamaları, birey gelirlerinin ve ülkelerin Gayri Safi Yurtiçi Hasıllarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Ağırbaş, 2019, s. 15). Dolayısıyla zaman içerisinde bu hizmetlerin maliyetinin daha sağlıklı ölçülmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu noktada ise maliyet muhasebesi araçlarından faydalanılmıştır. Maliyet muhasebesinin hastane işletmeleri açısından amaçları şu şekildedir (Yılmaz, 2008, s. 306):

- Hastane hizmet üretim fiyatlarının saptanması ve mevcut ücretlerin gözden geçirilmesi.
- Hastane işletmelerine sağlık kuruluşlarının ve devletin yapacağı ödemelerin tespit edilmesi.
- Hastane giderlerinin kontrol edilmesi.
- Yönetimsel kararların alınması.
- Mali raporların düzenlenmesi.

Sağlık hizmetlerinin gelişerek daha profesyonel ve organize sunulmasıyla beraber bu alanda maliyet ölçümüne yönelik yapılan akademik çalışma sayısı da artmıştır. Sağlık alanında ZDFTM yönteminin etkinliğini incelemek amacıyla, çeşitli hastane, klinik, sağlık merkezlerinde yapılan çalışmalar mevcuttur. ZDFTM yönteminin, sağlık hizmetlerinde maliyetlendirme koşullarının doğru şekilde ele alınmasına yardımcı olacağı belirtilmiştir (Keel vd., 2017, s. 755). Sağlık hizmetlerinde ZDFTM modelinin, maliyet tespitinin doğruluğunu artırmak için stratejik bir yöntem olduğu belirtilmiştir. Bu modelin uygulanması sonucu elde edilen verilerin maliyetler hakkında ve kaynak tahsisi azaltma konusunda klinisyenlere ve yöneticilere net fikirler verdiği ileri sürülmüştür (Etges vd., 2020, s. 812).

2. Literatür Taraması

Literatür incelendiğinde FTM yöntemin gelişmiş versiyonu olan ZDFTM yöntemi ile ilgili gerek Türkiye’de, gerekse Dünya’da yapılan birçok çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Söz konusu ZDFTM yönteminin çeşitli alanlarda uygulanmasına ilişkin literatür incelemelerine aşağıda yer verilmiştir.

Koehler ve arkadaşları (2019) bir akademik tıp merkezinde endoskopik ve açık CTR cerrahi işlem maliyetlerinin, maliyet etkenlerini belirlemek ve klinik iyileştirme fırsatlarını bildirmek için ZDFTM yöntemini kullanmışlardır. Tüm klinik ve idari faaliyetlerde “zaman” faktörünü hesaba katarak ayrıntılı süreç haritaları oluşturulmuş aynı zamanda kapasite, maaş dikkate alınarak personel maliyet oranları hesaplanmıştır. Toplam maliyetler, bireysel kaynak kullanımı ve zaman verileri toplanarak yapılan hesaplamada her iki cerrahi teknik karşılaştırılmıştır (Koehler vd., 2019, s. 1).

Öztürk ve arkadaşları (2019) ilaç üretimi yapan bir firmaya ZDFTM yöntemini uyguladıkları çalışmada, ürünlere düşen genel üretim gideri payının belirlenmesi ve elde edilen bulgular ile firmanın mevcut maliyet hesaplama neticesinin kıyaslanmasını amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda, ZDFTM yöntemi sayesinde maliyetlerin daha doğru hesaplandığı ve genel üretim maliyetlerinin mamüllere dağıtımının daha doğru yapıldığı tespit edilmiştir (Öztürk ve Alsamarraı vd., 2019, s. 121).

Merikli ve arkadaşları (2020), cerrahi sonrası hızlandırılmış iyileşme protokolü olan ERAS’a özgü hizmetlerin maliyet tahminlerini tespit etmek için ZDFTM modelini kullanmışlardır. Söz konusu ZDFTM modelinin, sağlık ve cerrahi hizmetler alanında özellikle de mikrovasküler meme rekonstrüksiyonu sonrası yaygınlaştırılması gerektiği düşünülen ERAS protokolünün gelecekteki ekonomik analizi açısından bir şablon olacağı ve kalite iyileştirme girişimlerinde fayda sağlayacağı kanısına varılmıştır (Merikli vd., 2020, s. 784).

Bir sağlık Merkezinin cerrahi bakımla ilgili tüm bölümlerinin maliyetini ölçmek için yenilikçi bir yaklaşım olarak görülen ZDFTM yöntemi Najjar ve arkadaşları (2017) tarafından uygulanmıştır. Söz konusu modelin uygulanabilmesi için hastaların tedavisinde kullanılan her

bir kaynağın birim başı maliyeti ve zaman faktörü belirlenmiştir. Hasta bakımındaki her bir sürecin incelendiği ZDFTM modelinin, cerrahların ve yöneticilerin ilgili süreçleri nasıl geliştirecekleri, her bir süreç adımına uygun tıbbi kaynakları nasıl tahsis edecekleri ve tüm bakım bölümlerinde tedaviyi nasıl optimize edecekleri konusunda bilinçli karar vermelerini sağlayacaklarını belirtmişlerdir (Najjar vd., 2017, s. 96).

McLaughlin ve arkadaşları (2014) tarafından nöroşirürji ve üroloji bölümlerinin pilot seçildiği çalışmada, ZDFTM ekibi oluşturularak multidisipliner oturumlar düzenlenmiştir. Söz konusu modelin, her bir faaliyeti gerçekleştirmek için gereken kaynakların gerçek maliyetlerinin fark edilmesini sağlayarak, bu bölümlerdeki sağlık bakım hizmetlerinin yeniden tasarlanmasını kolaylaştırdığını belirtmişlerdir (McLaughlin vd., 2014, s. 8).

Anzai ve arkadaşları (2017) tarafından bir tıp merkezinin radyoloji bölümünde yapılan bir çalışmada, karın ve pelvis bilgisayarlı tomografisi (AP- CT) maliyetlerini ölçmek için ZDFTM yöntemi uygulanarak, söz konusu hizmetin sunumunda süreç değişkenliği ve kaynak kullanımı hakkında bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır. Çalışma neticesinde, AP CT'nin maliyetlerinin %80'inin işçilik maliyeti olduğu tespit edilmiştir. BT kullanım verimliliğinin artırılması, uygun olduğunda daha düşük maliyetli kaynakların ikame edilmesi ve tıbbi gereklilik ile klinik endikasyonlar için tetkik istem sisteminin düzene sokulması maliyetleri düşürmeye yönelik potansiyel fırsatlar arasında yer almaktadır (Anzai vd., 2017, s. 207).

ZDFTM ve FTM modellerinin bir dağıtım şirketinin faaliyetlerine entegre edildiği çalışmada Bruggeman ve arkadaşları (2005) maliyet kıyaslaması yapılmıştır. Söz konusu karşılaştırmada, FTM modelinin ZDFTM modeline göre daha uzun sürede daha az tutarlı hesaplamalar yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanısıra ZDFTM modeliyle yapılan analiz sonuçlarına göre bu modele zaman etkeni ilave edildiğinden daha güvenilir hesaplamaların daha kısa sürede gerçekleştirilebildiğini vurgulanmıştır (Bruggeman vd., 2005, s. 19).

Yapılan başka bir çalışmada ise Tse ve Gong (2009) FTM modelinden etkilenecek ortaya çıkan ZDFTM modelinin, atıl kapasiteyi dikkate alarak maliyet yönetimi sisteminin gelişimini basitleştirdiği belirtilmiştir. ZDFTM modelinin, söz konusu bu özelliği aracılığıyla FTM modeline istinaden daha doğru ve güvenilir maliyet bilgisi sağladığı kanaatine varmışlardır (Tse ve Gong, 2009, s. 52).

Demeere ve arkadaşlarının (2009) yaptıkları bir çalışmada, süreçleri iyileştirebilmek amacıyla, bir hastanenin 5 polikliniğine FTM ve ZDFTM yöntemlerini uygulamışlardır. Çalışma sonucunda ZDFTM yönteminin, hem sağlık çalışanları hem de sağlık yöneticileri açısından operasyonel iyileştirmelerde, karlılık analizi yapmada ve gelecekte yapılacak yatırımlara doğru karar vermede daha iyi katkı sağlayacağı ortaya konulmuştur. Kaplan ve Porter (2011) ölçülemeyen faktörün yönetilemeyeceğini veya iyileştirilemeyeceğini bu durumun sağlık hizmetlerinde de geçerli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Sağlık merkezlerinde ZDFTM yöntemi sayesinde doğru maliyetlendirme ile sürecin iyileştirilebileceği savunulmuştur.

Konuyla ilgili diğer bir çalışmada Öker ve Özyapıcı (2013) ZDFTM modelini uygulamak için örneklem olarak Kıbrıs'ta bulunan bir hastanenin Genel Cerrahi Anabilim Dalı'nda yapılan ameliyatlardan biri olan safra kesesi ameliyatını seçmişlerdir. Bu model uygulanmadan önce kullanılan GM ile sürecin tam maliyetine erişilemediği belirtilmiştir. ZDFTM modeli kullanıldığında, söz konusu ameliyat için tüm bilgilerin tutarlı ve doğru olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öker ve Özyapıcı, 2013, s. 23).

Benzer şekilde sağlık kuruluşunda yapılan diğer bir çalışmada Inverso ve arkadaşları (2015) ZDFTM modelini uygulayarak 59 plajiyosefali hastasının katılımıyla, 23 farklı faaliyetin ortalama süreleri ve maliyetlerini değerlendirmişlerdir. Çalışma sonucunda ZDFTM yöntemiyle hasta eğitimi, iş akışı koordinasyonu ve muayene odası tahsisi gibi konularda iyileştirmeler sağlandığı gözlemlenmiştir (Inverso vd., 2015, s. 672).

3. Zamana Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemi

Cooper ve Kaplan, FTM yönteminin işletmelere birçok yarar sağlamasına rağmen karar verme aşamasında direkt uygulanabilen bir FTM yönteminin oluşturulmadığını belirtmiştir (Kırlıoğlu ve Atalay, 2014, s. 142). FTM sistemini kullanan birçok işletme maliyet sürücülerinin belirlenmesindeki görecelik, verilerin bir araya getirilmesi, işlenmesi ve muhafaza edilmesinin maliyetinin fazla olması, farklılaşan çevre koşullarına hızlı cevap verememesi gibi birçok zorlukla karşı karşıya kalmıştır (Çetiner, 2017, s. 54). FTM yönteminin bahsi geçen zorluklarını yok etmek için 1990'lı yılların sonuna doğru yazılım ve danışmanlık hizmeti veren Acorn Sytems şirketinin yönetim kurulu başkanı ve kurucusu Steven R. Anderson tarafından ZDFTM yöntemini geliştirilmiştir (Berikol ve Güner, 2016, s. 464). Diğer yandan Robert S. Kaplan, zaman ve kapasite kavramlarını ZDFTM yöntemi için geliştirilmiş kavramlar olduğunu ileri sürmüştür (Siguenza-Guzman vd., 2013, s. 39).

ZDFTM, hızlı değişen maliyet çevresine göre kolay güncellenebilen, başarılı bir maliyet dağıtımı yapabilen ve karmaşık faaliyetleri gidermek için "zaman" kavramını tek bir maliyet etkeni olarak kullanan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntem FTM'nin faydalarını kaybetmeden, eksiklerine ve sorunlarına çözüm getirmek amacıyla zaman esaslı maliyet oranlarını hesaplamaktadır. Maliyet etkeni olarak sadece "zaman"ı kullanan ZDFTM yöntemi hizmet, faaliyet, kaynak, ürün arasında ilişki kurarak kaliteyi, faaliyet analizini, süreç analizini ve karlılık yönetimini tek bir çatı altında toplamaktadır (Kırlıoğlu ve Atalay, 2014, s. 143). FTM yöntemine istinaden daha hızlı, daha basit, daha az maliyetli ve daha esnek olması bu yöntemin diğer özellikleri arasındadır (Cengiz, 2011, s. 40). ZDFTM modeli, sağlık kuruluşlarında ve genel olarak hizmet kuruluşlarında olduğu gibi karmaşık faaliyetlerin olduğu ortamlarda maliyet modelleri tasarlamak için doğal olarak birçok fırsat sunmaktadır (Demeere vd., 2009, s. 296).

Zamana ve bilgi sistemlerine daha az ek yatırım gerektiren ZDFTM yöntemi, diğer modeller kadar yararlı maliyet bilgisi üretme potansiyeline sahiptir (Campanale vd., 2014, s. 172).

Pratik kapasite, çalışanların boş zamanlarından arda kalan çalıştıkları süre olarak tanımlanmaktadır (Siguenza-Guzman vd.,2013,s. 39). İnsanlar için teorik kapasitenin %80'yada makineler için teorik kapasitenin %85'ini oluşturan pratik kapasite ile, personellerin yıllık mesai süresinden eğitim, yemek molası, vb., makineler için ise bakım, onarım sürelerinin düşülmesinden sonra geri kalan zamanda ulaşılabilecekleri faaliyet seviyesi kastedilmektedir (Berikol ve Güner, 2016, s. 466). ZDFTM yöntemi, FTM yöntemi tarafından göz ardı edilen atıl kapasitenin maliyetine dikkat çekmesinden ve pratik kapasiteyi esas almasından dolayı diğer yöntemlere göre üstünlük sağlamaktadır (Cengiz, 2011, s. 44).

Faaliyet etkenlerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken iki husus bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ölçüm maliyetleridir. İkinci önemli husus ise, maliyet etkenleri ile fiili genel üretim giderleri arasındaki kolerasyon derecesidir (Eker, 2002, s. 245).

ZDFTM yönteminin en kapsamlı amacı, maliyeti yüksek olan araştırmalar ile gereksiz zaman harcanmasına sebebiyet veren faaliyetlerin sona erdirilerek FTM yönteminden daha güvenilir bilgi edinilmesini sağlamaktır. Böylelikle FTM yönteminin eksik yanları azaltılarak faydalı yönleri artırılmaktadır (Atmaca ve Terzi, 2007, s. 372).

ZDFTM yöntemini uygulamak için başlangıçta süreç haritalarının oluşturulmasının ve maliyet verilerinin toplanmasının yansira, bunları sürdürmek ve güncellemek için sürekli bir kaynak tahsisine ihtiyaç duyulmaktadır (Yun vd., 2016, s. 771). Kaynak maliyetinin tahmin edilmesinin ardından, kaynaklar ilk olarak kaynak gruplarında birleştirilmektedir. Bazen bölüm, bazen de bir işleyiş olarak meydana gelen kaynak havuzları maliyet havuzlarına benzer işlem görmektedir.

ZDFTM modelinde karlılık analizinin yapılması veya mamul maliyetlerinin hesaplanması altı aşamalı bir süreci kapsamaktadır (Berikol ve Güner, 2016, s. 465):

1. Aşama: Faaliyetleri gerçekleştirilen çeşitli kaynak gruplarının tanımlanması
2. Aşama: Her bir kaynak grubunun toplam maliyetinin hesaplanması
3. Aşama: Kaynak grubunun toplam kaynak maliyetini pratik kapasiteye bölerek, birim maliyetin hesaplanması
4. Aşama: Her bir kaynak grubunun zaman bakımından pratik kapasitesinin tespit edilmesi
5. Aşama: Maliyet objelerinin niteliklerine, farklı zaman etkenlerine ve faaliyetin zaman denklemine bağlı faaliyetlerin her bir alt dalı için gerekli olan sürenin saptanması
6. Aşama: Her bir kaynak grubunun birim (zaman) maliyeti ile maliyet objeleri için tahmin edilen zamanın çarpılması

4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi GHAD'na ait 2021 yılında gerçekleştirilen 10 adet cerrahi işlem ile GHAD faaliyet merkezi maliyetlerinin ZDFTM yöntemiyle tespit edilmesidir. Doğru, güvenilir ve ulaşılabilir maliyet tespitini sağlayan ZDFTM yönteminin kullanılması, sağlık hizmetini düşük maliyetle etkin bir şekilde sürdürmek için hastane işletmelerine katkı sağlamaktadır. Yapılan bu çalışmada ZDFTM yöntemi, BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi'nin en yoğun olduğu bölümlerden biri olan GHAD'na uygulanmıştır. Maliyet unsurlarına ilişkin elde edilen sonuçlar, hastane yönetiminin alacağı stratejik kararlar açısından yol gösterici niteliktedir.

5. Yöntem

Bu çalışmada, BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Göz Hastalıkları Anabilim Dalı (GHAD)'na ait, 2021 yılı verileri kullanılmıştır. Bunun nedeni olarak ise Covid-19 salgınının birçok sektörün yanı sıra öncelikli olarak sağlık sektörünü olumsuz etkilemesi ve hasta sirkülasyonunun yoğun olmadığı 2020 yılı verilerini baz almanın sağlıklı olmayacağı düşünülmüştür. Söz konusu bölüme ilişkin faaliyet merkezlerinin ve 10 farklı ameliyat türünün maliyeti ZDFTM yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Maliyet nesnelere için tahmin edilen süreler ile her bir kaynak grubunun birim zaman maliyetine çarpım işlemi uygulanmış ve faaliyet maliyetlerinin maliyet objelerine yüklenmesiyle sonuca ulaşılmıştır.

ZDFTM yönteminin uygulama aşamalarına geçilmeden önce hem hastane geneli hem de GHAD'a ait genel veriler (açık ve kapalı alan yüzölçümü, oda sayısı, yatak kapasitesi vb.) ile 2021 yılına ait veriler (niteliklerine göre personel sayıları, hasta sayısı vb.) elde edilmiştir.

5.1. ZDFTM Yönteminin Hastane Birimine Uygulanması

ZDFTM yöntemi 6 aşamadan oluşmaktadır. ZDFTM modelinin uygulanabilmesi için öncelikle belirli kriterlere göre gerçekleşen faaliyetler katogerize edilmiştir. İkinci aşamada ise faaliyet merkezleri yani kaynak gruplarının belirlenmesinin ardından ilgili kaynak gruplarının toplam maliyeti tespit edilmiştir. ZDFTM yöntemini diğer maliyetleme yöntemlerinden ayrıcalıklı kılan ve en önemli özelliği olan 'zaman' etkeninin tespit edilebilmesi için örneklem olarak belirlenen GHAD'nda görevli doktor, hemşire, vb. personeller ile bazen yüz yüze yapılan görüşmeler bazende yerinde yapılan gözlemler neticesinde her bir faaliyetin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan süre üçüncü aşamada bulunmuştur. Daha sonrasında faaliyet merkezlerinin zaman bakımından pratik kapasitesi belirlenmiş ve faaliyet grubunun tüm kaynak maliyetinin pratik kapasiteye bölünmesiyle birim maliyeti tespit edilmiştir. Son aşamada ise maliyet nesnelere için tahmin edilen süre ile her bir kaynak grubunun birim zaman maliyetine çarpım işlemi uygulanmış ve faaliyet maliyetlerinin maliyet objelerine yüklenmesiyle sonuca ulaşılmıştır. Örnek olması açısından bu bölümde aşamalarla birlikte 'GHAD-7 Ameliyat' faaliyet merkezi içerisindeki personel giderlerine ilişkin hesaplamalara yer verilmiştir.

1. Aşama: ZDFTM yönteminin ilk aşaması olan bu aşamada GHAD'a ait, Hasta Kayıt, Poliklinik, Göz Enjeksiyon, Ameliyat Hazırlık, Yatan Hasta Kayıt ve Taburculuk, Yatan Hasta Servis, Ameliyat olmak üzere 7 ana faaliyet merkezi olduğu saptanmıştır. Ayrıca her bir faaliyet merkezinde uygulanan işlemler algoritmik olarak belirlenmiştir.

2. Aşama: Çalışmanın bu aşamasında, söz konusu faaliyet merkezlerine ilişkin gider çeşitlerinin toplam maliyeti hesaplanmıştır. Toplam maliyetin hesaplanabilmesi için, GHAD'nın 2021 yılına ait 7 adet faaliyet merkezlerine ilişkin maliyet unsurlarına değinilerek ve maliyet yükleme oranları tespit edilmiştir. Örneklem olarak seçilen GHAD'nda görev yapan personellere ait giderlerin yanı sıra doğalgaz, temizlik, çamaşırhane, bakım-onarım, tıbbi gaz, yazılım, tıbbi malzeme ve ilaç, yemek giderlerinin ilgili faaliyet merkezlerine dağılımı yapılmıştır. 2021 Yılı GHAD poliklinik, göz enjeksiyon ve ameliyat faaliyetlerini yürütmek üzere Prof. Dr., Doç. Dr. ve Dr. Öğr. Üyesi akademik kadrolarında 7 doktor görev yapmaktadır. Hekimlerin almış oldukları brüt maaş ve maaş kapsamındaki sabit ek ödeme tutarları direkt işçilik niteliğindedir. Hastalara sundukları özel muayene hizmeti karşılığında almış oldukları mesai dışı öğretim üyesi katkı payı ile performansa dayalı ek ödeme ücretleri endirekt işçilik ücreti niteliğindedir. Maaş ve sabit ek ödeme toplamı olan 1.016.875,68 TL direkt işçilik ücreti niteliğindedir. Performansa dayalı ek ödeme ve mesai dışı öğretim üyesi katkı payı toplamı olan 1.670.230,49 TL ise endirekt işçilik ücret toplamını ifade etmektedir. Haftada 5 gün 8 saat görev yapan GHAD doktorları, 5 iş gününün 3 günü poliklinik, 1 günü göz enjeksiyon, diğer 1 günü ise ameliyat hizmeti sunmaktadırlar. GHAD doktorlarının direkt işçilik çalışma saatleri, 2021 yılı fiili iş günü sayısı olan 250 gün, endirekt çalışma saatleri ise hafta sonu dahil tatil günlerine denk gelen 115 gün üzerinden hesaplanmıştır. GHAD doktorlarının yıllık direkt çalışma saati toplamı (250 gün*7 saat*7 doktor) 12.250 saattir. Bunun yanı sıra, 1 saatlik yemek, dinlenme vb. molaları içeren endirekt çalışma saati (250 gün*1 saat*7 doktor) 1.750 saat ile tatil günleri ve hafta sonlarının dahil olduğu endirekt çalışma saati (115 gün*8 saat*7 doktor) 6.440 saate istinaden toplam endirekt çalışma saati (1.750 sa.+ 6.440 sa.) 8.190 saattir. Sonuç itibariyle GHAD doktorlarının 2021 yılında 12.250 saat direkt ve 8.190 saat endirekt nitelikte olmak üzere toplam 20.440 saat çalışmışlardır. Doktorlara ödenen brüt maaş ve sabit ek ödeme tutarlarının direkt ve endirekt ücret niteliğinde ayrıştırılabilmesi için öncelikle birim saat başına düşen ücretin tespit edilmesi gerekmektedir. Söz konusu, sabit ek ödeme ve brüt maaş tutarları toplamı olan 1.016.875,68 TL üzerinden hesaplanan birim saat başına düşen ücret Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. 2021 Yılı Doktor Brüt Maaş ve Sabit Ek Ödeme Giderlerinin Dağıtımı

2021 Yılı Doktor Brüt Maaş ve Sabit Ek Toplamı	Toplam Çalışma Süresi	Birim Saat Başına Düşen Ücret	Direkt İşçilik Ücreti	Endirekt İşçilik Ücreti
1.016.875,68 TL	20.440 sa.	49,75 TL/sa.	609.428,92 TL (49,75*12.250)	407.446,76 TL (49,75*8.190)

GHAD'na endirekt işçilik ücreti kapsamındaki ücretlerin dağıtımının yapılması için, bu kapsamdaki performansa dayalı ek ödeme ve mesai dışı öğretim üyesi katkı payı ücretleri toplamı olan 1.670.230,49 TL üzerinden bulunan birim saat başına ücret Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2021 Yılı Doktor Performansa Dayalı Ek Ödeme ve Mesai Dışı Öğretim Üyesi Katkı Payı Ücreti Giderlerinin Dağıtımı

2021 Yılı Doktor Endirekt Ücret Toplamı	Toplam Çalışma Süresi	Birim Saat Başına Düşen Ücret
1.670.230,49 TL	20.440 sa.	81,71 TL/sa.

GHAD için doktorlara ödenen brüt maaş, sabit ek ödeme, performansa dayalı ek ödeme ve mesai dışı katkı payı ücretlerine ilişkin direkt ve endirekt ücretlerinin ayrımının yapılması bazı unsurların tespit edilmesini zorunlu kılmıştır. Söz konusu unsurlar her bir faaliyet merkezi için hesaplanan toplam çalışma saati, birim saat başına düşen ücret ile her bir faaliyet merkezinin direkt ve endirekt nitelikteki çalışma saatleridir. Bu bağlamda doktorların görev yaptığı ‘GHAD-2 Poliklinik’, ‘GHAD-3 Göz Enjeksiyon’ ve ‘GHAD-7 Ameliyat’ faaliyet merkezlerine ilişkin ulaşılan direkt işçilik ile endirekt işçilik giderleri toplamı Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 2021 Yılı Faaliyet Merkezlerine İlişkin Doktor Direkt ve Endirekt İşçilik Giderleri

Faaliyet Merkezleri	Direkt İşçilik Gideri (TL)	Endirekt İşçilik Gideri (TL)
GHAD-2 Poliklinik	365.662,50 TL	1.246.562,94 TL
GHAD-3 Göz Enjeksiyon	121.887,50 TL	415.520,98 TL
GHAD-7 Ameliyat	121.887,50 TL	415.520,98 TL

GHAD’na ilişkin gider kalemlerinin direkt ve endirekt işçilik giderler toplamının GHAD faaliyet merkezinden hizmet alan hasta sayılarına oranlanmasıyla her bir faaliyet merkezine düşen hasta başı birim maliyet hesaplanmıştır. GHAD’nın 7 adet faaliyet merkezinin 2021 yılına ilişkin hesaplanan birim maliyetleri ise Tablo 4’de belirtilmiştir.

Tablo 4. Faaliyet Merkezlerinin Hasta Başlı Maliyet Giderleri ve Toplam Maliyetler

Gider Türleri	GHAD-1	GHAD-2	GHAD-3	GHAD-4	GHAD-5	GHAD-6	GHAD-7
Direkt Giderler Toplamı (1)	-	263.685,61	59.159,61	52.572,44	-	37.067,69	158.158,85
Endirekt Giderler Toplamı (2)	97.726,90	3.918.847,96	1.245.462,42	82.638,05	29.724,98	1.652.369,68	1.083.592,51
Direkt ve Endirekt Giderler Genel Toplamı (1+2)=3	97.726,90	4.182.533,57	1.304.662,03	135.210,49	29.724,98	1.689.437,37	1.241.751,36
Faaliyet Merkezleri Hasta Sayıları =4	28.884	28.884	7.282	1.881	8.595	8.595	1.881
Hasta Başlı Birim Maliyet (3/4) (TL)	3,38	144,80	179,16	71,88	3,46	196,56	660,15

3. Aşama: ZDFTM yönteminin üçüncü aşaması olan bu aşamada, faaliyet merkezlerinde yer alan faaliyetlerin hastanedeki hangi personeller tarafından, yılda kaç defa, ne sıklıkla gerçekleştirildiği ortalama değerler alınarak tespit edilmiştir. Bazı faaliyet merkezlerinin tekrar sıklığı tespit edilirken GHAD faaliyet merkezlerine ilişkin hasta sayıları, diğer faaliyet merkezleri için ise çalışmaya ilişkin takvim yılındaki yani 2021 yılındaki toplam iş günü sayısı esas alınmıştır. Birçok farklı türde cerrahi işlemlerin uygulandığı ‘GHAD-7 Ameliyat’ faaliyet merkezinde görev yapan personellerin unvanları, söz konusu cerrahi işlem faaliyetlerinin süreleri ve GHAD ameliyat olan hasta sayısının temsil ettiği tekrar sıklığının gösterildiği Tablo 5 aşağıda yer almaktadır. Söz konusu sürelerin tespiti, çalışmanın gerçekleştirildiği diğer faaliyet merkezleri içinde yapılmıştır.

Tablo 5. Ameliyat Merkezinde Uygulanan Faaliyetlerin Süreleri, Tekrar Sıklıkları

Uygulanan Faaliyetler	Süre (dk.)	Tekrar Sıklığı (Sayı)	Personel Ünvanı
Hasta Cerrahi İşlem Bilgilendirme onam formunun hastaya imzalatılması	1	1.881	Doktor/Araştırma Görevlisi
Cerrahi Malzeme İle Kalite Formunun Doldurulması	3	1.881	Doktor/Araştırma Görevlisi
Hastaya Bone, Önlük ve Galoş Giydirilmesi	3	1.881	Hemşire
Hastaya Damla ile Dilatasyon Uygulanması	5	1.881	Hemşire
Hastanın Ameliyat Masasına Taşınması	5	1.881	Hasta ve Yaşlı Bakım Elemanı
Hasta Ad-Soyad Bilgisinin Teyid Edilmesi	1	1.881	Hemşire
Hekim Tarafından Pozisyon Verilmesi	5	1.881	Doktor/Araştırma Görevlisi
Steril Örtünün Örtülmesi	5	1.881	Hemşire
Cerrahi İşlem Uygulanması	*Değişken	1.881	Doktor/Araştırma Görevlisi
Göz Çevresine Pansuman Yapılması ve Steril Göz Pedi (Rondel) Kapatılması	10	1.881	Doktor/Araştırma Görevlisi
Sedyeden Kaldırma veya Tekerlekli Sandalyeye Transfer	5	1.881	Hasta ve Yaşlı Bakım Elemanı

4. Aşama: Bu aşamada ise, faaliyet merkezi toplam maliyetlerinin, GHAD’nda aktif görev yapan Doktor, Araştırma Görevlisi, Hemşire, Sekreter, Hasta ve Yaşlı Bakım Elemanından oluşan personeller için hesaplanan faaliyet merkezi maliyetlerinin yıllık pratik kapasite toplamına oranlanmasıyla birim kapasite (süre) maliyetine ulaşılmış olup Tablo 6’da gösterilmiştir. Tablo 6’ ya göre, GHAD’na ilişkin faaliyet merkezlerinden olan ‘GHAD-1 Hasta Kayıt’ merkezi için birim kapasite maliyeti 0,44 TL, ‘GHAD-2 Poliklinik’ merkezinin birim 4,51 TL, ‘GHAD-3 Göz Enjeksiyon’ merkezinin 3,06 TL , ‘GHAD-4 Ameliyat Hazırlık’ merkezinin birim kapasite maliyeti 0,72 TL, ‘GHAD-5 Yatan Hasta Kayıt ve Taburcu’ merkezinin 0,48 TL, ‘GHAD-6 Yatan Hasta Servis’ merkezinin birim kapasite maliyeti 7,70 TL, ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezinin maliyeti ise 1,64 TL’dir.

Tablo 6. GHAD Faaliyet Merkezlerine İlişkin Pratik Kapasite ve Birim Kapasite Maliyetleri

Faaliyet Merkezleri	GHAD-1	GHAD-2	GHAD-3	GHAD-4	GHAD-5	GHAD-6	GHAD-7
Faaliyet Merkezleri Maliyeti (1)(TL)	97.726,90	4.182.533,57	1.304.662,03	135.210,49	29.724,98	1.689.437,37	1.241.751,36
GHAD Toplam Yıllık Pratik Kapasite (a+b+c+d+e) (13)(dk.)	221.760	927.662,40	426.988,80	188.697,60	62.092,80	219.340,80	758.922,40
Birim Kapasite(Süre) Maliyeti (TL/dk)(1/13)=14	0,44	4,51	3,06	0,72	0,48	7,70	1,64

5. Aşama: ZDFTM’nin beşinci aşaması olan bu aşamada, bir önceki aşamada hesaplanan birim kapasite (süre) maliyeti ile faaliyetlerin gerçekleşme sürelerinin çarpımı sonucu faaliyetlere ilişkin tüketilen toplam süre ve maliyetler belirlenmiştir. Her bir faaliyet merkezinin atıl kapasite oranlarının tespit edilmesi açısından bahsi geçen hesaplamaların yapılması elzemdir.

GHAD faaliyet merkezlerinden biri olan ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezinde gerçekleştirilen faaliyetler için tüketilen toplam süre ve maliyetler hesaplanırken 2021 yılı GHAD ameliyat olan hasta sayısı zaman etkeni olarak belirlenmiştir. GHAD öğretim üyeleriyle yapılan ikili görüşmeler neticesinde ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezinde uygulanan ameliyatların süresi, çeşidi ve hastanın yaş, kilo, kronik rahatsızlıklar vb. durumlarına göre değişkenlik gösterdiğinden, cerrahi işlemlerin uygulanmasına ilişkin faaliyetlerin birim süresinin değişken olarak varsayılmıştır. Söz konusu tutarların yer aldığı Tablo 7 aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 7. Ameliyat Faaliyet Merkezinde Uygulanan Faaliyetlerin Toplam Maliyetleri ve Kapasite Süreleri

Faaliyetler	Birim Süre (Dk.)	Birim Kapasite Maliyeti (TL)	Birim Maliyet Yükleme Oranı	Zaman Etkeni (GHAD Ameliyat Olan Hasta Sayısı)	Tüketilen Toplam Süre (Dk.)	Faaliyet Maliyeti Toplamı (TL)
	(1)	(2)	(1*2)=(3)	(4)	(1*4)=(5)	(3*5)=(6)
Hasta Cerrahi İşlem Bilgilendirme onam formunun hastaya imzalatılması	1	1,64	1,64	1.881	1.881	3.084,84
Cerrahi Malzeme İle Kalite Formunun Doldurulması	3	1,64	4,92	1.881	5.643	27.763,56
Hastaya Bone, Önlük ve Galoş Giydirilmesi	3	1,64	4,92	1.881	5.643	27.763,56
Hastaya Damla ile Dilatasyon Uygulanması	5	1,64	8,20	1.881	9.405	77.121,00
Hastanın Ameliyat Masasına Taşınması	5	1,64	8,20	1.881	9.405	77.121,00
Hasta Ad-Soyad Bilgisinin Teyid Edilmesi	1	1,64	1,64	1.881	1.881	3.084,84
Hekim Tarafından Pozisyon Verilmesi	5	1,64	8,20	1.881	9.405	77.121,00
Steril Örtünün Örtülmesi	5	1,64	8,20	1.881	9.405	77.121,00
Cerrahi İşlem Uygulanması	*Değişken	1,64	1,64	1.881	1.881	3.084,84
Göz Çevresine Pansuman Yapılması ve Steril Göz Pedi (Rondel) Kapatılması	10	1,64	16,40	1.881	18.810	308.484,00
Sedyeden Kaldırma veya Tekerlekli Sandalyeye Transfer	5	1,64	8,20	1.881	9.405	77.121
Tüketilen Toplam Süre ve Maliyet					82.764	758.870,64

6. Aşama: ZDFTM yönteminin son aşaması olan bu aşamada her bir faaliyet merkezine ilişkin faaliyetlerin birim maliyet yükleme oranı ile zaman etkeni miktarının çarpımı sonucu faaliyet maliyetleri, maliyet objelerine yüklenmiş olmaktadır.

‘GHAD-7 Ameliyat’ faaliyet merkezinde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin maliyetlerin maliyet objesine yüklenmesinde 2021 GHAD ameliyat olan hasta sayısı maliyet unsurunu ifade etmektedir. Söz konusu ‘GHAD-7 Ameliyat’ faaliyet merkezine ilişkin maliyetlerin, maliyet objesine yüklenmesi Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Ameliyat Merkezinde Uygulanan Faaliyetlere İlişkin Maliyetlerinin Maliyet Objelerine Yüklenmesi

Faaliyetler	Maliyet Unsuru (Hasta Sayısı)	Birim Maliyet Yükleme Oranı	Toplam Maliyet (TL)
Hasta Cerrahi İşlem Bilgilendirme onam formunun hastaya imzalatılması	1.881	1,64	3.084,84
Cerrahi Malzeme İle Kalite Formunun Doldurulması	1.881	4,92	27.763,56
Hastaya Bone, Önlük ve Galoş Giydirilmesi	1.881	4,92	27.763,56
Hastaya Damla ile Dilatasyon Uygulanması	1.881	8,20	77.121,00
Hastanın Ameliyat Masasına Taşınması	1.881	8,20	77.121,00
Hasta Ad-Soyad Bilgisinin Teyid Edilmesi	1.881	1,64	3.084,84
Hekim Tarafından Pozisyon Verilmesi	1.881	8,20	77.121,00
Steril Örtünün Örtülmesi	1.881	8,20	77.121,00
Cerrahi İşlem Uygulanması	1.881	1,64	3.084,84
Göz Çevresine Pansuman Yapılması ve Steril Göz Pedi (Rondel) Kapatılması	1.881	16,40	308.484,00
Sedyeden Kaldırma veya Tekerlekli Sandalyeye Transfer	1.881	8,20	77.121
Toplam			758.870,64

GHAD doktorları ile yapılan birebir görüşmeler neticesinde söz konusu ameliyat türlerinin uygulandığı hastaların ortalama yatış sürelerinin ‘‘Delici Göz Yaralanmaları Tamiri’’ ameliyatı hariç her birinin 1 gün olduğu belirtilmiştir. Buna göre GHAD faaliyet merkezi giderlerinin maliyet objesi olan ameliyat türlerine yüklenilmesi Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. 2021 Yılı GHAD Faaliyet Merkezi Giderlerinin Ameliyat Türlerine Yüklenmesi

GHAD Ameliyat Türleri	GHAD-1	GHAD-2	GHAD-3	GHAD-4	GHAD-5	GHAD-6	GHAD-7	Toplam (TL)
Fakoemülsüfikasyon ve intraoküler lens implantasyonu	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	95,12	482,92
Vitrektomi, anterior	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	95,12	482,92
Vitro-retinal cerrahi, tüm işlemler	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	144,32	532,12
Trabekülektomi	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	136,12	523,92
Silikon yağı çıkarılması	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	127,92	515,72
Skleral fiksasyon ile sekonder intraoküler lens implantasyonu	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	168,92	556,72
Konjonktiva Örtmesi	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	168,92	556,72
Pterjium Ameliyatı	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	160,72	548,52
Ön kamera lavaşı	1,32	144,32	-	54,00	3,36	184,80 TL (184,80 TL*1 gün)	95,12	482,92
Delici göz yaralanmaları tamiri	1,32	144,32	-	54,00	3,36	1.293,60 TL (184,80 TL*7 gün)	218,12	1714,72

6. Bulgular

GHAD faaliyet merkezlerinden olan ‘Hasta Kayıt’, ‘Poliklinik’, ‘Göz Enjeksiyon’, ‘Ameliyat Hazırlık’, ‘Yatan Hasta Kayıt ve Taburcu’, ‘Yatan Hasta Servis’ ve ‘Ameliyat’ merkezlerine ilişkin 16 adet gider kalemi tespit edilerek dağıtım yapılmıştır. Maliyet etkeni olarak ‘zaman’ kavramını kullanması ve pratik kapasiteyi dikkate alması yönüyle diğer maliyetleme yöntemlerinden farklılaşarak ayrıcalıklı bir yöntem haline gelen ZDFTM yöntemi aracılığıyla, her bir faaliyet merkezine ilişkin hasta başına düşen birim maliyet bulgularına ulaşılmıştır.

6.1. BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi’ne Ait Genel Bulgular

Balıkesir ilinde bulunan ve 16 bloktan oluşan çalışmanın gerçekleştirileceği BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi otopark dâhil 74.500 m² toplam alan olmak üzere 41.000 m² kapalı alan üzerine inşa edilmiştir. Bunun yansira ZDFTM yönteminin uygulanacağı GHAD’na ait poliklinik 285,75 m², ameliyathane ise 32,03 m² ile göz enjeksiyon odası 10,80 m² yüzölçümlük bir alana sahiptir. Yataklı servis alanı 687,06 m² olup Üroloji Anabilim Dalı ile ortak kullanıldığından GHAD’nın yataklı servis alanı toplam alanın yarısı olarak 343,53 m² kabul edilmiştir. Çalışma yılı olarak baz alınan 2021 yılında hastanede aktif olarak çalışmış olan personel sayısı Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo10. BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi 2021 yılı personel sayısı

Personel Kadro veya Unvanları	Personel Sayısı
Öğretim Üyesi Doktor Sayısı	125
Araştırma Görevlisi Sayısı	167
Hemşire	228
Sekreter Sayısı	44
Ebe	8
Yardımcı Sağlık Hizmetleri	70
Genel İdare Hizmetleri	23
Teknik Hizmetler	5
İşçi Statüsündeki Personel	298
Toplam Personel Sayısı	968

BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi poliklinik, yatan ve ameliyat olan hasta sayısı ile ameliyat, toplam yatak ve yatan hasta sayısına ilişkin 2021 yılına ait istatistiksel veriler Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi 2021 yılı istatistiksel veriler

Veriler	Adet
Poliklinik Hasta Sayıları	276.765
Yatan Hasta Sayıları	46.454
Ameliyat Olan Hasta Sayıları	8.423
Ameliyat Sayıları	16.937
Toplam Yatak Sayısı	287
Yatan Hasta Gün Sayısı	69.538

6.2. GHAD'a Ait Genel Bulgular

BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi GHAD hastalarına poliklinik hizmeti, göz enjeksiyon hizmeti, yataklı servis hizmeti ve bir çok çeşidini bünyesinde barındıran ameliyat hizmeti olmak üzere toplam dört ana faaliyetten oluşan hizmet sunmuştur. 2021 yılında bu bölümde Prof. Dr., Doç. Dr. ve Dr. Öğr. Üyesi'nden oluşan toplam 7 öğretim üyesi ile 7 araştırma görevlisi, 20 hemşire, 6 sekreter, 6 hasta ve yaşlı bakım elemanı görev yapmıştır. Söz konusu bölümde tüm bu bilgilerin yanı sıra GHAD'na ait 2021 yılı istatistiksel verileri Tablo 12'te belirtilmiştir.

Tablo 12. 2021 yılı GHAD istatistiksel verileri

Veriler	Adet
Poliklinik Hasta Sayıları	28.884
Yatan Hasta Sayıları	8.595
Ameliyat Olan Hasta Sayıları	1.881
Ameliyat Sayıları	3.582
Toplam Yatak Sayısı	13
Yatan Hasta Gün Sayısı	4.020

6.3. GHAD Faaliyet Merkezlerinin ZDFTM Yöntemi Aracılığıyla Tespit Edilen Maliyet Bulguları

Çalışma kapsamında, toplam maliyeti hesaplanan faaliyet merkezlerine ilişkin gider çeşitleri Tablo 13'de belirtilmiştir. Toplam maliyetin hesaplanabilmesi içinde GHAD'nin 2021 yılına ait 7 adet faaliyet merkezlerine ilişkin gider çeşitlerine, tutarlarına, maliyet unsurlarına değinilmiş ve maliyet yükleme oranlarına tespit edilmiştir.

Tablo 13. 2021 Yılı BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi GHAD Faaliyet Merkezleri ve Faaliyetler

Faaliyet Merkezleri	Faaliyetler	Uygulanan İşlemler
GHAD-1 Hasta Kayıt	Hasta Kayıt Faaliyetleri	Hasta Randevusunun Hastane Bilgi Yönetim Sisteminde Teyid Edilmesi
		Hastaya Ait Nüfus Cüzdanı veya T.C Kimlik No, Adı Soyadı gibi Kimlik Bilgilerinin Yer Aldığı Evlenme Cüzdanı, Sürücü Belgesi, Pasaport vb. Belgelerin Alınarak Kaydın Açılması ve Provizyon İşlemlerinin Başlatılması
GHAD-2 Poliklinik	Poliklinik Faaliyetleri	Muayene Sırası Gelen Hastaların Muayene Öncesi Göz Ölçümü Yapılmak Üzere Göz Ölçüm Odasına Yönlendirilmesi
		Kayıd Açılan Hastaların Göz Ölçümlerinin Yapılması Göz Ölçüm Sonuçlarına İlişkin Çıktıların Hemşire Tarafından Hastaya Verilerek, Doktor Muayene Odasına Yönlendirilmesi Hasta Anamnezinin Alınması Göz Ölçüm Sonuçlarının Doktor Tarafından Değerlendirilmesi Hastanın Muayene Edilmesi Hastanın Teşhis ve Tedavi Süreciyle İlgili Bilgilendirilmesi Hekim Tarafından Rapor, Reçete vb. Düzenlenmesi Muayene Sonucu Cerrahi İşlem Kararı Verilen Hastaya Bilgi Verilmesi Ameliyat Kararı Verilen Hastalar İçin Tetkik İstemlerinin Hastane Bilgi Yönetim Sistemine Kaydedilmesi
GHAD-3 Göz Enjeksiyon	Göz Enjeksiyon İşlemleri	Enjeksiyon İşlemi Uygulanacak Hastaya Önlük ve Bone Giydirilmesi Doktorun Enjeksiyon İşlemini Uygulaması Günübirlik Göz Servisine Geçen Hastanın Enjeksiyon Sonrası Tedavisinin Takibi Hastanın Reçete, Rapor vb. Evraklarının Düzenlenerek Günübirlik Göz Servisinden Taburcu Edilmesi
GHAD-4 Ameliyat Hazırlık	Ameliyat Hazırlık Faaliyetleri	Ameliyat öncesi yapılan Ekg, Kan Tahlili, Akciger Grafisi vb. preop tetkiklerinin Doktor Tarafından Kontrol Edilmesi Preop Anestezi Değerlendirme Formunun Doktor Tarafından Doldurulması ve Ameliyat Onayının Verilmesi Anestezi Doktoru Tarafından Bilgilendirilen Hastaya Anestezi İçin Aydınlatılmış Rıza (Onam) Belgesinin İmzalatılması
GHAD-5 Yatan Hasta Kayıt ve Taburcu	Yatan Hasta Kayıt ve Taburcu Hizmetleri	Hasta Yatış Kaydının Yapılarak Yatan Hasta Dosyasının Açılması Yatış Kaydı Yapılan Hastaya Barkod ve Bileklik Verilerek Yatış Servisine Yönlendirilmesi Taburcu Edilen Hastanın Dosya Kaydının Hastane Bilgi Yönetim Sisteminden Silinmesi Düzenlenen Rapor, Reçete vb. Evrakların Hasta veya Hasta Yakınlarına Teslim Edilmesi
GHAD-6 Yatan Hasta Servis	Yatan Hasta Servis Hizmetleri	Yatışı Yapılan Hastaya Ait Oda -Yatak Planlamasının Yapılması Hastanın Odaya Alınması Hasta Anamnezinin Alınarak Hemşire Gözlem Formunun Doldurulması Ateş, Nabız, Tansiyon Ölçümü, Damar Yolunun Açılması, Kan Alma, vb. Rutin Tedavinin Uygulanması Hastanın Ameliyat Hazırlık ve Transfer Formu İle Birlikte Ameliyathaneye Sevk Edilmesi
GHAD-7 Ameliyat	Ameliyat ve Ameliyat Sonrası Bakım Faaliyetleri	Hasta Cerrahi İşlem Bilgilendirme Onam Formunun Hastaya İmzalatılması Cerrahi Malzeme İle Kalite Formunun Doldurulması Hastaya Bone, Önlük ve Galoş Giydirilmesi Hastaya Damla ile Dilatasyon Uygulanması Hastanın Ameliyat Masasına Taşınması Hasta Ad Soyad Bilgisinin Teyid Edilmesi Hekim Tarafından Pozisyon Verilmesi Steril Örtünün Örtülmesi Cerrahi İşlem Uygulanması Göz Çevresine Pansuman Yapılması ve Steril Göz Pedi (Rondel) Kapatılması Sedyeden Kaldırma veya Tekerlekli Sandalyeye Transfer

Çoğu sağlık işletmelerinde olduğu gibi BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma hastanesindeki hizmet çeşitliliğinin ve personel sayısının fazla olması sebebiyle ilgili çalışmanın kapsamı daraltılarak sadece 2021 yılına yönelik GHAD faaliyet merkezi ve yine bu faaliyet merkezinde en çok yapılan 10 adet cerrahi işlem maliyetleri ZDFTM yöntemi aracılığıyla analiz edilmiştir. ZDFTM yöntemi kullanılarak elde edilen 2021 Yılı BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi GHAD faaliyet merkezlerinin hasta başına düşen birim maliyetlerine ilişkin bulgular Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. 2021 yılı GHAD faaliyet merkezlerinin ZDFTM yöntemine göre elde edilen hasta başı birim maliyetleri

Faaliyet Merkezleri	Hasta Başı Birim Maliyet (TL)
GHAD-1 Hasta Kayıt	1,32
GHAD-2 Poliklinik	144,32
GHAD-3 Göz Enjeksiyon	143,82
GHAD-4 Ameliyat Hazırlık	54,00
GHAD-5 Yatan Hasta ve Taburcu	3,36
GHAD-6 Yatan Hasta Servis	184,80
GHAD-7 Ameliyat	403,44

Her bir faaliyet merkezi faaliyet maliyetinin, söz konusu merkezdeki maliyet objesine yüklenmesi sonucu ulaşılan hasta başı birim maliyet Tablo 14’te belirtilmiştir. Buna göre; ‘GHAD-1 Hasta Kayıt’ merkezi için 1,32 TL ve ‘GHAD-5 Yatan Hasta ve Taburcu’ merkezi için 3,36 TL olarak elde edilen hasta başına düşen en düşük birim maliyet bu iki faaliyet merkezine aittir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere diğer branşlara da hizmet sunan ‘GHAD-4 Ameliyat Hazırlık’ faaliyet merkezinin hasta başına pay edilen birim maliyeti ise 54,00 TL olarak bulunmuştur.

Hastalarına genellikle ayakta tedavi hizmeti sunan ‘GHAD-2 Poliklinik’ ve ‘GHAD-3 Göz Enjeksiyon’ merkezinin hasta başı birim maliyetlerinin birbirine yakın olduğu elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Buna göre, ‘GHAD-2 Poliklinik’ faaliyet merkezi hasta başı birim maliyet 144,32 TL, ‘GHAD-3 Göz Enjeksiyon’ faaliyet merkezi hasta başı birim maliyet ise 143,82 TL’dir. Çalışmanın gerçekleştirildiği 2021 yılı verilerine göre 403,44 TL ile en yüksek hasta başı birim maliyete sahip faaliyet merkezi ise ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezidir.

GHAD’na ait 7 faaliyet merkezine ilişkin değerlendirilmesi gereken bir diğer parametre ise, her bir faaliyet merkezinin kapasite kullanım oranlarıdır.

Tablo 15. 2021 yılı GHAD Faaliyet Merkezlerine İlişkin Kapasite Toplamlarının Kıyaslanması

Faaliyet Merkezleri	Tüketilen Toplam Süre (dk.)	Pratik Kapasite (dk.)	Atıl Kapasite (dk.)
GHAD-1 Hasta Kayıt	86.652	221.760	135.108
GHAD-2 Poliklinik	462.144	927.662	465.518
GHAD-3 Göz Enjeksiyon	94.666	426.989	332.323
GHAD-4 Ameliyat Hazırlık	24.453	188.697	164.244
GHAD-5 Yatan Hasta ve Taburcu	42.975	62.092	19.117
GHAD-6 Yatan Hasta Servis	85.950	219.341	133.391
GHAD-7 Ameliyat	82.764	758.922	676.158

Çalışmanın gerçekleştirildiği 2021 yılına ilişkin GHAD faaliyet merkezlerinde gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik tüketilen süre, pratik kapasite ve atıl kapasite toplamlarına Tablo 15’de yer verilmiştir.

Pratik kapasitesi 221.760 dk. olan ‘GHAD-1 Hasta Kayıt’ merkezinde uygulanan faaliyetler için tüketilen süre toplamı 86.862 dk. olarak hesaplanmıştır. Buna istinaden, 135.108 dk. olarak hesaplanan atıl kapasite süresinin oranı %61’dir.

‘GHAD-2 Poliklinik’ faaliyet merkezinin pratik kapasitesi 927.662 dk. olmasına rağmen bu sürenin sadece 462.144 dk.’sı söz konusu merkezdeki faaliyetler için kullanılmıştır. Geriye kalan 465.518 dk.’lık atıl kapasite süresinin oranı %50 olarak hesaplanmıştır.

‘GHAD-3 Göz Enjeksiyon’ merkezinin sahip olduğu pratik kapasite toplamı 426.989 dk.’dır. Bunun yanısıra ilgili faaliyetler için harcanan süre 94.666 dk. olmasına karşın 332.323 dk. olarak tespit edilen atıl kapasite niteliğindeki sürenin oranı %78’dir.

2021 Yılı ‘GHAD-4 Ameliyat Hazırlık’ merkezinin toplam pratik kapasitesi 188.697 dk.’dır. İlgili merkezdeki faaliyetlerin gerçekleşmesi için tüketilen süre 24.453 dk. olarak bulunmuştur. 164.244 dk.’lık atıl kapasite süresinin oranı %87’dir.

GHAD faaliyet merkezlerinden biri olan ‘GHAD-5 Yatan Hasta Kayıt ve Taburcu’ merkezindeki faaliyetlere ilişkin pratik kapasite toplamı 62.092 dk.’dır. Söz konusu merkezde uygulanan faaliyetler için harcanan toplam süre 42.975 dk. olup geriye kalan 19.117 dk.’lik sürenin atıl kapasite oranı %31 olarak bulunmuştur.

‘GHAD-6 Yatan Hasta Servis’ merkezinin 219.341 dk. olan pratik kapasite toplamının yapılan hesaplamalara göre sadece 85.950 dk.’sı tüketilmiş olup, geriye kalan 133.391 dk.’ya ilişkin sürenin atıl kapasite oranı %61’dir.

Cerrahi işlemlerin gerçekleştirildiği ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezine ait pratik kapasite toplamı 758.922 dk.’dır. Bahsi geçen merkezde gerçekleştirilen cerrahi işlemler için harcanan süre toplamı 82.764 dk. olup geriye kalan 676.158 dk.’lık süre ise atıl kapasite süresi kapsamındadır. Buna göre, ilgili faaliyet merkezinin atıl kapasite oranı %89 olarak hesaplanmıştır.

6.4. GHAD Ameliyat Türlerinin ZDFTM Yöntemi Aracılığıyla Tespit Edilen Maliyet Bulguları

Çalışmanın gerçekleştirildiği BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi GHAD’nda en çok yapılan 10 ameliyat türünün ZDFTM yöntemi aracılığıyla tespit edilen maliyet bulguları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. 2021 yılı GHAD ameliyat türlerinin ZDFTM yöntemine göre maliyetleri

GHAD Ameliyat Türleri	Toplam (TL)
Fakoemülsifikasyon ve intraoküler lens implantasyonu	482,92
Vitrektomi, anterior	482,92
Vitro-retinal cerrahi, tüm işlemler	532,12
Trabekülektomi	523,92
Silikon yağı çıkarılması	515,72
Skleral fiksasyon ile sekonder intraoküler lens implantasyonu	556,72
Konjonktiva Örtmesi	556,72
Pterjium Ameliyatı	548,52
Ön kamera lavajı	482,92
Delici göz yaralanmaları tamiri	1.714,72

GHAD doktorları tarafından uygulama süresinin 15 dk. olduğu belirtilen ve GHAD ameliyat türlerinden olan Fakoemülsifikasyon ve İntraoküler Lens İmplantasyonu, Ön kamera lavajı ile Vitrektomi, Anterior ameliyatlarının maliyetleri ZDFTM yöntemine göre 482,92 TL hesaplanmıştır. Uygulanma süreleri eşit olan söz konusu üç ameliyat türünün ZDFTM yöntemine göre bulunan maliyetlerinin eşit olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16’da belirtilen ve gerçekleşme süresi 35 dk. olan silikon yağı çıkarılması cerrahi işlem türünün ZDFTM yöntemine göre maliyeti 515,72 TL hesaplanmıştır.

GHAD doktorları tarafından süresi 40 dk. olarak belirlenen Trabekülektomi ameliyatının maliyeti ise 523,92 TL olarak hesaplanmıştır. Başka bir GHAD ameliyat türü olan Vitro-retinal ameliyatının maliyeti 532,12 TL olup, ilgili cerrahi işlem için uygulama süresinin 45 dk. olduğu belirtilmiştir.

Tablo 16’da belirtilen Pterjium ameliyatının süresi 55 dk. olup ZDFTM yöntemi aracılığıyla tespit edilen 2021 yılı toplam maliyeti 548,52 TL’dir.

Uygulanma süresinin 60 dk. olduğu belirtilen Skleral fiksasyon ile sekonder intraoküler lens implantasyonu ve Konjonktiva Örtmesi ameliyatlarının ZDFTM yöntemine göre 2021 yılı maliyetleri 556,72 TL olarak hesaplanmıştır. Gerçekleşme süreleri eşit olan her iki ameliyat türünün maliyetlerinde eşit olması tespit edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Tablo 16’da belirtilen GHAD ameliyat türleri içerisinde en uzun uygulama ve yatış süresine sahip ameliyat delici göz yaralanmaları tamiri ameliyatıdır. Yatış süresinin 7 gün ve gerçekleştirilme süresinin 90 dk. olduğu hekim tarafından belirtilen söz konusu ameliyatın ZDFTM yöntemine göre hesaplanan 2021 yılı toplam maliyeti 1.714,72 TL olarak tespit edilmiştir. Hasta yatış süresi ve ameliyat süresi açısından en uzun süreye sahip olan delici göz yaralanmaları tamiri ameliyatı ZDFTM yöntemine göre maliyetinin, örneklem olarak seçilen ameliyatlarda en yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 17. 2021 yılı GHAD faaliyet merkezlerinin ZDFTM yöntemine göre elde edilen hasta başı birim maliyetler ve atıl kapasite oranları

Faaliyet Merkezleri	Hasta Başı Birim Maliyet (TL)	Atıl Kapasite Oranları (%)
GHAD-1 Hasta Kayıt	1,32	61
GHAD-2 Poliklinik	144,32	50
GHAD-3 Göz Enjeksiyon	143,82	78
GHAD-4 Ameliyat Hazırlık	54,00	87
GHAD-5 Yatan Hasta ve Taburcu	3,36	31
GHAD-6 Yatan Hasta Servis	184,80	61
GHAD-7 Ameliyat	403,44	89

Tablo 17’de pratik kapasite ve atıl kapasiteyi dikkate alarak endirekt giderlerin doğru dağıtılmasını sağlayan ZDFTM yöntemiyle tespit edilen faaliyet merkezlerine ilişkin atıl kapasite oranlarına da yer verilmiştir. Hastane işletmelerine hastaların ne zaman geleceği, hizmet akışı çerçevesinde hangi faaliyet merkezine yönlendirileceği öngörülemediğinden bahsi geçen yataklı tedavi kurumları 7 gün 24 saat çalışan personeliyle daimi sağlık hizmeti sunmaktadır. Söz konusu durum ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezinde olduğu gibi mecburi kullanılmayan kapasite oranının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. 2021 Yılı GHAD’na ait faaliyet merkezlerinin her biri için bulunan atıl kapasite oranları, söz konusu atıl kapasitelerin yoğunluğu fazla olan bölümlere devredilerek verimli kullanılan kapasiteye çevrilmesi hususunda yol gösterici nitelik taşımaktadır.

Sonuç ve Öneriler

İşletmeler maliyet yönetimindeki başarıya ancak doğru kaynak ve doğru faaliyet yönetimi ile ulaşabilmektedirler. Özellikle de topluma sağlık hizmeti sunan hastane işletmeleri için, sunulan hizmetin kalitesi ve devamlılığı açısından başarılı maliyet yönetimi büyük önem arz etmektedir. Her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe yaşanan rekabet ortamı, hastane işletmeleri tarafından sunulan muayene, teşhis ve tedavi hizmetlerinin gelişen tıbbi teknoloji ile entegre olması, hastaların gittikçe artan maksimum düzeydeki memnuniyet beklentisi hastane işletmelerinin doğru maliyet yönetimindeki hassasiyetini artırmıştır. Sağlık kurumlarının genelinde karmaşık ve standardize olmayan işlemlerin varlığı, idari personelden sağlık personeline kadar farklı görev tanımları bulunan çeşitli personelin bulunması söz konusu hastane işletmelerindeki maliyet tespitini zorlaştıran unsurlardır.

Bu araştırma kapsamında kullanılan BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi’ne ait 2021 yılı verilerinin doğru olduğu varsayılmıştır. Hastane işletmelerinde personel sayısı fazla, hizmet veren branşlar çeşitli ve karmaşık yapıdadır. Bu yüzden, BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi’nde ZDFTM yönteminin uygulanması sadece GHAD’na ait 2021 yılı verileri kullanılarak yapılmıştır. Söz konusu yöntemin faaliyet gösteren bütün birimlere uygulanabilirliğinin oldukça zor olması bu araştırmanın kısıtları arasında yer almaktadır.

Çalışmada BAÜN Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinin ZDFTM yöntemi aracılığıyla GHAD faaliyet merkezlerinin 2021 yılı hasta başına düşen birim maliyeti ile GHAD’nda en çok yapılan 10 adet ameliyat türünün maliyet sonuçlarına ulaşılmıştır. Bahsi geçen maliyetlerin tespit edilmesi için yararlanılan ZDFTM yöntemindeki dakika cinsinden

belirlenen dağıtım anahtarı olan “süre” kavramının tespit edilmesine sağlık personelleri, idari personeller ve birebir görüşme yapılan diğer personeller süreç haritasının oluşturulmasına büyük katkı sağlamıştır.

GHAD’na tedavi amacıyla başvuran hastalara hizmet sunan faaliyet merkezleri içerisinde ZDFTM yöntemi kullanılarak hesaplanan 403,44 TL ile hasta başı birim maliyeti en yüksek faaliyet merkezinin ‘GHAD-7 Ameliyat’ merkezi olduğu belirlenmiştir. Bu faaliyet merkezini sırasıyla 184,80 TL ile ‘GHAD-6 Yatan Hasta Servis’, 144,32 TL ile ‘GHAD-2 Poliklinik’, 143,82 TL ile ‘GHAD-3 Göz Enjeksiyon’, 54,00 TL ile ‘GHAD-4 Ameliyat’, 3,36 TL ile ‘Yatan Hasta Kayıt ve Taburcu’, ve son olarak 1,36 TL ile ‘GHAD-1 Hasta Kayıt’ merkezi izlemektedir. Tedavi amacıyla GHAD’na başvuran bir hastaya ilişkin en yüksek maliyetin ameliyathane merkezine ait olduğu, ZDFTM yöntemi kullanılarak yapılan hesaplamalar neticesinde gözlemlenmiştir. Bahsi geçen faaliyet merkezinde uygulanan faaliyetlerin süreleri, faaliyetlerin uygulanması için gereken personel sayısı ve toplam çalışma süresi ile cerrahi işlem sürecinde kullanılan tıbbi ilaç ve malzeme giderlerinin hastaneye ilişkin en yüksek gider kalemleri arasında yer alması söz konusu durumun anlamlı kılmaktadır. Elde edilen hasta başı birim maliyet tutarları ile bu durum desteklenmiştir.

Çalışmada ZDFTM yöntemi aracılığıyla hesaplanan faaliyet merkezleri hasta başı birim maliyetlerinin yanısıra GHAD’nda en çok yapılan 10 ameliyat türüne yönelik maliyet hesaplamasına da yer verilmiştir. Tüm ameliyat türlerine uygulanabilirliğinin zor olması sebebiyle ZDFTM yöntemine göre maliyeti hesaplanan ameliyat çeşidi 10 adet ile sınırlandırılmıştır.

Maliyetleri ZDFTM yöntemi kullanılarak hesaplanan söz konusu GHAD’na ait 10 ameliyat türü içerisinde en yüksek maliyetin “Delici Göz Yaralanmaları Tamiri” ameliyatına ait olduğu gözlemlenmiştir. Tek bir dağıtım anahtarı olarak “süre” kavramını esas alan ZDFTM yöntemi ile yapılan maliyet hesaplamasında, ameliyat sürelerinin maliyet üzerindeki etkisi belirgin olarak görülmektedir. Bu bağlamda ameliyat ve yatış süresi en uzun olan “Delici Göz Yaralanmaları Tamiri” ameliyatına ilişkin hesaplanan maliyetin en yüksek ameliyat türü olması, elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Yapılan bu çalışma, gelecek dönemde ZDFTM yönteminin hastanenin tüm departmanlarına da uygulanabilirliği açısından yol gösterici niteliktedir. Başka bir yönden değerlendirildiğinde ZDFTM yöntemi, faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan süreyi, atıl kapasite ve kullanılan kapasiteyi dikkate alarak hesaplama yapan maliyetleme yöntemi olduğundan, gerçeğe en yakın şeffaf maliyet bilgisi sunmaktadır. Çalışmada örneklem olarak seçilen GHAD’nın 2021 yılı faaliyet merkezlerine ilişkin hesaplanan kullanılmayan yani atıl kapasitelerin hastanenin daha yoğun birimlerine aktarılarak bu atıl kapasitenin verimli kullanılmasına katkı sağlanabileceği öngörülmektedir. Söz konusu durum ise, kaynak yönetiminde karlılık oranını arttıracak fırsatların yakalanmasına destek olacaktır. Etkin bir maliyet yönetimi sağlayan ZDFTM yöntemi, hem sayı bakımından hem de çeşitlilik bakımından fazla sayıda personeli, faaliyeti ve süreçleri bünyesinde barındıran sağlık sektörü kurumlarının karmaşık yapısını yalınlaştırarak hata seviyesini minimuma indirgeyen, süreçlerdeki her türlü revizyonu kolaylaştırarak gerçeğe en yakın şeffaf maliyet bilgisi sunması yönüyle sadece çalışmanın yapıldığı hastanede değil söz konusu özellikleri bünyesinde barındıran tüm kurumlarda kolaylıkla uygulanabilmektedir. Bu yönüyle de çalışmanın sağlık sektöründe faaliyet gösteren benzer kurumlarının aynı ve/veya farklı süreçlerinde uygulanarak elde edilen sonuçların karşılaştırılabilirliği açısından geliştirilmeye açık olduğu düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ağırbaş, İ. (2019). *Hastane yönetimi ve organizasyon* (2. Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Akçay, S., & Uysal, M. (2019). Hastane işletmelerinde iç denetim ve hile denetimi ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 205–225. <https://doi.org/10.22466/acusb.657075>
- Anzai, Y., Heilbrun, M. E., Haas, D., Boi, L., Moshre, K., Minoshima, S., Kaplan, R., & Lee, V. S. (2017). Dissecting Costs of CT Study: Application of TDABC (Time-driven Activity-based Costing) in a Tertiary Academic Center. *Academic Radiology*, 24(2), 200–208. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.11.001>
- Atmaca, M., & Terzi, S. (2007). Zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 367–384. <https://dergipark.org.tr/pub/kmusekad/issue/10223/125692>
- Berikol, B. Z., & Güner, M. F. (2016). Faaliyet tabanlı maliyetleme ve süreye dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme yöntemleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICAFR* 16, 461–473. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2016icaf22455>
- Bruggeman, W., Everaert, P., Anderson, S. R. ., & Levant, Y. (2005). Modeling Logistics Costs using Time-Driven ABC : A Case in a Distribution Company. *Working Paper, Ghent University, Faculty Of Economics And Business Administration*, 01–47.
- Campanale, C., Cinquini, L., & Tenucci, A. (2014). Time-driven activity-based costing to improve transparency and decision making in healthcare A case study. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 11(2), 165–186. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2014-0036>
- Cengiz, E. (2011). Faaliyet tabanlı maliyetleme ve sürece dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme arasındaki farklar-bir mobilya üreticisi firmada vaka çalışması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50, 33–58.
- Çetiner, A. (2017). Kamu hastanelerinde zaman etkenli faaliyet tabanlı maliyetleme. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12, 46–67.
- Demeere, N., Stouthuysen, K., & Roodhooft, F. (2009). Time driven activity based costing in an outpatient clinic environment: Development, relevance and managerial impact. *Health Policy*, 92(2–3), 296–304. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2009.05.003>
- Etges, A. P. B. da S., Ruschel, K. B., Polanczyk, C. A., & Urman, R. D. (2020). Advances in Value-Based Healthcare by the Application of Time-Driven Activity-Based Costing for Inpatient Management: A Systematic Review. *Value in Health*, 23(6), 812–823. <https://doi.org/10.1016/j.jval.2020.02.004>
- Inverso, G., Lappi, M. D., Flath-Sporn, S. J., Heald, R., Kim, D. C., & Meara, J. G. (2015). Increasing value in plagiocephaly care: a time-driven activity-based costing pilot study. *Annals of Plastic Surgery*, 74(6), 672–676. <https://doi.org/10.1097/SAP.0000000000000002>
- Kaplan, R., & Porter, M. (2011). How to solve the cost crisis in health care - PubMed. *Harvard Business Review*, 89(9), 46–52. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21939127/>
- Keel, G., Savage, C., Rafiq, M., & Mazzocato, P. (2017). Time-driven activity-based costing in health care: A systematic review of the literature. *Health Policy*, 121(7), 755–763. <https://doi.org/10.1016/J.HEALTHPOL.2017.04.013>
- Kırloğlu, H., & Atalay, B. (2014). Hastane işletmelerinde sürece dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme modellemesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 141–162.

- Koehler, D. M., Balakrishnan, R., Lawler, E. A., & Shah, A. S. (2019). Endoscopic Versus Open Carpal Tunnel Release: A Detailed Analysis Using Time-Driven Activity-Based Costing at an Academic Medical Center. *Journal of Hand Surgery*, 44(1), 62.e1-62.e9. <https://doi.org/10.1016/j.jhsa.2018.04.023>
- McLaughlin, N., Burke, M. A., Setlur, N. P., Niedzwiecki, D. R., Kaplan, A. L., Saigal, C., Mahajan, A., Martin, N. A., & Kaplan, R. S. (2014). Time-driven activity-based costing: A driver for provider engagement in costing activities and redesign initiatives. *Neurosurgical Focus*, 37(5), 1–9. <https://doi.org/10.3171/2014.8.FOCUS14381>
- Merikli, A. F., McHugh, T., Kruse, B., DeSnyder, S. M., Rebello, E., & Offodile, A. C. (2020). Time-Driven Activity-Based Costing to Model Cost Utility of Enhanced Recovery after Surgery Pathways in Microvascular Breast Reconstruction. *Journal of the American College of Surgeons*, 230(5), 784-794.e3. <https://doi.org/10.1016/j.jamcollsurg.2020.01.035>
- Najjar, P. A., Strickland, M., & Kaplan, R. S. (2017). Time-driven activity-based costing for surgical episodes. *JAMA Surgery*, 152(1), 96–97. <https://doi.org/10.1001/jamasurg.2016.3356>
- Öker, F., & Özyapıcı, H. (2013). A new costing model in hospital management: time-driven activity-based costing system. *The Health Care Manager*, 32(1), 23–36. <https://doi.org/10.1097/HCM.0B013E31827ED898>
- Öztürk, M. S., ve Alsamarrai, S. (2019). Zamana dayalı faaliyet tabanlı maliyetleme ve bir uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 510605(81), 121–142. <https://doi.org/10.25095/mufad.510605>
- Siguena-Guzman, L., Van den Abbeele, A., Vandewalle, J., Verhaaren, H., & Catrysse, D. (2013). Recent Evolutions in Costing Systems: A Literature Review of Time-Driven Activity-Based Costing. *Review of Business and Economic Literature*, 58(1), 34–64. http://search.proquest.com/docview/1438543965?accountid=14468%5Cnhttp://wx7cf7zp2h.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ:econlitshell&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft
- Tse, M. S. C., & Gong, M. Z. (2009). Recognition of idle resources in time-driven activity-based costing and resource consumption accounting models. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 7(2), 41–54.
- Yılmaz, B. (2008). Hastane işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamada faaliyet esasına dayalı maliyetleme yönteminin rolü. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 301–318.
- Yükçü, S., & Yüksel, İ. (2015). Hastane işletmelerinde kısıtlar teorisi yaklaşımı ve örnek bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 557–578.
- Yun, B. J., Prabhakar, A. M., Warsh, J., Kaplan, R., Brennan, J., Dempsey, K. E., & Raja, A. S. (2016). Time-Driven Activity-Based Costing in Emergency Medicine. *Annals of Emergency Medicine*, 67(6), 765–772.



Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Assessment of Organizational Conflict Causes and Conflict Management Styles by The Analytical Hierarchy Process Method: An Application in The Banking Sector

Yasemin HANCIOĞLU BAŞKÖY¹, Mustafa Onur ŞİMŞEK²

Öz

Günümüzde faaliyet gösteren birçok işletme işgören maliyetlerini en az düzeye indirip, verimliliği en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. İşletme faaliyetlerinin istenilen verimlilik düzeyinde devam ettirilmesi ve rekabet edilebilirliğin sürdürülmesi bu amaç doğrultusunda önemlidir. Bu bağlamda örgütlerde yaşanan çatışmalar, işletmelerin istemediği bir durum olmasının yanında işletmelerde verimliliğin düşmesine neden olan en büyük etkenlerden de bir tanesi olarak görülmektedir. Verimliliğin düşmesini ve akabinde yaşanacak olumsuz durumları yaşamak istemeyen işletmeler, çatışma yönetim stillerini kullanarak örgütte yaşanan çatışmalara çözüm bulmaya çalışmalıdırlar. Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesidir. Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi ile gerçekleştirilen analiz sonucunda, bankacılık sektöründe çatışmaya sebep olan en önemli faktörün iletişim noksanlıkları olduğu saptanmıştır. Diğer faktörler ise sırasıyla; amaç, çıkar ve değer farklılıkları, algılama farklılıkları, örgüt içi güç mücadelesi, kişilik farklılıkları, statü farklılıkları, örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi ve denetim biçimidir. Araştırma bulgularına göre bankacılık sektöründeki çatışma yönetim stillerinden en çok tercih edilen faktör çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılmasıdır. Diğer faktörler ise sırasıyla; problem çözme yaklaşımı, güç kullanma, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, oylama yöntemi, şikâyet prosedürleri, ortak katılımcı yönetişim, yumuşatma ve meşgul etme yöntemidir. Bu faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi, bankacılık sektöründe yaşanabilecek çatışma türleri ve yönetim stilleri açısından üst düzey yöneticilere bir bakış açısı kazandırabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Sebepleri, Çatışma Yönetim Stilleri, Bankacılık Sektörü, Analitik Hiyerarşi Prosesi

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Many enterprises operating today are aimed at minimizing labor costs and maximizing productivity. Continuing the business activities at the desired efficiency level and maintaining competitiveness are important for this purpose. In this context, conflicts in organizations are seen as one of the biggest factors that cause productivity to decrease in enterprises, as well as being a situation that businesses do not want.

¹Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü, yaseminhancioglu@odu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6337-1314

²Yüksek Lisans Öğrencisi, Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, mustafaonursimsek55@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0271-1212

Enterprises that do not want to experience a decrease in productivity and the negative situations that will follow should try to find solutions to the conflicts experienced in the organization using conflict management styles. The aim of the study is to determine the causes of organizational conflict and the comparative importance levels of conflict management styles according to senior managers working in the banking sector. As a result of the analysis carried out with the Analytical Hierarchy Process method, it was determined that the most important factor causing conflict in the banking sector is communication deficiencies. Other factors, respectively; differences in goals, interests and values, differences in perceptions, intra-organizational power struggle, personality differences, status differences, confusion in organizational duties and responsibilities, inability to effectively allocate resources and form of supervision are. According to the research findings, the most preferred factor among the conflict management styles in the banking sector is the elimination of the source of the conflict. Other factors, respectively; problem solving approach, use of force, changing the parties to the conflict, voting method, complaint procedures, common participatory governance, smoothing and engagement method are the problem solving approach. Determining the importance levels of these factors will be able to give an insight to senior managers in terms of the types of conflicts and management styles that may occur in the banking sector.

Keywords: Organizational Conflict, Causes of Conflict, Conflict Management Styles, Banking Sector, Analytical Hierarchy Process

Paper Type: Research

Giriş

Çatışma öncelikle kişilerin iç dünyalarında yaşanan ve tarafların birbirlerinin iletişim biçimi, tavır, tutum ve davranışlarından huzursuz olması ile başlayan bir durumdur. Örgüt içinde bireylerin iyi ilişkiler içinde çalışması ne kadar doğalsa, bireylerin anlaşamaması çatışmaya düşmesi de bir o kadar doğaldır. Önemli olan, çatışmaların istenilen düzeyde tutulmasıdır. Yöneticilerin çatışmaları yönetebilmeleri için çatışmaların neden kaynaklandığını bilmeleri gerekmektedir. Örgütlerde çatışma ortamının olduğu durumlarda örgütsel çatışmanın yönetimi, örgüt yöneticilerinin en fazla zaman ayırdığı konulardan birisi haline gelmektedir. Bundan dolayı örgütteki yöneticiler, örgüt içerisinde oluşan bu çatışma ortamını çözmeye yönelik çözüm yöntemleri aramaktadırlar. Örgütteki çatışmalara çözüm bulunamadığı takdirde çatışma yönetilememekte ve örgüte olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşmamak için örgüt yöneticileri, çatışmayı en iyi şekilde yönetmelidirler.

Günümüzde teknolojinin gelişmesi, banka hizmetlerine olan ilginin artması, insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi bankacılık sektöründe beklentiyi ve talebi arttırmıştır. Bu beklentinin ve talebin artması da bankacılık sektöründe eğitim seviyesi yüksek işgören ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bankacılık sektöründe işgörenler arası eğitim düzeyi farklılıklarının oluşması, rekabetin artması, örgüt içi değişikliklerin sıkça yaşanması, çalışanların yoğun iş yüküne maruz kalmaları, yapılan işlerin risk taşınması ile beraber gelen stres, yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları baskı çatışma ortamının oluşmasının başlıca nedenleri olarak belirtilebilir.

Çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesini güçleştiren en önemli neden çatışmaların çok değişik sebeplerden dolayı ortaya çıkmasıdır. Çatışmalara doğru şekilde müdahale edilmesinde ve çözümünde öncelikle çatışma sebeplerinin bilinmesi gerekir. Çatışmanın çözümü ancak tam ve etraflı bir şekilde sebeplerin analizi ile mümkündür. Bu bağlamda çatışmanın amacı bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin belirlenmesidir. Sebepleri belirledikten sonra ise çatışmanın çözümü zihinsel ve psikolojik gayret gerektirir. Çatışmanın doğru şekilde çözülmesi örgüte fayda sağlayacaktır. Bunun için çatışmayı çözmeye yönelik kullanılacak teknikler doğru şekilde seçilmelidir. Doğru yöntemin tespiti içinde öncelikle çatışmanın doğru şekilde analiz edilmesi gerekir. Bazen yapıcı ve olumlu sonuçlar doğuracağı tahmin edilen çatışmalar yönetici tarafından teşvik edilir. Yıkıcı

ve olumsuz sonuçlar vereceği varsayılan çatışmalar ise yönetici tarafından hızla çözülmeye çalışılır. Yöneticiler, çatışmayı yönetmek için farklı yollar izlemektedirler. Bu bağlamda, çatışmanın bir diğer amacı bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre çatışma yönetim stillerinin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesidir.

Literatürde bankacılık sektöründe Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemini kullanarak örgütsel çatışmanın sebeplerini ve hangi çatışma yönetim stillerinin tercih edildiğini ortaya koyan benzer bir çalışma olmaması çalışmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Çalışmada elde edilecek bulguların, rekabetin yoğun yaşandığı bir sektör olan bankacılık sektöründe çatışmanın nedenlerinin neler olduğu ve çatışmanın etkilerini optimal seviyeye düşürebilmek adına hangi çatışma yönetim stillerinin kullanılacağı ile ilgili bir bakış açısı ve farkındalık kazandıracak olması literatüre katkı sunacaktır.

1. Kavramsal Çerçeve

Çatışma, bütün canlıların yaşamları süresince karşılaşmak zorunda kaldıkları durumlardan bir tanesidir. Canlılar yaşamlarını devam ettirirken ya da faaliyetlerini sürdürürken bazı engellerle karşılaşarak bu engellerle yüzleşmek zorunda kalmaktadır. Ortaya çıkan bu engeller, bazı sıkıntıları ortaya çıkarmakta ve çatışmayı meydana getirmektedir (Eren, 1998, s. 445). İnsanların olduğu her yerde çatışmaların olması da söz konusudur. Örgütlerin de insanlardan oluştuğu düşünüldüğünde, örgütsel çatışmanın kaçınılmaz olduğu belirtilebilir. Örgütsel çatışma, iki kişi veya daha fazla kişinin, grubun veya birimin ya da örgütün içerisinde bazı nedenlerden dolayı meydana gelen anlaşmazlıklardır (Erdönmez vd., 2005, s. 26)

Örgütsel çatışma kavramının gelişimine bakıldığında, farklı görüşlerin literatürde var olduğu görülmektedir. Bu görüşlerden ilki olan geleneksel görüşe göre, örgüt içerisindeki çatışmalar örgütteki işleyişi bozmakta ve işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir. İkinci görüş olan davranışsal görüşe göre ise, işletme içerisinde kesin olarak yaşanacak bir çatışma, her zaman işletmeye engel olmayabilir. Geçerliliği günümüzde devam eden etkileşimci görüşe göre ise, örgüt içerisindeki çatışmalar gereklidir ve faydası vardır (Özkalp ve Kırel, 1990, s. 159).

Koçel (2003, s. 665), örgütsel çatışma türlerini, işlevsellikleri (işlevsel olan, işlevsel olmayan çatışmalar), ortaya çıkma şekilleri (potansiyel, algılanan, hissedilen, açık çatışmalar), tarafları (bireysel, bireyler arası, bireyler ile gruplar arası, gruplar arasındaki, örgütler arasındaki çatışmalar), örgüt içindeki yerleri (yatay, dikey çatışmalar, emir komuta-kurmay çatışması) açısından ve diğer çatışmalar (amaç, rol, kurumlaşmış, beliren çatışmalar) şeklinde sınıflandırmıştır.

İşlevsellikleri Açısından,

İşlevsel Olan Çatışmalar: Örgütlerin yapmış olduğu faaliyetlere olumlu etkisi olan, bireylerin gelişmesini sağlayarak örgüte olan faydalarını arttıran çatışmalar, işlevsel çatışmalardır. Böylelikle örgüt bünyesinde bulunan, kendisinden bir görevi yapması beklenen çalışanların işletmeye faydalı olmaları ve karar verme sürecini aksatmamaları beklenir. Bunlar dışında işlevsel çatışmalar, örgütte esneklikte yaratmaktadır (Eren, 1993, s. 363). Örgütte yaşanan herhangi bir çatışmanın işlevsel çatışma sayılabilmesi için bir takım özelliği içerisinde barındırması gerekmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tjosvold, 1991, s. 54).

- Farklı kademede çalışanlar tarafından ortak değerler kabul edilebilir olmalıdır.
- Örgüt, çatışmayı olumlu sonuçlandırarak bilgi birikimine sahip olmalıdır.
- Çatışmaya dahil olan bireyler birbirlerinin görüş ve düşüncelerine saygı duymalı, bu görüş ve düşünceleri iyileştirecek yönde eleştiriler yapmalıdır.
- Örgüt içerisindeki gelişmeler ve girişimler, örgüt tarafından desteklenmelidir.

İşlevsel Olmayan Çatışmalar: Örgüt içerisinde oluşan çatışmaların çoğunun yıkıcı bir yapıda olduğu düşünülmektedir. Bundan dolayı örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların, işlevsel

olmadığı iddia edilmektedir. Örgütün amaçlarını, işlerini engelleyen bütün çatışmalara işlevsel olmayan çatışmalar şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2003, s. 665). İşlevsel olmayan çatışmaların işlevsel olan çatışmalara dönüştürülebilmesi için aşağıda verilen dört unsurunda örgüt içerisinde oluşması gerekmektedir (Tjosvold, 1991, s. 54).

- Bireylerin örgütteki çatışmaların engellenemeyeceğini kabul etmesi gerekir.
- Örgüt içerisinde farklı fikir ve görüşe sahip olan bireyler birbirlerine saygılı olmalı, farklı olan bu görüş ve fikirleri bir fırsata çevirmeyi amaçlamalıdır.
- Çatışmaya dahil olan bireylerin çatışmanın sonunda bir çözüme varılacağına inanması gerekmektedir.
- Çatışmadaki bireyler fikir birliğini sağlayabilmeli, diğer görüş ve düşüncelerden yarar sağlamaya çalışmalıdır.

Ortaya Çıkma Şekilleri Açısından,

Algılanan Çatışmalar: Bir çatışmanın algılanan çatışma sayılabilmesi için, bu çatışmanın bireyler tarafından fark edilmeye başlanması gerekmektedir. Fark edilen sorunlar ve sıkıntılar, bireyler tarafından anlamlandırılmayabilir. Bu yüzden örgüt içerisinde huzursuzluk oluşmakta ve gerilim artarak çatışma ortamı oluşmaktadır. Algılanan çatışmalarda bireyler, çatışma ortamı yaratacak durumların oluşmadığı halde örgüt çalışanlarının davranışlarının çatışmaya yönelik olduğunu sanmaktadırlar (Özgüven, 1989, s. 47).

Açık Çatışmalar: Açık çatışmalar, bireylerin çatışma ortamında gösterdikleri davranışları ifade etmektedir (Koçel, 2003, s. 666). Bu çatışmada bireyler, fark edilir şekilde tepkilerini ortaya koymaktadır. Yapılan bu davranışlar, örgüt içerisindeki bireyleri de olumsuz etkilemektedir (Özalp, 1989, s. 100).

Hissedilen Çatışmalar: Hissedilen çatışmalarda bireyler, birbirlerine karşı bazı duyguları yansıtarak her an oluşabilecek bir çatışmaya zemin hazırlarlar (Koçel, 2003, s. 666). Örgüt içerisinde yapılan sistemsel değişiklikler, örgüt üyeleri arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu yüzden çatışma ortamının oluşması durumunda yöneticiler, bu durumu daha önceden fark etmeli ve duruma müdahale etmelidirler.

Potansiyel Çatışmalar: Potansiyel çatışmalar, örgüt içerisinde henüz başlamamış fakat başlaması muhtemel çatışmalardır. Potansiyel çatışmalar genellikle örgüt içerisinde oluşan amaçsal uyumsuzluklar ve yetersiz kaynak bulunmasından kaynaklanmaktadır (Koçel, 2018, s.663).

Tarafları Açısından,

Bireysel Çatışmalar: Bu çatışmalar genellikle bireyin beklentileri karşısında sonuç alamamasından doğmaktadır. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen amaç ve beklentilerin, üst düzeye göre alt düzeyde daha az gerçekleştirilmesi veya hiç gerçekleştirilmemesi bireyin bir iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Bireysel çatışmalar bazen örgüt içerisinde verilen bazı kararlar yüzünden de çıkabilmektedir. Alınan karar doğrultusunda oluşan sonuçlar bireyde çatışmaya neden olabilmektedir (Özalp, 1989, s. 90-91).

Bireyler Arası Çatışmalar: Bireysel arası çatışmalar, örgüt içerisindeki duygusal açıdan yaşanan ayrımlardan meydana gelen uyumsuzluk ve farklılıkların oluşmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlar ile yaşadığı fikirsiz uyumsuzluklar da bireyler arası çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 1998, s. 452).

Bireyler ile Gruplar Arası Çatışmalar: Bu çatışma şeklinde bireyler, gruplar ile amaç, beklenti ve ihtiyaç konularında anlaşamamaktadır. Bu yüzden çatışmalar meydana gelebilmektedir. Bireylerin, gruplar tarafından bazı şeylere zorlanmaları da örgüt içerisinde çatışmanın çıkmasına neden olabilmektedir. Ayrıca grup beklentilerini ile birey beklentilerinin

uyuşmaması, bireyler ile gruplar arası çatışmaya neden olan bir başka sebeptir (Koçel, 2003, s. 668).

Gruplar Arası Çatışmalar: Örgüt içerisinde bulunan ve amaçları farklı olan iki grubun, örgüt içerisinde yaşanan bazı olaylardan dolayı yaşadığı sürtüşme ve uyumsuzluk gruplar arası çatışmalar olarak adlandırılmaktadır (Kılınç, 1990, s. 40). Gruplar arası çatışmalar, grupların ortak bir karar verememesi ya da verilen kararın uygulanamaması durumunda da oluşmaktadır. Bu durum dışında örgütün planlı çalışmaması da çatışmanın oluşma nedenlerinden bir tanesidir (Barkan, 1991, s. 17).

Örgütler Arası Çatışmalar: Örgütler arası çatışmalar, piyasası aynı olan ve faaliyetlerini aynı pazarda sürdüren örgütlerin çıkardığı çatışmalardır. Bu çatışmalar genellikle örgütlerin rekabetinden ve yarış halinde olmasından kaynaklanır. Bunlar haricinde örgütler arasında çatışmaya neden olan bir başka sorun ise örgütlerin iletişim halinde olduğu birlikler ile anlaşmazlık yaşamasıdır (Koçel, 2018, s.665).

Örgütteki Yerleri Açısından,

Yatay çatışma, aynı mevkide bulunan örgüt çalışanlarının aralarında yaşanmaktadır. Bu çatışmaya neden olan durumları Özkalp ve Kirel (1990) şu şekilde açıklamıştır; “bireylerin; amaçlarındaki, çıkarlarındaki, tutumlarındaki ve algılarındaki farklılıklardır” (s. 329).

Dikey çatışma, farklı mevkide bulunan örgüt çalışanlarının aralarında yaşanan çatışmalardır. Bu çatışmalar, ast-üst ilişkisinin iyi yönetilememesi, yanlış anlaşılmanın çok olması veya yöneticilerin işgörenler üzerindeki baskısından dolayı doğmaktadır (Koçel, 2018, s. 666).

Emir komuta-kurmay çatışması, kurmay mevkiinde bulunan yöneticiler ile emir komuta mevkiinde bulunan yöneticiler arasında gerçekleşmektedir. Gerçekleşen bu çatışmanın nedeni, örgüt içerisinde bulunan yöneticilerin sorumlulukları ve yetkileri konusunda meydana gelen anlaşmazlıklardır. Emir komuta ve kurmay konumunda bulunan yöneticilerin çatışmaları örgüt içerisinde büyük sorun yaratmakta ve bu sorunun kesinlikle çözülmesi gerekmektedir. Emir komuta mevkiinde bulunan yöneticiler, örgüt içerisinde sağladıkları otoritenin kurmay konumundaki yöneticiler tarafından bozulacağını düşünmektedirler. Bunu düşünmelerinin nedeni, kurmay konumundaki yöneticilerin yetkilerini kullanırken amaçlarından sapabilecekleri konusundaki endişeleridir. Emir komuta ile kurmay pozisyonda çalışan yöneticilerin eğitim farklılıkları ve teknik bilgi konusundaki yeterlilikleri anlaşma konusunda sıkıntı yaratmakta ve örgüt içerisinde sorunlara neden olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1990, s. 330-331).

Diğer Örgütsel Çatışmalar,

Amaç çatışması, örgüt içerisinde bulunan grupların ve bireylerin amaçlarında oluşan farklılıklardan oluşabilmektedir. Örgüt içindeki bireylerin ve grupların aynı amaca varamaması, örgüt içerisinde sorunların baş göstermesine hatta çatışmanın çıkmasına neden olmaktadır (Ertürk, 1995, s. 207). Örgüt içerisinde amaç çatışmasının ortaya çıkması halinde, çatışma düzeyinin anlaşılıp ona göre çözüm üretilmesi gerekmektedir. Çözüm üretilirken, sorunun gruplar arasında mı yoksa bireyler arasında mı oluştuğu bulunup, ona göre bir yöntem geliştirilmelidir. Çünkü aynı amaca ulaşmak, buna bağlıdır (Şimşek vd., 2003, s. 284).

Rol çatışması, örgüt içerisindeki bireylerin kaldırabileceğinden daha fazla rol yüklenmesi sonucunda meydana gelen uyumsuzluktur. Rol çatışmasına yol açan başka bir sebep ise örgüt içerisinde bulunan bireylerin çok sayıda gruba dahil edilmesi ve bireyin beklentiler konusunda kararsızlık yaşamasıdır (Kılınç, 1988, s. 106).

Kurumsallaşmış çatışma, çatışmanın ne zaman çıkacağını tahmin edilebildiği çatışmalardır. Kurumsallaşmış çatışmalarda çatışma çıkmadan çözümleri de üretilmeye başlanmaktadır. Kurumsallaşmış çatışmaya örnek olarak işçiler ile işverenler arasında çıkan çatışmalar ve bu çatışmaların çözüm yöntemleri verilebilir (Koçel, 2018, s.666).

Beliren çatışma genellikle emir komuta pozisyonunda çalışanlar ile kurmay konumunda çalışan çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Bu çatışmaların yaşanmasının en büyük nedenleri, iş dışında yaşanan ve bireysel açıdan yaşanan sorunlardır. Örgüt içerisinde beliren çatışmanın olasılığını düşürmek için, örgüt dışında yaşananların örgüt içine yansıtılmaması gerekmektedir (Koçel, 2018, s. 666).

Örgütsel çatışmalar, yönetim süreci olarak ele alındığında dört aşamadan oluşmaktadır.

Çatışma Tanımının Yapılması Aşaması: Örgütsel çatışmaların yönetim sürecinin ilk aşaması olan çatışmanın tanımının yapılması aşaması, örgüt yöneticilerinin üstlenmesi gereken görevlerden bir tanesidir. Yöneticiler, örgütte bir çatışma meydana geldiğinde ilk olarak çatışmayı tanımlamalıdır. Bu, ilk aşamayı oluşturmaktadır (Koçel, 2003, s. 672).

Çatışmaya Nelerin Yol Açtığı Bulunması Aşaması: Çatışmanın tanımının yapılması aşamasından sonra gelen bu aşamada yöneticiler, örgüt içerisinde nelerin çatışmaya yol açtığını bulmalıdırlar. Eğer örgüt içerisinde meydana gelen çatışmanın çözülmesi isteniyorsa, neyin bu çatışmaya neden olduğunun bulunması önemli adımlardan biridir (Koçel, 2003, s. 672).

Alternatiflerin Belirlenmesi, Seçilmesi ve Uygulanması Aşaması: İlk iki aşamayı başarılı bir şekilde yöneten yöneticiler bu aşamada, çatışma sırasında uygulayabileceği çözüm fikirlerini bir araya getirmektedir. Bu fikirler arasından çatışmanın çözümü için en uygun olan seçilmeli ve uygulanmalıdır (Koçel, 2003, s. 672-673).

Sonucun Denetlenme Aşaması: Son aşama olan sonucun denetlenme aşamasında, ilk üç aşama sonucunda oluşan durumun değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ortaya çıkan çatışmanın durumu öğrenilip, çözümlenme derecesi ortaya konmaktadır (Koçel, 2003, s. 672).

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalara çözüm arayan yöneticiler, çözüme ulaşabilmek ve çatışmaya yön verebilmek adına bazı yaklaşımlardan faydalanmaktadır. Bu yaklaşımları açıklamak gerekirse bunlar; kayıp-kayıp, kazanç-kazanç ve kazanç-kayıp yaklaşımlarıdır (Ertürk, 1995, s. 215).

Kayıp-Kayıp: Bu, işletmenin en son tercih etmesi gereken yaklaşımdır. Bunun nedeni ise bu yaklaşımda iki tarafın da kaybı olmasıdır. Örgüt çatışmaya direkt müdahale etmekte, çatışmaya neden olan işgörenleri direkt işten çıkarmaktadır.

Kazanç-Kazanç: Bu, tarafların her birinin kazançlı çıktığı yaklaşımdır. Bunun nedeni ise çatışmaya sebep olanlar, kendi aralarında sorunlarını çözüme kavuşturmuşlardır (Yaylacı, 2006, s. 233-234).

Kazanç-Kayıp: Bu, taraflardan birinin kazancının olduğu yaklaşımdır. Örgüt içerisinde çıkan çatışmada hangi taraf güçlüyse o kazançlı çıkmaktadır. Bu yöntemin az tercih edilmesinin nedenlerinden biri, zamanla güç dengesinin bozulup yeni bir çatışmanın çıkabileceğidir.

Çatışma yönetimi sadece yönetim açısından değil tüm örgüt çalışanları açısından hayati bir konudur. Etkin bir çatışma yönetiminden bahsedilirse etkili iletişim ve karşılıklı anlayışla çatışmaların çözüleceği olağandır. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetilir ise örgütlere oldukça katkı sağlayabilmektedir. Bu durumda yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yönetici çatışma nedenine göre çözüm yöntemini de ortaya koyması gerekir. Literatürde birden fazla çatışma yönetim stillinin bulunduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları; çatışmanın ana nedenlerini bularak bunları yok etmeyi amaçlayan problem çözme tekniği; çatışma konularını dikkatlerden uzak tutularak, anlaşabilecekleri konular üzerinde yoğunlaşmalarını sağlamayı amaçlayan yumuşatma tekniği; yönetici tarafından çatışan taraflara üzerinde hem fikir oldukları daha üst bir amaç benimsetilerek mevcut çatışmanın unutulmasını sağlayan üstün amaçlar yöntemi; tarafların amaçlarından bir kısmından vazgeçerek orta bir noktada buluşturmaya çalışan taviz verme tekniği; yöneticilerin çatışmaları amaçları doğrultusunda yönetmek için çatışan tarafların örgütsel pozisyonlarını değiştirdiği

çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme tekniği; yöneticinin iki tarafa da aynı düzeyde hak verdiği ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerektiğini düşündüğü takdirde sorunun çözümü için kuraya başvurduğu kura çekme tekniği; Çatışmanın taraflarının topluluk önünde fikirlerini açıkladığı ve savunduğu daha sonra da oylama yapılan oylama tekniği; çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırıldığı çatışma kaynağının ortadan kaldırılması tekniği; yöneticinin çatışmaya açık bir dille müdahale etmediği ve konuya doğrudan dahil olmadığı kaçınma tekniğidir (Cankul ve Göktaş, 2019, s. 40-43). Etkin çatışma yönetiminde tek bir çatışma çözümleme tekniği yeterli gelmez. Birkaç teknik bir arada birbirini tamamlayan şekilde kullanılması gerekir.

2. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

Çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin karşılaştırmalı önem düzeylerinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini, Ordu ili ve ilçelerinde bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin önem düzeylerinin belirlenebilmesi için Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır. Örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin belirlenmesinde literatür taramasından (Tablo 1) ve uzman görüşlerinden (akademisyenler, üst düzey banka yöneticileri) faydalanılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel çatışmanın sebepleri için 9 ana kriter (algılama farklılıkları/ amaç, çıkar ve değer farklılıkları/ denetim biçimi/ örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar/ iletişim noksanlıkları/ kişilik farklılıkları/ örgüt içi güç mücadelesi/ statü farklılıkları/kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi) ve çatışma yönetim stilleri için 9 ana kriter (problem çözme yaklaşımı/ yumuşatma/ güç kullanma/ çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme/ çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması/ oylama yöntemi/ meşgul etme yöntemi/ ortak katılımcı yönetim/ şikayet prosedürleri) belirlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel çatışmanın sebepleri ve çatışma yönetim stilleri

Çatışma Sebepleri	Çatışma Yönetim Stilleri
İşler arası karşılıklı fonksiyonel bağlılık Belirli (ortak) kaynakların paylaşılması Amaç farklılıkları Algılama farklılıkları Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik İletişim noksanlıkları Statü farklılıkları Çıkar farklılıkları Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar (Koçel, 2015)	Kaçınma ve bağlanmama Problem çözme yaklaşımı Yumuşatma (biz bir aile gibiyiz, amaçlarımız aynı vb. söylemler) Güç kullanma Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme Taviz verme (farklılıkların paylaşılması) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme Örgütsel ilişkileri değiştirme Çoğunluk oyu Çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması (Koçel, 2015)
Sınırlı kaynakların paylaşılması Görev tanımında belirsizlik (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012)	Uyma Zorlama (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012)
Örgütsel bağımlılık (Kılınç, Hasdemir ve Ulusoy, 2018)	Kaçınma (Oktay, 2016)
İletişim (Uzuntaş, 2013)	Problem çözme (Topaloğlu ve Avcı, 2008)
İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık (ekip bağlılığı, karşılıklı bağlılık) Belirli kaynakların paylaşımı	Problem çözme Yumuşatma Üstün amaçlar yönetimi

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Amaç farklılıkları Algılama farklılıkları İletişim noksanlıkları Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik Kişilik farklılıkları Statü farklılıkları Örgüt içi güç mücadelesi Örgütün büyüklüğü Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar (Cankul ve Gökteş, 2019)	Taviz verme (pazarlık) Kura çekme (çatışmanın taraflarına eşit derecede hak veriliyorsa) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme Oylama yöntemi Çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılması Politik yaklaşımlar Kaçınma yöntemi Güç kullanma yöntemi Hakeme başvurma yöntemi Meşgul etme yöntemi Yapısal değişiklikler yapmak (rotasyon, liderlik stiline değiştirme, koordine edici makamlar oluşturma, ödül ve itiraz sistemi oluşturma, örgüt ikliminde değişiklikler) (Cankul ve Gökteş, 2019)
Kaynak Sınırlılığı Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar Amaç farklılıkları (Eren, 1991)	Uzlaşma (Arslantaş ve Özkan, 2012)
Kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi Çalışan, yönetici ve işletme değerlerinin uyumsuzluğu Görev ve sorumlulukların çalışanın niteliklerine uygun olmayan bir şekilde dağıtılması İşletme amacı ile çalışanların amaçları arasındaki uyumsuzluklar Çelişkili bir durum ortaya çıktığında yapılan yanlış atamaların yapılması Çatışma taraflarının birinin çatışma düzeyini artırması Herhangi bir problemle karşılaşıldığında konu ile ilgili olmayan üçüncü kişilerin konuya dahil edilmesi (Rahim, 2001'den aktaran Lebrague, Benamar ve Rahmani, 2020)	Çalışanların düşüncelerini dile getirebileceği bir mekanizma oluşturmak Ortak katılımcı yönetim Ombudsmanlık Disiplin işlemleri Şikâyet prosedürleri Arabuluculuk Çatışmanın doğasını teşhis etmek İletişim becerilerini arttırmak Daha iyi bir koordinasyon için organizasyonel yeniden tasarım Takım çalışmasını daha etkin kullanmak Ortak bir vizyon ve misyon oluşturmak Ortak sonuçlar elde edebilmek için ve odaklanmak için performans yönetim sisteminin tasarlanması Ortak bir düşman belirlenmesi (örn. rakipler) Organizasyon kimliğini güçlendirmek için organizasyonel süreçler tasarlamak Denetim mekanizmasını gevşeterek personel güçlendirmeye ağırlık vermek Gereksiz onaylamaları ortadan kaldırmak Açık kapı politikası izleyerek hoşgörüyü arttırmak Kararlar için çoğunluk kuralı uygulamak Yüzleşme toplantıları düzenlemek Çatışmaya dahil olan tarafların ilişkisini düzeltmek adına müdahalelerde bulunmak (Clardy, 2018)
Rekabet için kıt kaynaklar Hedef farklılıkları Rol farklılıkları Belirsiz yetki alanları Statü farklılıkları Aşırı uzmanlaşma İletişim kurma isteksizliği Kişilik farklılıkları Algılamadaki farklılıklar (Opatha, 2015'ten aktaran Weerathna, 2017)	Bütünleştirme Uyma-İtaat etme Hükmetme- Üstünlük kurma Kaçınma Uzlaşma-Karşılıklı ödün verme (Rahim, 2001'den aktaran Lebrague, Benamar ve Rahmani, 2020)
Kararlara katılım (Şahin ve Örselli, 2010)	
Örgüt içi görevsel bağımlılık Ödüllendirme sistemi	

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Uzman gereksinimindeki artış

Algılama farklılıkları

(Gibson vd, 2000'den aktaran Aşık, 2010)

Amaç, çıkar ve değer farklılıkları

(Can, Azizoglu ve Aydın, 2011)

Denetim biçimi (Bozkurt, 2013)

Ödül sistemi farklılığı (Ertürk, 1994)

Yetersiz iletişim

Uyumsuz kişilikler

Belirsiz iş sınırları

Belirsiz politikalar

Gerçekçi olmayan hedefler

Gerçekçi olmayan iş yetiştirme tarihleri

Örgütsel karmaşıklıklar

(Aswathappa ve Ready, 2009'dan aktaran

Weerarathna, 2017)

Çalışmada matematik ve psikolojiye dayanan, karmaşık kararları düzenlemek ve analiz etmek amacıyla 1970'li yıllarda Thomas Saaty tarafından yapılandırılmış bir yöntem olan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi kullanılmıştır (Yang ve Lee, 1997). Analitik Hiyerarşi Prosesi, karmaşık ve yapısal olmayan bir problemi temel parçalarına ayıran, problem parçalarını hiyerarşik bir düzen içinde nitel ve nicel karar kriterlerini içerecek şekilde önceliklendiren, sistematik karar verme ya da problem çözme yöntemidir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi, çok geniş bir uygulama alanına sahiptir ve işletmeler için ürün formülasyonu, fabrika alanı seçimi, müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi, her türlü organizasyon için bütçeleme, tedarikçi ve satıcı seçimi, personel terfi ve zam değerlendirmesi, proje seçimi, ideal performans değerlendirme formu tasarımı, hastanelerde risk saptaması, risk analizi, optimal hastane yeri seçimi, teşhis analizi, orduda yüksek maliyetli silah alımı, okullarda öğrenci seçimi gibi çok kriterli karar vermenin kullanıldığı hemen her alanda etkin olarak kullanılmaktadır. Golden vd. (1989), Zahedi (1986), Saaty (1980) ve Wind ve Saaty (1980) pazarlama, eğitim, kamu politikaları, finans, tıp, spor ve ekonomi alanlarında birçok başarılı AHP uygulamasını araştırmalarına konu etmişlerdir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi, problemin tanımlanması ve modelin kurulması, ikili karşılaştırma matrislerinin düzenlenmesi, önceliklerin hesaplanması ve en iyi alternatifin seçilmesi olmak üzere dört ana adımdan oluşmaktadır (Saaty, 1980).

İlk adımda, karar verilen problemin anlaşılır ve uygulama kolaylığı açısından hiyerarşik bir yapıya dönüştürülmesi gerekir. Bu nedenle karar problemlerinin ana hedefi, kriterler, alt kriterler ve alternatifleri hiyerarşik yapı içerisinde oluşturmaktır (Asoğlu ve Eren, 2018, s.105).

AHP'nin ikinci adımında ikili karşılaştırmalar yapılır. Bu aşamada, karar vericilerin yani konu hakkındaki uzman kişilerin verdiği değerlendirme puanlarına göre kriterler kendi içlerinde birbirleriyle karşılaştırılırken aynı zamanda kriterlere göre alternatifler de kendi aralarında karşılaştırılır. Karşılaştırmalarda Tablo 2'de verilen Saaty (1980) tarafından geliştirilen 1-9 ölçeği kullanılır. İkili karşılaştırma matrisleri elde edildikten sonra normalize edilmiş matrisler oluşturularak göreceli öncelikler belirlenir. Göreceli önceliklere göre kriterlerin ve alternatiflerin önem sırası belirlenir (Küçük ve Ecer, 2008, s. 439).

Tablo 2. Tercih ölçeği

Önem Derecesi	Tanımı
1	Eşit derecede önemli
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması
5	Kuvvetli derecede önemli
7	Çok kuvvetli derecede önemli
9	Aşırı derecede önemli
2,4,6,8	Ara değerler(Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı açısına düşen değerler)

Üçüncü adımda ise matrislerin tutarlı olup olmadıkları belirlenir. Buradaki amaç elde edilen göreceli önceliklerin ne kadar gerçeği yansıttığını belirlemektir. Bir karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için en büyük özdeğeri olan λ_{max} 'ın matris boyutuna (n) eşit olması gerekir (Küçük ve Ecer, 2008, s. 440). (1) ve (2)'deki eşitlikler yardımıyla tutarlılık oranı (T.O) hesaplanır. T.G, tutarlılık göstergesini ve R.G'de rassallık göstergesini ifade etmektedir.

$$T.G = (\lambda_{max} - n)/(n - 1) \quad (1)$$

$$T.O = T.G / R.G(2)$$

Rassallık göstergeleri matrisin alternatif miktarına göre farklı değerler alan sabit R.G değerlerinden oluşmaktadır ve Tablo 3'te gösterilmiştir. Burada n, matris boyutunu ifade etmektedir.

Tablo 3. Rassallık göstergeleri

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Değer	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

Kaynak: Saaty 1980, 21.

AHP'de T.O<0,1 ifadesinin olması karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu gösterir (Saaty, 1994, s. 27).

AHP'nin son adımında ise; her bir kriterin ağırlık değeri ile alternatiflerin kriterlere göre önemlerinin çarpımlarının toplamı her bir alternatifin ayrı ayrı öncelik değerini verecektir (Asoğlu ve Eren, 2018, s. 106).

Belirtilen örgütsel çatışmanın sebeplerinin ve çatışma yönetim stillerinin önem düzeylerinin belirlenmesi için Saaty tarafından öne sürülen ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan anket kolayda örneklem yöntemi ile Ordu ili ve ilçelerinde bankacılık sektöründe çalışan 21 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır. AHP yönteminin kriter ağırlıkları ve tutarlılık oranları için Microsoft Excel 2013 hesaplamalarından yararlanılmıştır.

3. Bulgular

Bankacılık sektöründe çalışan üst düzey yöneticilere göre örgütsel çatışmanın sebeplerini ve çatışma yönetim stillerini ortaya koymak ve önem derecelerini belirlemek için yapılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) analizinde elde edilen sonuçlar ise aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 4'te örgütsel çatışma sebepleri kriterlerine ilişkin karşılaştırma matrisleri, göreceli öncelik değerleri ve ikili karşılaştırmalara ilişkin tutarlılık oranları verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel çatışma sebepleri kriterlerinin ikili karşılaştırılması

	Algılama farklılıkları	Amaç, Çıkar ve Değer Farklılıkları	Denetim Biçimi	Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	İletişim Noksanlıkları	Kişilik Farklılıkları	Örgüt İçi Güç Mücadelesi	Statü Farklılıkları	Kaynakların Tahsisinin Etkin Şekilde Gerçekleştirilememesi	Görelî Ağırlık
Algılama farklılıkları	1,00	1,64	0,84	0,84	0,73	0,99	1,23	1,26	1,12	0,11
Amaç, Çıkar ve Değer Farklılıkları	0,61	1,00	1,00	2,09	0,98	1,23	1,22	1,05	1,01	0,12
Denetim Biçimi	1,19	1,00	1,00	0,66	0,42	0,63	0,66	0,76	0,71	0,08
Örgütsel Görev ve Sorumluluklarda Karışıklıklar	1,19	0,48	1,51	1,00	0,74	1,06	0,63	0,79	0,77	0,09
İletişim Noksanlıkları	1,37	1,02	2,38	1,34	1,00	2,59	2,76	2,04	2,69	0,19
Kişilik Farklılıkları	1,01	0,81	1,59	0,94	0,39	1,00	1,17	0,77	1,63	0,11
Örgüt İçi Güç Mücadelesi	0,81	0,82	1,51	1,58	0,36	0,85	1,00	1,53	1,82	0,11
Statü Farklılıkları	0,80	0,95	1,31	1,27	0,49	1,31	0,65	1,00	0,91	0,10
Kaynakların Tahsisinin Etkin Şekilde Gerçekleştirilememesi	0,90	0,99	1,41	1,30	0,37	0,61	0,55	1,10	1,00	0,09
Tutarlılık Oranı: 0,029										

Tablo 4 incelendiğinde, bankacılık sektöründe çatışmaya sebep olan en önemli faktör, iletişim noksanlıklarıdır (0, 1914). Bunu amaç, çıkar ve değer farklılıkları (0,1163), algılama farklılıkları (0,1124), örgüt içi güç mücadelesi (0,1117), kişilik farklılıkları (0,1037), statü farklılıkları (0,0994), örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar (0,0929), kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi (0,0913) ve denetim biçimi (0,0808) takip etmektedir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarlılık oranı 0,029 olup bu oran değerlendirmenin oldukça güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 5'te örgütsel çatışma yönetim stilleri kriterlerine ilişkin karşılaştırma matrisleri, görelî öncelik değerleri ve ikili karşılaştırmalara ilişkin tutarlılık oranları verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel çatışma yönetim stilleri kriterlerinin ikili karşılaştırılması

	Problem Çözme Yaklaşımı	Yumuşatma	Güç Kullanma	Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme	Çatışmanın Kaynağının Ortadan Kaldırılması	Oylama Yöntemi	Meşgul Etme Yöntemi	Ortak Katılımcı Yönetişim	Şikâyet Prosedürleri Gerçekleştirilememesi	Görelî Ağırlık
Problem Çözme Yaklaşımı	1,00	1,70	0,80	1,63	0,83	2,58	2,10	1,94	1,81	0,16
Yumuşatma	0,59	1,00	0,62	0,92	0,49	0,77	1,75	0,61	0,93	0,08
Güç Kullanma	1,25	1,61	1,00	0,83	0,51	1,37	2,54	2,36	1,24	0,13
Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme	0,61	1,09	1,20	1,00	0,52	0,90	1,88	1,09	1,24	0,10
Çatışmanın Kaynağının Ortadan Kaldırılması	1,20	2,04	1,96	1,92	1,00	1,51	3,91	1,96	2,09	0,19
Oylama Yöntemi	0,39	1,30	0,73	1,11	0,66	1,00	1,89	1,26	0,91	0,10
Meşgul Etme Yöntemi	0,48	0,57	0,39	0,53	0,26	0,53	1,00	0,85	0,90	0,06
Ortak Katılımcı Yönetişim	0,52	1,65	0,42	0,92	0,51	0,79	1,18	1,00	0,99	0,09
Şikâyet Prosedürleri	0,55	1,07	0,81	0,81	0,48	1,09	1,11	1,01	1,00	0,09
Tutarlılık Oranı: 0,016										

Tablo 5 incelendiğinde, bankacılık sektöründeki çatışma yönetim stillerinden en çok tercih edilen faktör, çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılmasıdır (0,1912). Bunu problem çözmeyaklaşımı (0,1557), güç kullanma (0,1333), çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme (0,1041), oylama yöntemi (0,0988), şikâyet prosedürleri (0,0888), ortak katılımcı yönetişim (0,0853), yumuşatma (0,833) ve meşgul etme yöntemi (0,593) takip etmektedir. Tüm matrislerin tutarlılık oranı 0.10'un altındadır.

Sonuç ve Öneriler

Örgüt içerisinde bulunan yöneticiler, örgütteki çatışmaların önüne geçerek amaçlara ulaşma konusunda sorun yaşanmamasını istemektedirler. Bundan dolayı örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların, örgüt içerisinde yönetilebilecek bir düzeyde olması yöneticilerin önemsendiği bir konudur. Böylelikle örgüt içerisindeki çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşması konusunda tehlike yaratmamış olacaktırlar (Kılınç, 1988). Örgütler doğaları gereği çeşitli türdeki bu çatışmaları yaşamak zorundadırlar (Özer, 2003). Birbirinden çok farklı kişilik özellikleri, amaçları, beklentileri ve bilgi düzeyleri olan çalışanların olduğu örgütlerde çatışmanın meydana gelmesi kaçınılmazdır (Yılmaz ve Görecek, 2019). Literatürdeki örgütsel çatışmayı konu edinen çalışmalar incelendiğinde, örgüt çalışanlarının eğitim düzeyleri ile örgütlerde yaşanan çatışma düzeylerinin ters orantılı olduğu, işgörenlerin eğitim düzeyleri yükseldikçe, örgütte yaşanan çatışmalarda düşüş gözlemlendiği (Tuğlu, 1996), kadınlar ve erkeklerin çatışma yönetim stilleri tercihleri arasında fark bulunmadığı (Öztaş ve Akın, 2009),

Çalışanların rgtsel çatışmaların daha çok yönetsel nedenlerden kaynaklandığını düşündüğü (Keçeci ve Demiray, 2020) görülmektedir. Örgütün bünyesindeki çalışanlar arasında, çatışma yönetim stilleri ile ilgili birbirini desteklemeyen farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, bilerek veya bilmeyerek olayları olduğundan farklı algılamaları veya olduğundan farklı göstermeye çalışmalarıdır (ağlayan, 2006).

Çalışmada uygulanan AHP yöntemi sonuçlarına göre, bankacılık sektöründe çatışmaya sebep olan en önemli faktör, %19,1 ile iletişim noksanlıklarıdır. Bunu %12 ile amaç, çıkar ve değer farklılıkları, %11,2 ile algılama farklılıkları, %11,1 ile örgüt içi g mücadelesi, %10,3 ile kişilik farklılıkları, %9,9 ile statü farklılıkları, %9,2 ile örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar, %9,1 ile kaynakların tahsisinin etkin şekilde gerçekleştirilememesi ve %8 ile denetim biçimi takip etmektedir.

Bankacılık sektöründeki çatışma yönetim stillerinden en çok tercih edilen faktör, %19,6 ile çatışmanın kaynağının ortadan kaldırılmasıdır. Bunu %16 ile problem çözme yaklaşımı, %13,7 ile güç kullanma, %10,7 ile çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme, %10,1 ile oylama yöntemi, %9,1 ile Şikâyet prosedürleri, %8,7 ile ortak katılımcı yönetişim, %8,5 ile yumuşatma ve %6,1 ile meşgul etme yöntemi takip etmektedir.

Çalışmanın, bankacılık sektöründe üst düzey yöneticilerin çatışma nedenlerinin neler olduğu ve çatışmayı en aza indirebilmek için hangi çatışma yönetim stillerinin daha fazla kullanıldığı ile ilgili bakış açılarını ortaya koymasının literatüre katkı sunduğu düşünülmektedir. Araştırmanın en büyük kısıtı sadece üst düzey yöneticilerin çalışmaya dahil edilmesi ve bir il ve o ilin ilçelerindeki özel ve kamu bankaları üzerinden çalışmanın yürütülmüş olmasıdır. Bunun temel nedeni, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların iş yükleri ve yoğunlukları dolayısıyla çalışanlarına ulaşmanın kolay olmamasıdır. Daha sonraki çalışmalarda farklı örgütsel kademedeki çalışanlara anket uygulanarak karşılaştırmalar yapılabilir, algılamadaki farklılıklar ortaya konabilir. Kamu ve özel sektör ayrımı yapılarak karşılaştırma yapılabilir, araştırma bölgesel olarak genişletilerek, bölgesel anlamda farklılık olup olmadığı araştırılabilir.

Kaynakça

- Arslantaş, H. İ. & zkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi, Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 20 (2), 555-570.
- Asoğlu, İ. & Eren, T. (2018). AHS, TOPSİS, PROMETHEE yöntemleri ile bir işletme için kargo şirketi seçimi, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 8(16), 102-122.
- Aşık, C. (2010). Örgütlerdeki atışma nedenleriyle çalışanların performansları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bir uygulama (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dmlpınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barkan, M. (1991). Bir yönetsel iletişim aracı olarak çatışma ve yönetimi, Kurgu Dergisi, 9, 11-34.
- Bozkurt, P. (2013) Kamu iç denetçilerinin performansının belirlenmesine etkisi açısından dış değerlendirme (Yayımlanmamış yüksek lisans dönem projesi). TODAİE Kamu Yönetimi Bölümü.
- Can, H., Azizoğlu, . & Aydın, E. M. (2011). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cankul, İ. H.& Göktaş, B. (2019). Örgütsel atışma. Yeter Demir Uslu, Yasemin Hancıoğlu, Gözde Yeşilaydın ve Nurdan Oral Kara (Eds.). Örgütsel Yaklaşımlar – I içinde (ss.28-26). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

- Clardy, A. (2018). Managing organizational conflict: towards a comprehensive framework of outcomes, practices, and competencies, *Performance Improvement*, 57(10), 10-25.
- Çağlayan, O. A. (2006). Örgütsel çatışma yönetimi ve bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E.(1991). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E.(1993). Yönetim psikolojisi (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (1998). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erdönmez C., Tutar H. & Yılmaz M. K. (2005). İşletme becerileri grup çalışması. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde bir anket uygulaması, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 121-147.
- Golden, B. L., Wasil, E. A. & Harker, P.T. (1989). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Springer Verlag, 1-36.
- Ertürk, M.(1995). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lebrague, R. M., Benamar, S.& Rahmani, Y. Z. (2020). Organizational conflict and its management: a theoretical analysis, *Social Sciences Journal*, 9(2), 218-228.
- Karcioğlu, F. & Alioğulları, Z. D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237.
- Keçeci, O. & Demiray, E. (2020). Spor işletmeleri personelinin iş yerlerindeki örgütsel çatışmaların nedenleri ve yönetilme stillerine yönelik algıları, *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 15 (1) , 31-47.
- Kılınç, T. (1988). Örgütlerde rol çatışma ve belirsizliğiyle başa çıkma yöntemleri, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 17(2), 103-118.
- Kılınç, T. (1990). Gruplararası çatışmaların çözümüne laboratuvar yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(1-2), 39-66.
- Kılınç, E., Hasdemir, S. & Ulusoy, H. (2018). Sağlık kurumlarında çatışma ve çatışma yönetimi, *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 34-47.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği (16.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2018). İşletme yöneticiliği (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Küçük, O. & Ecer, F. (2008). İmalatçı işletmelerde uygun tedarikçi seçimi: analitik hiyerarşi yöntemi ile bir KOBİ uygulaması, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 435-450.
- Oktay, T. (2016). Metropol kent yönetimi yaklaşımları ve uygulama modelleri, *Strategic Public Management Journal*, 2(4) , 49-71.
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114.
- Özer, M. A. (2003). Örgütsel çatışmanın yönetimi ve verimliliğe katkısı. Burhan Aykaç ve Hikmet Kavruk (Eds.). *Kamu Yönetimi Seçme Yazılar içinde* (ss.415-448). Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ni Geliştirme Vakfı İktisadi İşletmesi Yayını.

Hancioğlu Başköy, Y., Şimşek, M. O.; Örgütsel Çatışmanın Sebepleri ve Çatışma Yönetim Stillerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemiyle Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

- Özgüven, B. M. (1989). Örgütsel ve kuramsal çatışma karşısında ekonomik kalkınma. Bursa: İ.T.İ.A. Yayınları.
- Özkalp, E. & Kirel Ç. (1990). Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi E.S.B.A.Ç.V. Yayınları.
- Öztaş, U. & Akın, O. (2009). Örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet farklılıkları: Antalya serbest bölgesinde bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 9-24.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill Comp.
- Saaty T. L. (1994). How to make a decision: the analytic hierarchy process, *Interfaces* 24(6), 19-43.
- Şahin, A.& Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10 (19), 42-62.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T. & Çelik A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: Cooperative conflict, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23.
- Topaloğlu, C.& Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel işletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-92.
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili iletişim: anlatabilmek ve anlayabilmek, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(1), 11-30.
- Yang, J.&Lee, H. (1997). An AHP decision model for facility location selection, *Facilities*, 15(9/10), 241-25.
- Yaylacı, Ö. G. (2006). *Kariyer yaşamından duygusal zekâ ve iletişim yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Yılmaz, S.& Görecek, P. (2019). Örgütsel çatışma yönetimi ve stratejileri, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(42), 2768-2779.
- Weerarathna, R. S. (2017). Research gaps in organizational conflicts: future research perspectives, *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 240-252.
- Wind, Y. & Saaty, T. L. (1980). Marketing application of the Analytic Hierarchy Process, *Management Science*, 26(7), 641-658.
- Zahedi, F. (1986). The Analytic Hierarchy Process. *Interfaces*, 16(4), 96-108.



Birikim Rejimleri Perspektifinden ILO'nun İşe Aracılık Faaliyetlerine Yaklaşımında Yaşanan Dönüşüm

Transformation in the ILO's Approach to Employment Services from the Perspective of Accumulation Regimes

Sercan DERELİ¹

Öz

Düzenleme Okulu kapitalizmi yaygın, yoğun ve esnek birikim rejimi olmak üzere üç dönemde analiz etmektedir. Düzenleme Okulu teorisyenlerine göre kapitalizm, yaşadığı her kriz sonrasında düzenleme tarzını değiştirmek suretiyle yeni bir birikim rejimi inşa etmekte ve günün koşullarına uyum sağlamaktadır. Yaygın birikim rejiminde rekabetçi piyasa anlayışını düzenleme tarzı olarak benimseyen kapitalizm, yoğun birikim rejiminde devletin ekonomik ve toplumsal hayata aktif müdahalelerde bulunduğu bir düzenleme tarzı ile hareket etmiş ve nihayetinde 1980'li yıllara gelindiğinde düzenleme tarzını değiştirerek piyasa ekonomisini yeniden canlandıran neo-liberalizm tabanlı bir düzenleme tarzına geçmiştir. Sosyal politika uygulamaları, düzenleme tarzı ile ekonomi-politiğin yoğun etkisi altında olduğundan her bir birikim rejiminde farklı anlayışlarla ele alınmıştır. Yaygın birikim rejiminde kurumsal bir sosyal politika anlayışı söz konusu değilken devletin müdahale alanlarının arttığı ve refah devleti formunu kazandığı yoğun birikim rejiminde kurumsallaşma sürecini tamamlamış ve kapsamını genişletmiş bir sosyal politika anlayışı ortaya çıkmıştır. İşgücü piyasalarında işçilerin korunmasına yönelik politika ve uygulamaların arttığı yoğun birikim rejiminin tasfiyesi sonrasında inşa edilen esnek birikim rejiminde ise sosyal politika anlam ve kapsam bakımından bir daralma eğilimine girmiştir. İşçilere sağlanan koruma mekanizmalarının işlev kayıplarına uğradığı 1980 sonrası dönemde, işe aracılık faaliyetleri de liberalizasyon süreçlerini tecrübe etmiş ve ilgili süreçler sosyal politika aktörleri tarafından desteklenmiştir. Ancak özel istihdam bürolarına ilişkin kötü uygulama örnekleri, işçi hakları üzerinde baskı kurmak suretiyle önemli bir sorun alanı oluşturmuştur. Bu çalışmada, birikim rejimleri perspektifinden ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine yönelik sosyal politika anlayışındaki dönüşümün analiz edilmesi amaçlanmıştır ve işe aracılık faaliyetlerine yönelik ILO sözleşmelerinin, düzenlendikleri dönemin birikim rejiminin temel karakteristikleri ve düzenleme tarzı ile paralellik gösterip göstermediği tartışılmıştır. Düzenlemelerden yola çıkılarak yapılan analiz ile ILO'nun işe aracılık hizmetlerinin yasal çehresini, birikimin rejiminin düzenleme tarzına uyumlu olacak şekilde çizdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Düzenleme Okulu, Birikim Rejimleri, İşe Aracılık Faaliyetleri, Sosyal Politika Anlayışında Dönüşüm, ILO

Makale Türü: Derleme

Abstract

Regulation School analyzes capitalism in three basic periods, namely, the regime of extensive, intensive and flexible accumulation. According to Regulation School theorists, capitalism builds a new accumulation regime by changing its regulation style after each crisis and adapts to the conditions of the day. Capitalism, which adopted the competitive market understanding as the regulation style in the widespread accumulation regime, acted with a regulation style in which the state actively intervened in the economic and social life

¹ Arş. Gör. Dr. Sercan DERELİ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sercan.dereli@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4083-8559.

in the intensive accumulation regime, and finally, in the 1980s, with the Fordism crisis, it changed its mode of regulation and switched to a neo-liberalism-based regulation style in which the market economy was revived. Social policy practices have been handled with different understandings in each accumulation regime, as they are under the intense influence of the regulation style and political economy. While there was no institutional social policy understanding in the extensive accumulation regime, a social policy understanding that completed the institutionalization process and expanded its scope emerged in the intensive accumulation regime, where the intervention areas of the state increased and it gained the form of a welfare state. In the flexible accumulation regime, which was built after the liquidation of the intensive accumulation regime, in which the policies and practices aimed at protecting workers in the labor market, were increased, social policy tended to narrow in terms of meaning and scope. In the post-1980 period, when the protection mechanisms provided to workers lost their function, employment services also experienced liberalization processes and the relevant processes were supported by social policy actors. However, examples of bad practices regarding private employment agencies created an important problem area by putting pressure on workers' rights. In this study, it is aimed to analyze the transformation in the social policy understanding of the ILO from the perspective of accumulation regimes, and it is discussed whether the ILO conventions about employment agencies show parallelism with the basic characteristics and regulation style of the accumulation regime of the period in which they were drawn up. With the analysis made on the basis of the regulations, it was concluded that the ILO drew the legal framework of employment agencies in a way that is compatible with the regulation style of the accumulation regime.

Keywords: Regulation School, Accumulation Regimes, Employment Services, Transformation in Social Policy Understanding, ILO

Paper Type: Review

Giriş

Düzenleme Okulu, kapitalizmin tarihsel gelişim süreçlerini birikim rejiminde ve düzenleme tarzında meydana gelen dönüşümler üzerinden analiz eden bir yaklaşımdır. Teorisyenler, krizlerle dönüşen ve gelişen kapitalist sistemi; üretim, tüketim ve bölüşüm gibi dinamiklere bağlı olarak yapılan birikim rejimi ve istihdam ilişkilerinden toplumsal ilişkilere kadar birçok alanın işleyişini belirleyen düzenleme tarzı kavramları ile analiz etmektedir. Sermaye birikim süreci ile düzenleme tarzındaki farklılıkların belirleyici olduğu iki birikim rejimi söz konusudur: yaygın birikim rejimi ve yoğun birikim rejimi. Piyasa ekonomisinin hâkim olduğu ve Birinci Sanayi Devrimi ile başlayıp Birinci Dünya Savaşı'na kadar devam etmiş olan dönem “yaygın birikim rejimi” ve tekeli kapitalizm anlayışının benimsendiği ve İkinci Dünya Savaşı ile başlayıp 1980'li yıllara kadar süren dönem “yoğun birikim rejimi” olarak adlandırılmaktadır. İki büyük savaş arasındaki dönem ise birikim rejimi ile düzenleme tarzının yeniden inşa edildiği geçiş dönemi olarak ele alınmaktadır.

Yoğun birikim rejiminin yerini alan birikim rejimi ile düzenleme tarzının kavramsal çerçevesinin çizilmesi hususunda farklı görüşler ileri sürülmekle birlikte literatürde günümüzün birikim rejiminin “esnek birikim rejimi” olarak adlandırıldığı görülmektedir. Esnek birikim rejimi, piyasaların talep ettiği esneklik ihtiyaç ve anlayışı temelinde yapılan bir birikim rejimidir. Birikim rejiminin düzenleme tarzını ise neo-liberalizm oluşturmaktadır. Esnek birikim rejiminin neo-liberal ve piyasa odaklı düzenleme tarzının bir çıktısı olarak refah devleti uygulamalarında, sosyal politika anlayışında ve işçileri korumaya yönelik düzenlemelerde gerileme yaşandığı sıklıkla tartışılmaktadır. Öte yandan sosyal politika aktörleri de liberalizasyon süreçleri karşısındaki mevcut pozisyonları yetersiz görülerek yoğun eleştirilere konu olmaktadır.

Kapitalizmin kendi iç dinamiklerine bağlı olarak sosyal politika alanında yaşanan dönüşümü odağına alan bu çalışmada, Düzenleme Okulu'nun birikim rejimleri dönemselleştirmesi temel alınarak ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine yönelik anlayışındaki dönüşümün analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, işe aracılık faaliyetlerine yönelik ILO sözleşmelerinin; üretildiği dönem ve yıl itibarıyla yaygın, yoğun ve esnek birikim rejiminin ve

her bir dönemin düzenleme tarzının temel karakteristiklerini taşıyıp taşımadığı ve ILO'nun sosyal politika anlayışında nasıl bir dönüşüm yaşandığı incelenmiştir. Çalışmanın, birikim rejimleri ile işe aracılık hizmetleri arasında ilişki kurmak suretiyle literatüre katkı sağlaması hedeflenmiştir. Birikim rejimleri ile işe aracılık hizmetleri arasında ilişki kurulabilmesi amacıyla çalışmanın ilk bölümünde kuramsal perspektiften Düzenleme Okulu'na; ikinci bölümünde günümüzde işe aracılık hizmetlerinin örgütsel yapısını oluşturan özel istihdam bürolarının tarihçesi ve özelliklerine; üçüncü bölümünde ILO'nun sosyal politika anlayışında yaşanan dönüşüme yer verilmiştir. Son bölümde ise aracılık faaliyetlerine yönelik ILO sözleşmeleri; yaygın, yoğun ve esnek birikim rejimlerinin düzenleme tarzları ekseninde ele alınarak ilgili rejimlerin ekonomi-politiği ile uyumlu olup olmadığı tartışılmıştır.

1. Düzenleme Okulu

Düzenleme Okulu, Fransız iktisatçılar tarafından 1970'li yıllarda geliştirilmiş bir yaklaşımdır ve kapitalizmin tarihsel gelişim sürecini açıklamaya yönelik analiz yapmaktadır (Sert, 2011: 69). Analizde, tarih ötesi bir yaklaşımdan ziyade kapitalist sistemin kendine has tarihsel özellikleri üzerine yoğunlaşmakta ve kapitalist gelişim sürecine ilişkin ortak bir anlayış sağlanmaktadır (Noel, 1987: 303; Topak, 2012: 105). Bir başka ifadeyle Okul, kapitalizmin hâlihazırda tecrübe etmiş olduğu olay ve olgular üzerinden bir analiz gerçekleştirmektedir.

Düzenleme Okulu, kapitalizmi sermaye birikim sürecini etkileyen toplumsal, politik ve kültürel kurumlara gömülü bir sistem olarak kavramsallaştırmaktadır (Labrousse ve Michel, 2017). Üretim alanının yanı sıra yeniden üretim alanını, sermaye birikiminin olduğu toplumsal ve kurumsal bağlamda açıklamaya odaklanmaktadır (Tickell ve Peck, 1995: 360). Kapitalizmin tüm yapısal çelişkilerine ve sınıf çatışmalarına rağmen nasıl genişlemeye devam ettiği sorusuna kurumsal cevaplar üretmektedir (Jessop, 2005: 16). Düzenleme Okulu tarafından yapılan tarihsel gözleme göre kapitalizmin gelişim sürecinde sermaye birikimi uzun süreli istikrar dönemlerinden geçmekte; ardından ise istikrarsızlık göstermeye başlayarak krizlerle karşı karşıya kalmaktadır (Labrousse ve Michel, 2017). Bu nedenle, Düzenleme Okulu analizinin uğrak noktalarından birini krizden çıkış için başvurulan düzenleme tarzları oluşturmaktadır (Ansaloni vd., 2018).

Kapitalizm, toplumsal yapıların art arda inşa edildiği ve yıkıldığı evrimsel bir süreç içerisinde gelişim göstermiş ve kendi temel mantığına uyumlu emek süreci modelleriyle şekillenmiştir (Noel, 1987: 305; Öngen, 1994a: 108). Sanayi toplumlarının ortaya çıkışı ile daha fazla sermaye birikimi adına emek sürecinde kapitalizm temelli bir dönüşüm yaşanmıştır (Wallerstein, 2012: 15). Bu bağlamda, Düzenleme Okulu'nun temel kavramlarından birini "birikim rejimi" oluşturmaktadır. Birikim rejimi; üretim koşullarında meydana gelen değişimler ile tüketim ve emek gücünün yeniden üretimi koşullarında yaşanan değişimler arasında uzun vadede uyum sağlayacak olan artı değer üretimi ve yeniden bölüşüm tarzını izah etmekte kullanılan bir kavramdır. Düzenleme Okulu teorisyenleri, kapitalist üretim tarzının hangi koşullar altında süreklilik ve istikrar içerisinde işleyeceği sorusunu araştırmakta ve birikim rejimleri kavramı ekseninde bir analiz yürütmektedir (Arın, 2013: 34-35).

Düzenleme Okulu'na göre, kapitalist ekonomilerin merkezinde sermaye birikimi amacı yer almaktadır. Sermaye birikiminin analiz edilmesi, kapitalizmin gelişim dinamiklerinin incelenmesinde ilk adımı oluşturmaktadır. Düzenleme Okulu'nun temel kavramı olan birikim rejimi, birikimin oldukça uzun bir süre boyunca istikrar içerisinde devam etmesini sağlayacak olan toplumsal ürünün birikim ve tüketim arasında paylaştırılma biçimini ifade etmektedir. İstikrarlı bir birikim için birikim rejimi ile düzenleme tarzının uyum içerisinde olması gerekmektedir (Taymaz, 1993: 18-20). Bu bağlamda Düzenleme Okulu'nun temel kavramlardan bir diğeri düzenleme tarzı oluşturmaktadır.

Kapitalizm, belirli kurumlara bağlı olarak işleyen ve belirli bir birikim süreciyle karakterize edilen ve gelişim gösteren bir sistemdir (McDonough ve Nardone, 2006: 201).

Düzenleme tarzı, var olan birikim rejimini düzenlemekte ve belli bir tarihselliğin ürünü olan kurumsal yapılar ile toplumsal ilişkileri yeniden üretmektedir. Farklı ekonomik birimlerin çelişen ve çatışan davranışları düzenleme tarzı aracılığıyla uyumlulaştırılmaktadır (Taymaz, 1993: 19). Ücret ve rekabet anlayışı gibi kurumsal kabuller, hâkim birikim rejiminin belirleyicileri konumundadır (Boyer, 1990: 42).

Devlet, en önemli düzenleme tarzını oluşturmaktadır. Düzenleme Okulu'na göre devlet, sermaye birikimi amacıyla kapitalizmin farklı evrelerinde piyasa merkezli ya da korumacı bir tarzı benimsemiş ve benimsediği düzenleme tarzı aracılığıyla sermayenin genişlemesine ve küreselleşmesine öncülük etmiştir (Sönmez, 2011: 3). Kurama göre, örneğin, sanayileşme sürecinin ilk yıllarında devlet, çitleme yöntemi ile serfleri topraklarından ve üretim araçlarından kopararak fabrikada çalışmaya sevk etmiştir (Albertini, 1995: 11-12). Kapitalizmin ilk yıllarında devlet, sermaye birikiminin sağlanması için geniş işçi kitlelerinin sanayiye çekilmesini mümkün kılan bir düzenleme tarzını benimsemiştir.

Düzenleme Okulu'na göre kapitalizm, karşı karşıya kaldığı krizlerle yeniden şekillenmekte ve farklı birikim rejimlerine yönelmektedir. Ortaya çıkan yeni birikim rejiminin gelişimi eski düzenleme tarzı tarafından engellediğinde ise yeni bir düzenleme tarzını benimsemektedir. Okul, kapitalizmi yaygın birikim ve yoğun birikim rejimi olmak üzere iki birikim rejimi özelinde ele almaktadır: (Taymaz, 1993: 19-20). Genel itibarıyla sermaye, yaygın birikim rejiminde yeni faaliyet alanlarına doğru genişleyerek; yoğun birikim rejiminde ise görece artı-değer oranını artırmak amacıyla mevcut kapitalist faaliyet alanları yeniden düzenlenerek biriktirilmiştir (Jessop, 1990: 156).

Yaygın birikim rejiminde teknoloji henüz tam anlamıyla gelişmediğinden artı değer artırılması adına işçilerin çalışma süreleri uzatılmıştır. Devlet, iktisadi ve toplumsal hayata asgari düzeyde müdahalede bulunarak iktisadi faaliyetlerin yasal çerçevesini düzenlemiştir. İşçi sınıfının hayat koşulları ise piyasa tarafından belirlenmiştir. (Arın, 2013: 39-42). Kapitalizmin izleyen yıllarında başta efektif talep yetersizliği olmak üzere yaygın birikim rejiminde yaşanan sorunlar, teknelci düzenleme tarzına dayanan yoğun birikim rejimini ortaya çıkarmış ve 1929 Buhranı sonrasında rekabetçi kapitalizmden teknelci kapitalizme geçilmiştir. Sermaye bu dönemde yoğunlaşma ve merkezileşme eğilimine girmiştir. Yoğun birikim rejiminin düzenleme tarzında toplu pazarlık, teknelci rekabet ve aktif devlet müdahalesi benimsenmiştir. Toplu pazarlık altında birleşen işçiler açısından istikrarlı ve güvenli ücret düzeyleri söz konusu olmaya başlarken çalışma koşullarının yönetimine ilişkin kontrol mekanizmaları yeniden örgütlenmiştir (Topak, 2012: 121; Öngen, 1994a: 109). Reel ücretlerin sabit kalması veya yavaş yavaş artması için ücretler fiyat hareketlerine göre ayarlanmıştır. Bu türden bir düzenleme tarzı, kapsamlı birikim için nispeten yeterli olmuştur (Lipietz, 1987: 34). Yoğun birikim rejiminde kapitalizm; “herkese iş”, “herkese iş güvencesi” ve “herkese tüketim olanağı” söylemleri üzerinden örgütlenmiş, sermaye birikimini genişletmiş ve tüketim azlığı nedeniyle içine düştüğü krizden çıkmaya çalışmıştır (Dikmen, 2006: 11). Öte yandan yoğun birikim rejiminde, yaygın birikim rejiminin aksine teknoloji yoğun olarak kullanılmıştır (Şahin, 2006). Artı değer artışı teknoloji vasıtasıyla sağlanmaya başlanmış ve emek süreci, teknoloji kullanımının ve makineleşmenin yüksek düzeyde olduğu Fordist üretim modeline göre yapılanmıştır.

Yoğun birikim rejiminde Altın Çağ'ını yaşayan Fordizm, standartlaştırılmış bir işbölümü üzerine kurgulanmış ve üretim sürecinde maliyetlerin düşürülmesini mümkün kılan ölçek ekonomisi anlayışını kullanmıştır (Metin ve Özaydın, 2014: 63-64; Vidal, 2011). Fordizm, ölçek ekonomisini devreye sokarak kitle üretimi yapabilen ve böylelikle maliyetleri önemli ölçüde düşürebilen bir üretim modeli olduğundan kapitalizme de Altın Çağ'ını yaşattır. Yoğun birikim rejiminde; rekabetin maliyet üstünlüğüne dayalı olması ve hakimiyet alanını arttıran Fordizm'in birim maliyetlerini düşürme potansiyeli kazanması nedeniyle işletmeler rekabet üstünlüğü kazanmıştır.

Reel ücretlerde sağlanan artış satın alma gücünde artışlara neden olarak rekabetçi düzenlemeye dayanan yaygın birikim rejiminin karşılaştığı sorunların aşılmasını mümkün kılmıştır (Sönmez, 2011: 2). Fordizm'in sağladığı kitlesel üretim, kitlesel tüketim ile piyasalarda eritilmiştir. Keynesyen ekonomi politikalarının benimsenmesi ve devletin işgücü piyasalarına müdahalede bulunması sonucunda alım gücü artan işçi sınıfının tüketim düzeyi de artarak talep yetersizliği sorunu çözülmüştür. Düzenleme tarzına bağlı olarak devletin toplumsal ve ekonomik hayata geniş kapsamlı müdahalelerde bulunması sonucunda yoğun birikimi rejimiyle özdeşleşen "refah devleti" anlayışı ortaya çıkmıştır.

Kapitalizmin izleyen yıllarında yoğun birikim rejiminin krize girmesi sonucunda, piyasaya yapılan müdahale ve sınırlandırmalar ile refah devleti anlayışına ilişkin eleştiriler yoğun bir gündem oluşturmuştur (Metin ve Özyayın, 2014: 75). 1980 sonrası dönemde kapitalizme yön veren neo-liberal politikalarla birlikte devletin ekonomik ve toplumsal hayatta kapladığı alan azalma eğilimine girmiştir (Sanal, 2014: 244). Devlet müdahalelerinin krizin nedeni olarak ileri sürülmesiyle neo-liberal ideolojinin hâkimiyet alanı artmaya başlamıştır (Işık, 2018: 126). Yoğun birikim rejiminin krizi, kapitalizmde yeni bir birikim rejimine ve düzenleme tarzına geçişi zorunlu kılacak dinamikleri üretmiştir.

1973 yılı, kapitalizm tarihinin en önemli dönüm noktalarından biridir. 1973 Petrol Krizi'nin neden olduğu stagflasyon, yükselişe geçen işsizlik ve hızla artan petrol fiyatları kapitalizmi köklü bir yeniden yapılanma sürecine itmiştir. Kriz, 20. yüzyılın büyük bölümüne hâkim olan bir sanayileşme biçimine ağır hasar vermiştir. Düzenli bir şekilde büyüyen kitlesel tüketim piyasaları ile standart malların seri üretimine dayanan ve makroekonomik Keynesyen ekonomi politikaları ile kurgulanan Fordist üretim modeli büyük bir krizin içine sürüklenmiştir (Tickell ve Peck, 1992: 190). Toplumsal ve teknik sınırlarına ulaşan Fordizm, 1960'lı ve 1970'li yıllardan itibaren verimlilik artışı sağlayamamaya başlamış ve Fordizm'in tükenişi adı verilen bir süreç yaşanmıştır (Noel, 1987: 318). Kapitalizm, Keynesyen Refah Devleti modelinden uzaklaşmıştır (Jessop, 1993: 7). Düzenleme Okulu teorisyenleri, 1970'li yıllar itibarıyla sermaye birikim krizinden nasıl çıkılacağına ve istikrarın tekrar nasıl sağlanacağına ilişkin tartışmalara dâhil olmuş ve İngiltere'de Thatcher dönemiyle (1979-1990) birlikte neo-liberal ekonomi-politik ile uyumlu bir birikim rejiminin kurgulandığını ifade etmişlerdir (Taşdemir, 2018: 362).

1980 sonrasında kapitalist ekonomiler, düşük büyüme oranları ve yüksek işsizlik-enflasyon sarmalı içerisinde yeniden yapılanma dönemine girmiştir. Fordizm'in tükenişi nedeniyle işletmeler, kâr düzeyleri üzerindeki baskıları azaltmak amacıyla yoğun bir teknolojik değişim süreci tecrübe etmeye başlamış ve üretim modelini esneklik anlayışı temelinde yeniden düzenlemişlerdir (Lipietz, 1993: 84). Montaj hattında yeni ürün planlaması ile geliştirilmesine imkân vermeyen ve katılıklara sahip bir üretim modeli olan Fordizm, küçük ve değişken talebin ortaya çıkışıyla çökmüştür (Gorz, 2014: 46; Yentürk, 1993). İstikrarsız piyasaların ihtiyaç duyduğu esnekliğe cevap veremeyen Fordizm yerine yeni bir üretim modeli inşa edilmiştir.

Düzenleme Okulu'na göre yoğun birikim rejiminin krizi sonucunda kapitalizmde yeni bir döneme girilmiştir. Ancak yeni dönemin birikim rejimi hususunda Düzenleme Okulu literatüründe net bir kavramsallaştırma yapılmamış durumdadır. Örneğin; Tickell ve Peck (1995: 381), Düzenleme Okulu'nun tarih ötesi bir yaklaşım olmaması ve Keynes sonrası dönemin düzenleme tarzının henüz istikrar kazanmaması nedeniyle post-Fordist bir birikim rejiminden bahsetmek için henüz erken olduğunu ifade etmişlerdir. Literatür tarandığında ise esneklik anlayışı ile yapılan post-Fordizm temelli esnek bir birikim rejiminden bahsedildiği de görülmektedir. Esneklik; emek süreci, işgücü piyasaları ve devletin müdahalesinin azalması gibi boyutları olan oldukça geniş kapsamlı bir anlayıştır. 1980 sonrasında gelişim gösteren post-Fordist emek süreci yapılanması, esnek olmakla birlikte kapitalizmin yeni birikim rejimine duyduğu ihtiyacı karşılar niteliktedir (Öngen, 1994b: 321-322). Bu nedenle, yeni birikim rejimi esnek birikim rejimi olarak adlandırılmaktadır.

Nispeten istikrarlı kapitalist gelişme aşamalarını tanımlayan birikim rejimleri, yapısal kriz koşullarında çökmektedir. Krizden çıkabilmek ve kapitalist büyümeyi tekrar eski haline getirebilmek adına birikim ve düzenleme arasında yeni bir yapısal bağ kurulması gerekmektedir (Tickell ve Peck, 1992: 193). Bu bağlamda esnek birikim rejiminde yapısal bağlar, post-Fordist üretim modeli ekseninde kurulmaya çalışılmıştır. Yeni üretim modelinin sermaye birikimi için ihtiyaç duyduğu esneklik, düzenleme tarzında farklı tercihleri ön plana çıkarmıştır.

Neo-liberal ekonomi politikalarının hâkim olduğu esnek birikim rejiminin düzenleme tarzı, sermaye için yeni birikim olanakları bulmak adına kuralsızlaştırma politikalarına hız kazandırmıştır. “Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” anlayışı piyasalara yeniden hâkim olmaya başlamıştır (Erdut, 2007). Ölçeğin ulusal düzeyden uluslararası düzeye kaymasıyla neo-liberalizm yeni bir devlet anlayışını beraberinde getirmiştir.

Birikim rejimleri, üretimin örgütlenme biçimini ve gelişimini mümkün kılacak çeşitli makroekonomik değişkenler üzerine inşa edilmektedir (De Freitas Barbosa ve Cacciamali, 2014: 12). Post-Fordist üretim modelinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikteki dönüşümlerin tetiklenmesi, esneklik anlayışının hâkimiyet alanını arttırması ve devletin toplumsal ve ekonomik alana müdahale alanlarının sınırlandırılması, bahsi geçen makroekonomik değişkenler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, esnek birikim rejiminde sermaye birikim süreci ve düzenleme tarzı bağlamında önemli dönüşümler yaşanmış durumdadır. Sermaye birikim sürecinde ve düzenleme tarzındaki esneklik anlayışına dayalı dönüşümler, Düzenleme Okulu teorisyenlerinin esnek birikim rejimi kavramsallaştırmasına kaynaklık etmektedir.

2. İşe Aracılık Faaliyetleri: Özel İstihdam Büroları

İşe aracılık faaliyetlerinin tarihsel arkaplanı kapitalizmin ilk yıllarına kadar dayanmaktadır. Sanayileşme sürecinin ilk yıllarında işe aracılık faaliyetleri, özel istihdam büroları olarak adlandırılan mekanizmalar aracılığıyla yerine getirilmiş; izleyen yıllarda ise ilgili hizmetler özel kesimin yanı sıra kamu tarafından da yerine getirilmeye başlanmıştır. Günümüzde, işe aracılık faaliyetlerinde liberalizasyon süreci yaşandığından, özel istihdam bürolarının kavramsal çerçevesine ve ekonomi politikle ilişkisine değinmek gerekmektedir.

İşgücü piyasalarında, işsizlere iş fırsatı sağlamak amacıyla kamu ve özel istihdam büroları tarafından işe aracılık faaliyetleri yürütülmektedir. Özel istihdam büroları özel hukuka tabi olmaları ve esas faaliyetlerinin istihdam olanaklarının yaratılması olması nedeniyle kamu istihdam bürolarından ayrılmaktadır. Özel istihdam büroları, sundukları hizmetlerin karşılığında iş arayanlardan değil işverenlerden ücret alarak faaliyet göstermektedir (Ekin, 2001: 58-97; Uşen, 2007).

Günümüzde işletmeler, bir uzaklaştırma stratejisi olarak özel istihdam bürolarına başvurumaktadırlar. Özel istihdam büroları aracılığıyla kurulan istihdam ilişkilerinin genel itibarıyla düşük ücretli, geçici süreli ve güvencesiz olmasından dolayı işletmelere avantaj sağladığı ifade edilmektedir. Öte yandan işletmelerin istikrarsız piyasalarda almış oldukları riskleri önemli ölçüde azalmaktadır (Standing, 2014: 61). Bu nedenle işletmeler, geniş bir esnekliğe ulaşabildikleri özel istihdam bürolarına bir uzaklaştırma stratejisi olarak başvurumaktadır.

1980 sonrası dönemde işletmelerin artan esneklik ihtiyacı, özel istihdam bürolarının hâkimiyet alanını genişletmiştir. Post-Fordist üretim modelinde ve hizmetler sektöründe vasıflı işgücü ihtiyacının artması sonucunda, uygun profildeki işgücünün işverenlerle buluşturulması amacıyla özel istihdam büroları kullanılmaya başlanmıştır. Artan uluslararası rekabetten pay alabilmeyi hedefleyen işletmeler tarafından başvuru alan birer araç haline gelmiştir. Küreselleşme süreci, teknolojik gelişmeler, istihdamın yapısında yaşanan dönüşümler, üretim sürecinin yeniden tasarımı ve hızlı nüfus artışı gibi faktörler de özel istihdam bürolarının yaygınlaşmasına kaynaklı etmiştir (Şenkal, 1999: 128; Sanal, 2002). Öte yandan, çoğu Batı ülkesinde iş güvencesi sebebiyle

işten çıkarmalar güçlük kazandığından işletmeler, işçi istihdamında daha temkinli davranmaya ve özel istihdam bürolarının sağladığı işe aracılık hizmetine başvurmaya başlamıştır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003: 85).

Özel istihdam bürolarının ücretli istihdam büroları, iş arama danışmanlıkları ve geçici istihdam büroları başta olmak üzere birçok alt türü bulunmaktadır (Cam, 2008: 25). İşletmeler, esneklik ihtiyacını karşılamak amacıyla yoğun olarak geçici istihdam bürolarına başvurmaktadır. Geçici istihdam büroları piyasaların ihtiyaç duyduğu işçileri geçici ya da belirli iş sözleşmeleri ile istihdam etmektedir. İşletmeler, büroya başvuru yaparak büro işçilerini geçici sürelerle kendi işyerlerinde alt sözleşmelerle çalıştırmaktadır. Bu türden bir istihdam ilişkisi kuran özel istihdam büroları, geçici istihdam bürosu olarak adlandırılmaktadır (Ocak, 2010: 168). Ulusal yasalara bağlı olarak işçileri işlere yerleştiren geçici istihdam büroları, işçileri çalıştıracak olan üçüncü tarafla sözleşme imzalayan ve geçici işçilere karşı sorumluluğu olan özel istihdam bürolarıdır (Ekin, 2001: 63). İşletmelerin geçici işçi çalıştırma eğilimi, küresel kapitalizmin bir karakteristiği niteliğindedir. İstihdam büroları ile taşeron sayısındaki artış, işletmelerin geçici işçi istihdamına yönelmelerine ve ihtiyaç duydukları işçilerin büyük bir kısmına uzaklaştırma stratejileri aracılığıyla ulaşmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle, geçici istihdam büroları küresel işgücüne yön veren aktörler olarak algılanmaktadır (Standing, 2014: 63). Esnek birikim rejiminin ekonomi-politiği göz önünde bulundurulduğunda, işe aracılık faaliyetlerinin liberalizasyon süreci ile geçici istihdam bürolarındaki artış arasında bir ilişkisellik olduğu görülmektedir.

Belirsiz ya da sınırlı bir süreliğine geçici istihdam büroları aracılığıyla kurulan iş sözleşmeleri, geçici çalışma olarak adlandırılan bir istihdam türünü ortaya çıkarmıştır. Geçici süreli istihdamda, kullanıcı işletme büroya ödeme yapmakta ve işçilere geçici istihdam bürosu ücret vermektedir (ILO, 2009: 1). Bu haliyle geçici istihdam büroları, üçlü iş ilişkilerinin en önemli örneklerin biri olarak kabul edilmektedir (Baypınar, 2009: 19). Kurulan üçlü ilişkisinde asıl işveren konumundaki geçici istihdam büroları işçi ve işçilerin geçici süre ile çalışacakları işletmeler ile sözleşme imzalamaktadır (Uçkan, 2002). Büro, geçici süreliğine işçi çalıştıran işveren ile işçi arasında aracılık etmektedir (Aktekin, 2009: 122). Esnek birikim rejiminde, neo-liberal ekonomi politikalarının etkisiyle özel istihdam bürolarının geçici iş ilişkisi kurma yetkisine kavuşturulması ve başta ILO olmak üzere sosyal politika aktörlerinin özel istihdam bürolarının yaygınlaştırılmasını teşvik etmesi, düzenleme tarzı ile sosyal politika anlayışındaki dönüşüm arasında ilişkisellik kurulabilmesi adına ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

3. ILO'nun Sosyal Politika Anlayışında Dönüşüm

Kapitalist sanayi toplumlarının ortaya çıkışı ve sanayileşme sürecinin beraberinde getirdiği ekonomik ve toplumsal sorunlar, bir disiplin olarak sosyal politikanın gelişmesinde etkili olmuştur. İlk ortaya çıktığında yalnızca bağımlı çalışanları kapsamına alan sosyal politika, yıllar içerisinde gelişimi ile kapsamını genişletmiş ve özellikle 1945-1973 yılları arasında kurumsallaşma sürecini tamamlayarak güç kazanmıştır.

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde ve sosyal politikanın henüz kurumsallaşmadığı yıllarda rekabete dayalı piyasa mantığı hâkim olmuş ve sermaye emek üzerinde mutlak bir egemenlik kurmuştur (Yücesan-Özdemir, 2010). Piyasanın belirleyici bir güç olduğu bu yıllarda devlet, piyasanın serbest bir şekilde işleyişini garanti altına almıştır (Özügurlu, 2008: 50). Kapitalizmin ihtiyaç duyduğu sermaye birikimi, piyasa ekonomisi anlayışı ile karşılanmıştır. Bu dönemde, sosyal politika öncelikli olarak çalışma hayatına ilişkin konulara odaklanmış ve kapsamına bağımlı çalışanları dâhil etmiştir.

Kapitalist sistemin ve üretim ilişkilerinin devamlılığı için sermaye birikiminin sağlanması gerektiğinden, üretimi ve ticareti kolaylaştırmaya yönelik önkoşulların hazırlanması önem arz etmektedir (Arın, 2013: 5). Bu nedenle devletin düzenleme tarzı içerisinde yasa ve düzenlemeler

yer almaktadır (Taymaz, 1993: 19). Geniş ölçekte tanımlanan kanun, kural ve yönetmelikler belirli ekonomik davranış türlerinin benimsenmesini sağlamakta ancak ilgili düzenlemeler mevcut güç ilişkileri ve ekonomik çıkarlar ile çatıştığında geride bırakılmaktadır (Boyer, 1990: 44). Bu nedenle, birikim rejiminin krize girmesi durumunda bir düzenleme tarzı olarak devletin sosyal politikaya bakış açısı değişim göstermekte ve krizler, ulusal ve uluslararası düzeyde sosyal politika uygulamalarına etki etmektedir.

Düzenleme Okulu'na göre kapitalizm, her bir evresinde kendine özgü farklı ekonomik eğilim ve ilişkiler benimsemiş ve bu sayede uzun dönemde istikrarlı bir şekilde varlığını devam ettirmiştir (Taymaz, 1993: 18). Birikim rejimi krizleri, ilgili kriz dönemlerindeki sosyal politika anlayışına yön veren düzenlemeleri belirlemiştir. İşçilerin, yoğun birikim rejimi döneminde edindiği siyasal, sosyal ve ekonomik kazanımlar; sosyal politika anlayışı ile refah devleti uygulamalarında yaşanan kriz sonrasında anlam ve alan kaybetme eğilimi içerisine girmiştir (Koray, 2007: 48).

Esnek birikim rejiminde, piyasalara kazandırılan esneklik yoğun birikim rejiminin neden olduğu sorunları çözebilse de mevcut kurumsal ve toplumsal yapı unsurları ile çatışmalar yaşamıştır. Esnek birikim rejiminin Post-Fordist üretim anlayışı da gerek ulusal gerekse uluslararası düzenleme biçimleri ile uyum sorunları göstermiştir. Bu nedenle esnek birikim rejiminde, mevcut kurum ve yapılar ile esneklik uygulamaları arasındaki uyum sorunlarının ortadan kaldırılmasına odaklanılmıştır (Taymaz, 1993: 17). Yeniden uyarlanma sürecinde iki önemli husus ön plana çıkmıştır: neo-liberal ekonomi politikaları ve küreselleşme süreci.

Esnek birikim rejiminin ayrılmaz bir parçasını oluşturan küreselleşme, ekonomik yapıdaki aktörlerin farklı kurumsal düzen ve sistemler içerisinde gerçekleşen faaliyetlerinin eşgüdümünü küresel bir zeminde ve süreklilik arz edecek şekilde geliştiren bir süreci ifade etmektedir (Jessop, 2005: 273). Küreselleşme sürecine eşlik eden neo-liberalizm ise bir düzenleme tarzı olarak kullanılmaktadır. Neo-liberal ekonomi politikaları ile refah devleti anlayışından uzaklaşarak ulusal mevzuatlarda yapılan değişikliklerle devletin ekonomik ve toplumsal hayata müdahalesi sınırlandırılmıştır (Uçkan, 2005: 174). Neo-liberalizm, devletin küçülmesi olarak adlandırılan bir süreci başlatmıştır (Heintz ve Lund, 2012: 12). Neo-liberalizmi savunanlar, işgücü piyasalarına yapılan müdahalelere karşı çıkararak istihdam koşullarının iyileştirilmesine yönelik müdahalelerin etkisiz ve zarar verici olduğunu ileri sürmüşlerdir. Refah seviyelerinin yükseltilebilmesinin ancak koşulsuz ve sınırsız ekonomik rekabet koşullarının sağlanmasıyla mümkün olduğunu iddia etmişler ve herhangi bir müdahalenin iktisat yasalarına aykırı olduğunu vurgulamışlardır (Sengenberger, 2005: 41). Esnek birikim rejiminde, küreselleşme sürecinin ve neo-liberal politikaların salık verdiği anlamda bir düzenleme tarzı benimsenmiş ve ekonomik yapıda "bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler" anlayışı ekseninde dönüşümler yaşanmıştır.

Ülkelerin düşük işçilik maliyetleri ile küresel rekabette pay alma fırsatlarının artacağını ve ulusal ekonomilerin küresel ekonomiyle bütünleşeceğini iddia eden neo-liberal ideoloji, bu hedeflere ulaşılabilmesi için işgücü piyasalarının esnekleştirilmesini ve daha az istihdam güvencesi ile düzenlenmesini talep etmiştir. (Heintz ve Lund, 2012: 13). Sözü edilen taleplerin karşılanabilmesini krizden çıkış için bir çözüm önerisi olarak öne sürmüştür. Esneklik arayışının karşılık bulmasıyla sendikalar güç kaybetmiş, işgücü kutupsallaşmış, istihdam güvencesi azalmış ve ücretler piyasa tarafından belirlenmeye başlanmıştır. Esnekliğin şekillendirdiği yeni istihdam biçimleri esnek birikim rejiminin üretim modeli olan post-Fordizm'in yapısal bağlamı tarafından yönlendirilmiştir. İşletmeler, küreselleşmenin de etkisiyle küresel dış kaynak kullanımına ve uluslararası işbölümüne yönelerek yeniden yapılanma sürecine girmiştir. İlgili sürecin sonunda neo-liberal bir devlet anlayışı ile post-Fordizm temelli bir birikim rejimi kurumsallaşmıştır (Vidal, 2013: 458, 467). Esnek birikim rejimi kendi düzenleme tarzını beraberinde getirerek post-Fordizm'in talep ettiği istihdam ilişkileri ve esneklik ihtiyacı piyasalara kazandırılmıştır.

Esnek birikim rejiminin neo-liberal düzenleme tarzının sosyal politika üzerinde geniş kapsamlı sonuçları olmuştur (Heintz ve Lund, 2012: 16). Sosyal politikada anlayışında görülen değişimler ile küreselleşme sürecine ait riskler yeniden dağıtılmıştır. İstihdam biçimlerindeki esneklik temelli dönüşümler sonucunda kayıtdışı istihdam artmış, atipik istihdam biçimleri ortaya çıkarak genişlemiş ve ücret düzeyleri azalma eğilimine girmiştir. Esnek birikim rejiminin barındırdığı riskler, işverenlerden işçiye doğru hareket etmiştir (Heintz ve Lund, 2012: 16). Ekonomik alanın serbesti kazanmasıyla sosyal politika alanında önemli bir gerileme yaşanmış ve sosyal politika küresel ekonomiye bağımlı bir değişken haline gelmiştir (Koray, 2007: 49). Neo-liberal ekonomi politikaları ve küreselleşme süreci, uluslararası aktörler tarafından talep edilen sosyal politika anlayışının inşa edilmesi ve küresel bir söylemin geliştirilmesi sürecine kaynaklık etmiştir (Çolak, 2019: 82).

Sosyal politika anlayışındaki dönüşümün izlerini, bir uluslararası sosyal politika aktörü olan ILO'da da gözlemlemek mümkündür. Neo-liberal düzenleme tarzı gerek ulusal gerekse uluslararası düzlemde yer alan tüm aktörlere ve düzenlemelere tesir ederek sosyal politika anlayışında dönüşümlere neden olmuştur. Bu çalışma kapsamında, ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine yönelik tutumunun birikim rejimleri bağlamında nasıl farklılaştığı irdelendiğinden, ILO'nun tarihsel süreç içerisindeki gelişimine değinmek gerekmektedir.

ILO, dünya barışı için sosyal adaletin sağlanmasının bir zorunluluk olduğu anlayışı ile kurulmuştur. İlk yıllarında, işgücü piyasalarının mevcut sorunları çözmek amacıyla birçok kural ve sözleşme üretmiştir. Önceleri dar bir sosyal politika anlayışı ile faaliyet gösteren ILO, izleyen yıllarda, özellikle Philadelphia Bildirgesi ile kapsamını genişletmiştir.

ILO'nun kapsamındaki genişleme, yoğun birikim rejimi döneminde yaşanmıştır. Ancak ILO, yoğun birikim rejiminin yerini esnek birikim rejiminin aldığı ve neo-liberal küreselleşme sürecinin güç kazandığı 1980 sonrası dönemde ortaya çıkan sorunların çözümünde işlev kayıplarına uğramış ve ILO'nun sorunların çözümüne ilişkin kural ve sözleşme üretme potansiyeli azalmıştır. Bu bağlamda, kuruluş yılı olan 1919'dan 2023 yılına kadarki süreçte 190 sözleşme ve 206 tavsiye kararı kabul etmiş olan ILO, 1980 sonrası dönemde yalnızca 36 sözleşme ve 32 tavsiye kararı üretmiştir. Düzenleme üretme oranındaki düşüş, uluslararası sosyal politika aktörü ILO'nun çözüm üretebilme potansiyelinin azaldığı yönündeki tartışmaları gündeme getirmiştir (Çolak, 2019). Niceliksel bir azalışın yanı sıra ILO'nun sosyal politika anlayışında gözlemlenen bir diğer aşınma düzenlemelerin formunda yaşanmıştır. ILO, bağlayıcı olan sözleşmelerden bağlayıcı olmayan tavsiye kararların üretimine yönelmiştir (Dur, 2015: 127). Sözleşme yerine tavsiye kararlar üretme eğilimi, ILO'nun yaşadığı niteliksel dönüşümü göstermekle birlikte aslında esnek birikim rejiminin müdahale ve düzenlemelere karşı aldığı pozisyonla da paralellik göstermektedir.

ILO bünyesinde genel itibarıyla liberal reformist ve sosyal demokrat yaklaşımı kabul eden iki ayrı kanat yer almaktadır. 1930'lu yıllardan bu yana hukukçuların benimsemiş olduğu normatif yaklaşıma giderek artan sayıda iktisatçı eklenerek kalkınmayı amaçlayan bir gündem geliştirilmiştir. Kalkınma politikaları; toplumsal gelişmeyi ekonomik performansa bağlı bir şekilde ele almış ve büyüme, üretkenlik ve tüketim konularına odaklanmıştır. Yoğun birikim rejimi döneminde reformist kanat güç kazanarak ekonomik ve toplumsal hayata ilişkin düzenlemeler ve bunlara ilişkin sözleşmeler ILO'nun gündemine taşınmıştır. Ancak esnek birikim rejiminde ILO'nun toplumsal düzenlemelere ve normatif uygulamalara verdiği ağırlık azalmaya başlamıştır. OECD, Dünya Bankası ve ILO gibi aktörler 1980 sonrası dönemde liberal bir serbestleşme eğilimini gündemlerine taşımışlardır. Bu eğilim sonucunda ise çok uluslu işletmeler ulusal mevzuatlardan görece bağımsızlık kazanmış ve ülke ekonomilerinde liberal bir kuralsızlaştırma eğilimi başlamıştır. İlgili gelişmeler ertesinde ILO'nun günümüzde "sosyal adaleti sağlama ve emeğin metadan arındırma" amacı ile "ekonomik küreselleşme sürecini hayata geçirme" amacı arasında kaldığı belirtilmektedir (Kott, 2019). ILO, Uluslararası Para Fonu ve Dünya Bankası gibi kurumların sosyal politika üzerindeki etkileri karşısındaki mevcut pozisyonu yetersiz görülerek günümüzde yoğun eleştirilere konu olmaktadır (Çolak, 2019: 82).

ILO'nun yukarıda sözü edilen iki amaç arasındaki gerilimi ve eleştirilere konu olan pozisyonu esnek birikim rejiminde oldukça belirgin hale gelmiştir. İlgili gerilimin izlerini ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine ilişkin tutumunda da görmek mümkündür. 1980 sonrasında işe aracılık faaliyetleri liberalizasyon süreçlerini tecrübe etmiş ve işe aracılık hizmetlerine ilişkin ulusal ve uluslararası düzenlemeler yeniden ele alınmıştır. Örneğin ILO, 1933 tarih ve 34 sayılı sözleşmesinde aldığı işe aracılık hizmetlerindeki kamu tekeli kararını 1997 tarih ve 181 sayılı sözleşmesi ile geride bırakmıştır (Uçkan, 2005: 174). Sonuç olarak ekonomi-politikte yaşanan dönüşüm ile beraber istihdam hizmetleri alanında da önemli dönüşümler yaşanmıştır. ILO'nun, kar amacı güden istihdam bürolarının kuruluşuna yönelik kısıtlamaları neo-liberalizm etkisiyle esnetilmeye başlanmıştır (Kaya, 2016: 403). Çalışmanın devamında bir sosyal politika aktörü olan ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine ilişkin tutum ve düzenlemelerindeki dönüşüm birikim rejimleri bağlamında ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

4. Birikim Rejimleri ve İşe Aracılık Faaliyetleri

Ekonomi-politikte meydana gelen dönüşümler, sosyal politika aktörlerinin işe aracılık faaliyetlerine ilişkin yaklaşımlarında değişimlere neden olmuştur. Uzun yıllar boyunca kar amacı güden istihdam bürolarına ILO tarafından getirilen kısıtlamalar neo-liberal ideolojinin etkisiyle esnetilmiştir (Çiğerci Ulukan, 2014: 153). Gelişmiş ülkelerin özel istihdam bürolarına yönelik yasal mevzuatlarının serbestleşmesi ile başlayan süreç günümüze kadar önemli bir mesafe kat etmiştir (MARKA, 2017: 14). Kapitalizm, kendini sürekli yenileyen bir sistem olarak dönem koşullarına uyum sağlamaktadır. Kapitalist sistem içerisinde yürütülen işe aracılık faaliyetleri de dönem koşullarına ve birikim rejimine etki eden makro iktisat politikalarıyla şekillenmektedir. Genel hatlarıyla bakıldığında işe aracılık faaliyetlerinin; kapitalizmin ilk dönemlerini kapsayan yaygın birikim rejiminde herhangi bir mevzuat ile düzenlenmediği, Keynesyen ekonomi politikalarının uygulandığı yoğun birikim rejiminde devletin tekelinde yürütülüp özel istihdam bürolarının sınırlandırıldığı ve son olarak esnek birikim rejiminde esnekleştirilerek kâr amacıyla hareket eden özel girişime açıldığı ve desteklendiği görülmektedir (Ocak, 2010: 158).

Çalışmada, birikim rejimleri ile işe aracılık faaliyetleri arasında ilişki kurulması amaçlandığından, sosyal politika aktörlerinin ekonomik ve toplumsal alandaki tutumuna ve birikim rejimlerinin düzenleme tarzına değinmek gerekmektedir. Kapitalizmin tarihsel gelişimine bakıldığında, düzenleme tarzlarının bir sonucu olarak özel istihdam bürolarının işleyişine ilişkin sınırlayıcı ya da genişletici düzenlemeler getirildiği görülmektedir. Bu nedenle, işe aracılık faaliyetlerinin gelişimini yaygın, yoğun ve esnek birikim rejimi bağlamında ele almak mümkündür.

4.1. Yaygın Birikim Rejimi

Yaygın birikim rejimi kapitalist toplumları ortaya çıkaran Sanayi Devrimi ile Birinci Dünya Savaşı'na kadarki dönemi kapsamına almaktadır. Bu süreç içerisinde kapitalizm, işgücü piyasalarında düzenlemelerin son derece sınırlı kaldığı ve piyasa dinamiklerinin belirleyici olduğu bir sistem içerisinde faaliyet göstermiştir. Düzenleme tarzının serbest piyasa mantığına dayalı olması, sermayenin hızlı bir şekilde birikmesinde etkili olmuştur.

Yaygın birikim rejiminde sermayenin genişlemesi mevcut üretim tekniklerinin kullanımıyla sağlandığından emek, sermaye birikiminin en önemli belirleyicisi olarak görülmüş ve bu nedenle üzerinde baskı kurulmuştur. Yaygın birikim rejiminde devlet, piyasalara geniş çaplı müdahalelerde bulunmamıştır. Ekonomik işleyişte devlet müdahalesi yerine rekabetçi piyasa mekanizması benimsenmiştir (Arın, 2013: 39-42; Şahin, 2000: 207). İşgücü piyasaları kurumsal ve yasal düzenlemelere konu olmadığı için işe aracılık faaliyetleri ve özel istihdam büroları da hukuksal bir zemine oturtulmamıştır.

Tarihi oldukça eskiye dayanan özel istihdam büroları, kapitalist toplumlarda yaygın birikim rejimi dönemini kapsayan 19. yüzyıldan itibaren faaliyet göstermeye başlamıştır. İşe aracılık faaliyeti yürüten ilk özel istihdam bürosu Protestan İşveren ve Çalışanlar Bürosu'dur ve 1819 yılında kurulmuştur. 19. yüzyılın sonlarında sanayileşmenin Avrupa'daki hızlı gelişimiyle birlikte sosyal sorunlar derinleşmeye başlamış ve yedek işçi ordusunu oluşturan birçok işsiz kötü çalışma koşulları altında kendilerine uygun işleri nerede bulabileceklerine dair arayışa girmişlerdir. Örneğin, kapitalist yaşamın zirvesindeki 19. yüzyıl Britanya'sının işçi sınıfının durumunu inceleyen R. Dudley Baxter, 24,1 milyonluk nüfusu olan Büyük Britanya'da nüfusun dörtte üçünden fazlasının mavi yakalı işçi sınıfına dâhil olduğunu, bu kesimin en fazla yüzde on beşinin vasıflı işçi olduğunu ve görece iyi ücret aldığını saptamıştır. Bu nedenle, yaygın birikim rejiminde iyi ücretli işlere olan talep giderek artmış ve yüksek ücretli iş bulma vadiyle faaliyet gösteren ve kâr amacı güden araçlar devreye girerek aracılık hizmeti vermeye başlamıştır (Sayın, 2002: 25-26; Hobsbawm, 2013: 142).

Yaygın birikim rejiminde mavi yakalı işçi büroları, 19. yüzyılın sonlarına doğru ilgili işgücü profiline olan talebin arzi çokça aşmasının ardından işgücü piyasalarında etkinliğini artırmıştır. Sanayideki emek ihtiyacı ile iş arayanlar arasındaki bağlantı, özel istihdam büroları aracılığıyla kurulmuştur. İşçi ve işveren sendikaları arasındaki iletişimin tam anlamıyla sağlanamaması, özel istihdam bürolarını etkinliğini daha da arttırmış ve işçi sınıfı açısından sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Mevcut iş sayısının iş arayanların sayısından az olması nedeniyle, büro sahipleri işverenler ile iyi ilişkiler kurmayı tercih etmişler, bu nedenle de işveren yerine başvuru sahibi iş arayan kişilerden ücret alma yoluna gitmişlerdir (Sayın, 2002: 26-34). Devletin, işgücü piyasalarında emeği korumaya yönelik politikaları uygulamaya koyan bir taraf olarak henüz yer almaması, özel istihdam bürolarının kâr amacı güderek faaliyet gösteren birer kuruluş olmaları sonucunu beraberinde getirmiştir. Bu yapı, yaygın birikim rejiminin düzenleme tarzı olan "rekabetçi piyasa" mantığından kaynaklanmıştır.

Yaygın birikim rejiminde ücret, iş sağlığı ve güvenliği ve iş bulma faaliyetleri de dâhil olmak üzere çalışma hayatına dair temel konularda herhangi bir yasal veya kurumsal düzenleme yapılmamış ve bu tür alanlar tamamen işverenin inisiyatifine bırakılmıştır (Ocak, 2010: 155). Emek gücünün yeniden üretimi devlet tarafından güvence altına alınmamıştır (Yücesan-Özdemir, 2014: 33). Özel istihdam büroları da bu işleyiş içerisinde hareket ederek kâr amacı gütmüşler ve işçilerden aldıkları ücret karşılığında hizmet vermişlerdir. Düzenleme tarzı işçi sınıfının çalışma ve hayat koşullarına doğrudan etki etmiştir. Özel istihdam bürolarına yönelik kısıtlamalar ancak Birinci Dünya Savaşı sonrası dönemde yapılmaya başlanmıştır.

Rekabetçi bir düzenleme tarzı ile şekillenen yaygın birikim rejimi, işçilerin yalnızca küçük bir kısmının tüketiminin kapitalist üretim tarafından karşılanıyor olmasından kaynaklanan aşırı birikim krizi ile sonlanmıştır. Bir başka ifadeyle, üretimin tüketim ile desteklenmemesi birikim krizine kaynaklık etmiştir. Emek üzerindeki baskıyı arttırmaya dönük arayışlar karşısında işçiler mücadele göstermeye; sermaye ise üretkenlik artışı sağlama arayışına başlamıştır (Topak, 2012: 120). Sonuç olarak aşırı birikim, aşırı üretim ve yetersiz tüketim yaygın birikim rejiminin krizine neden olmuştur (Arın, 2013: 41).

Birikim rejimlerinin kriz dönemleri, Düzenleme Okulu bağlamında geçiş dönemleri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, Birinci ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki dönemde, birikim rejiminde yaşanan dönüşümlerle karakterize edilen bir süreç tecrübe edilmiştir (Şahin, 2000: 194). İki savaş arasındaki dönemde düzenleme tarzında değişiklik yaşanmış ve yeni bir birikim rejimi ile düzenleme tarzı benimsenmiştir. Düzenleme Okulu'nun kapitalizm analizinin bir sonraki aşamasını yoğun birikim rejimi oluşturmaktadır.

4.2. Yoğun Birikim Rejimi

Düzenleme Okulu teorisyenleri, yaygın birikim rejimi sonrası dönemin birikim rejimini üretim sürecinde yoğun teknoloji kullanımı nedeniyle “yoğun birikim rejimi” olarak adlandırmışlardır. Yoğun birikim rejiminin üretim modeli olan Fordizm’de makineleşme düzeyi artmıştır. Tekelci firmaların güç kazanması ve üretim süreci koşullarının işletmeler tarafından belirlenmesi yoğun birikim rejiminin düzenleme tarzının “tekelci” olarak adlandırılmasına neden olmuştur (Şahin, 2006). Yaygın birikim rejimi krizinden çıkışta, düzenleme tarzı değiştirilmiş ve bunun sonucunda özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde sosyal politika anlayışı kurumsallaşmış, refah devleti uygulamaları artmış ve işçi sınıfı önemli kazanımlar elde etmiştir.

Yoğun birikim rejiminde müdahaleci devlet anlayışı bir düzenleme tarzı olarak benimsenmiştir. Devletin, işgücü piyasalarına müdahale etmesi gerekliliğine vurgu yapan ideolojiler güç kazanmıştır (Piketty, 2014: 144). 1929 Buhranı’nın neden olduğu ekonomik yıkımdan çıkışta artan devlet müdahaleleri etkili olmuş ve bu dönemin ekonomi politikaları Keynesyen bakış açısıyla düzenlenmiştir. Başvurulan müdahale araçları ve benimsenen sosyal politika anlayışı ile kriz aşılarak gerek işçi sınıfının hayat standartları gerekse sermaye birikimi artmıştır.

Yoğun birikim rejimi süresince işçi sınıfı muazzam bir oranda genişlerken makineleşme, emek sürecine yeni bir form kazandırmış ve kitlesel üretim ile kitlesel tüketim ortaya çıkmıştır. Yaygın birikim rejiminin aksine bu rejimde nisbi artı değer üretimi, artan teknoloji kullanımına dayalı olarak çalışma yoğunluğunun artırılması ile gerçekleştirilmiştir (Arın, 2013: 44). Üretim sürecinin yeni teknolojilerle örgütlenmesi ile üretkenlik ve sermaye birikimi artışa geçmiştir.

Yoğun birikim rejiminin hâkim üretim modeli olan Fordizm’de, standartlaştırma uygulamaları ile işçiler basit işlerden sorumlu tutulmuş ve böylelikle üretim sürecinde işbölümü ve uzmanlaşma anlayışı gelişmiştir (Gorz, 2007: 65). Kitlesel üretim yapan Fordizm ölçek ekonomilerini kullanarak maliyetleri düşürmüştür ve çalışma yoğunluğunun artırılmasıyla artı değer miktarı maksimize edilmiştir (Ansal, 1996: 9; Bozkurt, 2014: 123). Birim maliyetlerinin düşürülmesiyle sağlanan rekabet üstünlüğü Fordizm’e Altın Çağı’nı yaşatmış ve Keynesyen ekonomi politikalarının benimsenmesi ve devletin işgücü piyasalarına müdahalede bulunması sonucunda reel ücret düzeyleri artarak işçi sınıfı toplumsal ve ekonomik kazanımlara ulaşmıştır.

Emeğin sendika çatısı altındaki örgütlü mücadelesi de işçilerin hayat standartlarının yükselmesinde etkili olmuştur (Şahin, 2000: 208). İşçi sınıfının çıkarlarının birleşmiş ve böylelikle sınıf çatışmaları ve sendikalar güç kazanmıştır (Öngen, 1994a: 109). Emeğin bireysel olarak elde edemediği güce sendikalar aracılığıyla ulaşılmış ve kolektif bir işçi hareketi ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler, işçi sınıfının ve sendikaların çalışma hayatında belirleyici birer taraf haline gelmelerini ve sosyal politika anlayışının inşa sürecine tesir edebilmelerini sağlamıştır.

Devletin benimsediği düzenleme tarzı da sosyal politikanın kurumsallaşma sürecine etkide bulunmuştur. Devlet, yoğun birikim rejiminde yalnızca kendi kendini düzenleyen süreçlere müdahalede bulunmamış, aynı zamanda bu süreçlerin bir parçası da olmuştur. Emek gücünün yeniden üretim maliyetlerini refah ve güvenlik uygulamaları ile toplumsallaştırmıştır. Tüm bu rolleri üstlenmesinden dolayı, toplumu oluşturan üyelerinin hem maddi yaşamını hem de topluma işlevsel uyumunu düzenlemiştir (Arın, 2013: 51). Benimsenen düzenleme tarzının bir sonucu olarak kapitalizmde refah devleti olarak adlandırılan bir dönem tecrübe edilmiştir. Refah devleti anlayışı, bu dönemde uygulanan politikaların etkisiyle ortaya çıkmıştır. İşgücü piyasalarında yer alan işçileri korumaya yönelik politika ve düzenlemeler hayata geçirilmiştir. Bu bağlamda, işe aracılık faaliyetlerine ilişkin yasal ve kurumsal düzenlemeler de ilk olarak yoğun birikim rejiminde kendine yer edinmiştir.

Özel istihdam bürolarının düzenlenmesine yönelik ilk adım ILO’nun kurulmasıyla atılmıştır. Birinci Dünya Savaşı sonrasında imzalanan Versay Anlaşması ile 1919 yılında kurulan ILO, emeğin bir meta olmadığını ilkesel olarak kabul etmiştir. Emeğin bir meta olarak kabul edilmemesi gerektiğine ilişkin vurgu, işe aracılık hizmetlerinin ticari bir işlem olamayacağı, tekelci bir anlayış ile kamu sorumluluğunda yürütülmesi gerektiği ve özel bürolarının aracılık

üzerinden çıkar elde edememesi sonucunu beraberinde getirmiştir (Sayın, 2002: 40). Birikim rejimleri arasındaki geçiş sürecinde, düzenleme tarzında dönüşümler yaşanmış ve bir sosyal politika aktörü olarak ILO da bu dönüşümden etkilenerek hazırladığı sözleşmeler ile işe aracılık faaliyetlerine ilişkin uluslararası normlar oluşturmaya başlamıştır.

İşe aracılık faaliyetlerine ilişkin ilk düzenleme 1919 yılında yapılmıştır. ILO, 1919 tarih ve 2 sayılı İşsizlik Sözleşmesi'nde işe aracılık faaliyetinde bulunan kurumlara yönelik karar almıştır. 2 sayılı sözleşmenin ikinci maddesi ile sözleşmeyi onayan her üye ülke, merkezi bir makamın kontrolüne tabi resmi ve bedelsiz bir iş bulma bürosu sistemi kurma yükümlülüğü altına alınmıştır. Öte yandan aynı maddede, işe aracılık faaliyetinden sorumlu özel istihdam bürolarının da olabileceği ancak büroların işleyişinin milli bir plan dâhilinde koordine edilmesi gerektiği belirtilmiştir. İşe aracılık faaliyetlerinde tekelci bir anlayış benimsenmemiştir. İşe aracılık faaliyetlerinin devletin sorumluluk sahasındaki bir alan olarak görülmesi ve özel istihdam bürolarının devlet eliyle denetlenecek olması, yeni birikim rejimine geçiş sürecinde düzenleme tarzında yaşanan dönüşümün bir sonucu olarak ILO'nun gündemine taşınmıştır.

Diğer bir sözleşme ise 1933 tarih ve 34 sayılı Ücretli İş Bulma Büroları Sözleşmesi'dir. 34 sayılı sözleşmenin 2. maddesinde, bazı istisnalar tanınmakla birlikte kâr gayesi taşısın ya da taşımasın, vermiş olduğu hizmet karşılığında belli bir ücret talep eden istihdam kuruluşlarının kaldırılması konusunda kesin ifadeler yer verilmiştir. Kazanç amacı güderek işe aracılık faaliyetlerini sürdüren büroların ILO üyesi her ülke tarafından 3 yıl içerisinde kapatılmasına ve kazanç amacı taşımayan iş bulma bürolarının ise yetkili makamdan izin alma koşulu ile faaliyette bulunabileceğine karar verilmiştir. 34 sayılı sözleşmede yoğun birikim rejiminin düzenleme tarzının izlerini görmek mümkündür. Yaygın birikim rejiminin rekabetçi piyasa anlayışı engellenmeye çalışılarak işgücü üzerinden kâr elde etmeyi amaçlayan özel istihdam büroları yasaklanmıştır. Krizin neden olduğu işsizlik sorununu fırsata çevirmek isteyen özel istihdam bürolarının emek üzerinden kâr elde etmelerinin önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

Bir diğer ILO sözleşmesi, 1948 tarih ve 88 sayılı İş ve İşçi Bulma Servisi Kurulması Sözleşmesi'dir. Sözleşmenin 1. maddesindeki ifade ile üye ülkelere ücretsiz bir kamu istihdam kurumu kurulması yükümlülüğü getirilmiş ve istihdam kurumlarının kamunun denetimi altında toplanması gerektiği vurgulanmıştır. İstihdam büroları aracılığıyla tam istihdam hedefine ulaşılması ve bu hedefin sürdürülmesi ile üretken kaynakların geliştirilmesi amaçlanmıştır. Keynesyen ekonomi politikalarının şekillendirdiği düzenleme tarzına paralel olacak şekilde 88 sayılı sözleşmede tam istihdam hedefinin altı çizilmiştir. Bu doğrultuda büroların, işgücü piyasalarında iş arayanlarla işçi arayanlar arasında bir köprü oluşturacak şekilde teşkilatlandırılması gerektiği karara bağlanmıştır.

1949 tarihli ve 96 sayılı Ücretli İş Bulma Büroları Sözleşmesi, 88 sayılı sözleşmeden bir yıl sonra kabul edilmiştir. Bu sözleşmede, ücretli istihdam bürolarına ilişkin daha esnek düzenlemelere yer verilmiştir. 34 sayılı sözleşmenin ücretli istihdam bürolarının kapatılmasına ilişkin hükmü üye ülkelere seçim şansı tanınarak iptal edilmiştir (Kutlu, 2010). Bu bağlamda sözleşme iki bölümden oluşmaktadır. Üye ülkeler sözleşmenin içeriğinde öngörülen serbesti çerçevesinde uygun buldukları bölümü onaylama hakkına sahiptirler. Üye ülke tarafından ikinci bölümün onaylanması durumunda katı bir kamu tekeli benimsenirken üçüncü bölümün onaylanması halinde ise kamu kurumu yanında kazanç amacı güden özel istihdam bürolarının da faaliyet göstermesi söz konusu olmaktadır (Sayın, 2002: 72-73). 1929 Buhranı'nın neden olduğu işsizlik sorunun çözülmeye başlanması ile beraber ILO'nun özel istihdam bürolarına yönelik tutumunda belli bir esneme yaşansa dahi 96 sayılı sözleşme yoğun birikim rejiminin temel karakteristiğine uygunluk göstermektedir.

Yoğun birikim rejimi kapitalizmin 1970'li yıllarda yaşadığı petrol şokları, Bretton Woods para sisteminin çökmesi ve Fordizm'in krizi ile beraber son bulmuş, birikim rejimi belli bir geçiş sürecinin ardından "esnemek birikim rejimi" olarak adlandırılan yeni bir yapılanmaya girmiştir.

Esnek birikim rejiminde ILO'nun özel istihdam bürolarına karşı tutumunda ciddi değişimler yaşanmıştır.

4.3. Esnek Birikim Rejimi

Kitlesel üretimin kitlesel tüketimle desteklenmesine dayalı ekonomik işleyiş, sermaye birikiminin kriziyle sekteye uğramıştır. Yoğun birikim rejimi döneminde çalışma koşullarının iyileştirilmesi işçi çalıştırma maliyetlerini yükseltmiş ve işverenler değişen koşullar karşısında fiyat düzeylerini yükseltse dahi zarar etmeye başlamıştır. Esnek birikim rejiminin neo-liberal düzenleme tarzına dayalı politikaları ile yoğun birikim rejiminden devralınan kazanımlar aşınmaya başlamış ve emeği korumaya yönelik mekanizmalarda önemli gerilemeler yaşanmıştır (Şahin, 2000: 237). 1980 sonrası dönemde dünya genelinde müdahaleci düzenleme tarzının tasfiye süreci tecrübe edilmiştir. Yeniden uyarlanma sürecine giren kapitalizmin sahip olduğu mekanizmalar günün koşullarına göre şekillendirilmiş ve esneklik anlayışına dayalı yeni bir birikim rejimi yapılandırılmıştır.

Küreselleşme sürecinde sermaye uluslararası akıcılık kazanarak uluslar-üstü bir düzeyde merkezileşmiş ve çok uluslu işletmeler büyük sermaye gruplarının taşıyıcısı konumundaki örgütler haline almıştır (Öngen, 1994b: 318). Ulusal sınırları aşarak uluslararası düzlemde genişleyen sermayenin birikimi için devletin müdahale alanlarının daraltılması gerektiği gündeme getirilmeye başlanmış ve düzenleme tarzı olarak neo-liberalizm benimsenmiştir.

Neo-liberal ekonomi politikaları ile yoğun birikim rejiminin dayanışma ve uzlaşma üzerine kurulu yapısı geride bırakılmıştır (Topak, 2012: 139). Esnek birikim rejiminde ücretler üzerinde baskı kurma, işçi sınıfının sosyal kazanımlarını daraltma, istihdam ilişkilerini güvenceden arındırma ve düşük ücret düzeyinde tutma eğilimi başlamıştır (Şahin, 2000: 237). Dünya genelinde işsizlik oranlarının yükselişe geçmesi iş arayanlar arasındaki rekabeti arttırmış; artan rekabet ise işçi çalıştırma maliyetlerini düşürmüştür (Dikmen, 2006: 9). İşçi çalıştırma maliyetlerinin düşmesi sermayeye yeni iş fırsatları sunmuştur. Birikim rejiminin ihtiyaç duyduğu esneklik, benimsenen düzenleme tarzı aracılığıyla karşılanmaya çalışılmıştır.

Esnek birikim rejimi dört temel belirleyici üzerinden incelenmektedir. Birinci belirleyici, emek sürecinde esnek işgücü ile esnek makineler ve sistemlere dayalı esnek bir üretim sürecinin bulunmasıdır. İkinci belirleyici, esnek birikimdir; arz yönlü iktisat politikalarının geçerli olduğu, esnekliğe ve yeniliğe dayanan bir birikim rejimini ifade etmektedir. Üçüncü belirleyici, ücret düzeyi bağlamında nitelikli ve niteliksiz şeklinde kutuplaşan işgücü arasındaki ciddi farklılıklardır. Son belirleyici ise hala oluşmakta olan toplumsallaşma biçimi bağlamında bir farklılaşmanın söz konusu olmasıdır (Topak, 2012: 139-141). Esnek birikim rejimine ait bu belirleyiciler Fordist üretim modelinin sermaye birikimindeki potansiyelini azaltmış, yeni bir üretim modeli ortaya çıkarmış ve post-Fordist bir üretim modeline geçiş için zemin hazırlamıştır.

Birikim rejimindeki değişime üretim modelinde yaşanan dönüşüm eşlik etmiştir. İşgücü piyasalarının yapısında ve istihdam biçimlerinde önemli dönüşümler yaşanmıştır. Teknolojinin hızlı gelişimi, üretimin yapıldığı yer ile yönetildiği yerin farklılaştığı post-Fordist üretim modelinde; istihdam ilişkisinin sürekliliğini ciddi ölçüde etkilemiştir. İstihdam ilişki ve biçimlerinde yaşanan değişimlerin bir sonucu olarak iş hukukunda klasik iş ilişkilerinden standart-dışı/atipik iş ilişkilerine geçiş yaşanmış ve bunlara yönelik düzenlemeler artış göstermiştir. Tipik istihdam biçimleri katı kurallara dayandığı iddia edilerek eleştirilmiştir. Böylelikle belirsiz süreli ve tam zamanlı çalışma esasına dayanan iş güvencesine sahip tipik istihdam biçimlerinden esnekliğe dayalı atipik istihdam biçimlerine geçilmiş ve bu istihdam biçimleri zaman içerisinde yasal düzenlemelere konu olmuştur. Esnek birikim rejiminde sermaye, emeğin satın alınması ve kullanılması sürecine ilişkin farklı stratejilere başvurmaya başlamıştır (Kutlu, 2010: 41; Nazlı, 2016: 165). Atipik istihdam biçimlerinin ortaya çıkışı ve yaygınlığını arttırması gibi gelişmeler yeni birikim rejiminin temel karakteristiklerine ve düzenleme tarzına

bağlı olarak yaşanmıştır. Sözü edilen özellikleri itibarıyla esnek birikim rejiminde bir esneklik stratejisi olarak özel istihdam bürolarının gerekliliği gündeme getirilmiş ve bu büroların işe aracılık faaliyetlerinde kapladıkları alan artmıştır.

Post-Fordist üretim sistemi, esnek birikim rejiminin talep ettiği esneklik anlayışına göre inşa edilmiştir. Sermaye için yeni birikim alanları ve olanakları bulmak adına işgücü piyasaları kuralsızlaştırılmıştır. Esnek birikim rejiminde ölçek ulusal düzeyden uluslararası düzeye kayarken yeni bir devlet biçimi arayışı başlamış ve kapitalist sistem neo-liberal ideoloji tarafından şekillenmiştir. Neo-liberalizm beraberinde yeni bir devlet örgütlenmesini getirmiştir. Neo-liberal ideoloji, piyasa egemenliğine dayalı bir dönüşümü hedef aldığı gibi kamu sektörü için özelleştirme, liberalleştirme ve devlet nezdinde ticarileşme süreçlerini devreye sokmuştur. Piyasanın kendi ihtiyaçlarını çözebilmesini sağlayacak yeni yasal ve politik çerçeve arayışına başlanmıştır (Topak, 2012: 138-141). Düzenleme tarzı bağlamında eskiye dönüş yaşanırken toplumsal ve ekonomik hayata müdahale konularında devlet küçülme eğilimine girmiştir.

Devlet ve devletin örgütlediği ekonomik etkinliklerinin tümü esnek birikim rejimine kaynaklık etmiştir. Yoğun birikim rejiminde inşa edilen yapılar çözülmüş, kamunun elinde bulunan yatırım alanları özel sektöre devredilmiş ve güvenceli istihdam olanakları daralmıştır. Devletin istihdam ve hizmet üretiminden çekilmesi, sermaye birikiminde yeni kapılar aralamıştır. Kamusal olanın tasfiyesi, sermayeye zahmetsiz bir birikim alanı sunmuştur (Dikmen, 2006: 16). Bu koşullar altında işe aracılık faaliyetleri de liberalizasyon sürecine girmiş ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu işgücü her zamankinden daha fazla bir şekilde özel istihdam büroları aracılığıyla karşılanmaya başlanmıştır.

Neo-liberalizme dayalı düzenleme tarzı ile devletin değişen koşullar karşındaki mevcut pozisyonu ve etkinliği eleştirilmeye başlanarak işgücü piyasalarında yapısal değişimler yaşanmış ve esnek istihdam biçimleri ortaya çıkmıştır. Devletin işe aracılık hizmetlerindeki etkinliği ilgili eleştirilerin önemli gündem maddelerinden birini oluşturmuştur. Devletin ilgili hizmetlerde yetersiz olduğu iddiası öne sürülmüş ve işe aracılık faaliyetleri liberalizasyon süreçlerine uğramıştır (Uçkan, 2005: 174). Kamunun işe aracılık faaliyetlerindeki ağırlığı azalırken özel istihdam bürolarının ağırlığı artmıştır. Özel ve kamu istihdam bürolarının bir arada var olduğu ve birbirlerini tamamladıkları işbirliğine dayalı bir döneme geçilmiştir (Gündoğan, 1998: 551, 563).

Esnek birikim rejiminin düzenleme tarzına paralel bir şekilde, önceki bölümlerde de tartışıldığı üzere, ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine ilişkin tutumunda önemli değişimler yaşanmıştır. Genel itibarıyla uzun yıllar boyunca işe aracılık faaliyetlerinde kamu tekeli anlayışını benimseyen ILO, liberalizasyon ve küreselleşme süreçlerinin etkisiyle bu anlayışından vazgeçmiş, özel istihdam bürolarının işgücü piyasalarındaki varlığını kabul etmiş ve hatta bürolara geçici iş ilişkisi kurma yetkisi vermiştir (Kaya, 2016: 417). Çalışma hayatındaki katı ve sınırlayıcı düzenlemelerin yerini değişen toplumsal ve ekonomik koşullara uyum sağlayabilme potansiyeli taşıyan esnek düzenlemelerin almaya başlaması ile işe aracılık faaliyetlerinde esneklik anlayışı benimsenmiş, ulusal ve uluslararası düzenlemelerde kamu tekeli terk edilmiştir (Uçkan, 2005: 149). Kamu tekeliinden ayrılış; liberal akımların güçlenmesine ve esnek işgücü kullanımının artmasına bağlanarak bizzat ILO tarafından da kendi yayınlarında deklare edilmiştir (Sendikal Notlar, 2003: 62). ILO'nun sosyal politika anlayışında yaşanan liberalizasyon sürecinin anlaşılması noktasında 181 sayılı sözleşme son derece önemlidir.

1949 tarihli 96 sayılı ILO sözleşmesinin revize edilmiş hali olan 1997 tarihli ve 181 sayılı Özel İstihdam Büroları Sözleşmesi, tam anlamıyla 1980 sonrası dönemin yeni birikim rejimine uygun bir karakteristiğe sahiptir. Sözleşme, özel istihdam bürolarının kurulması ve faaliyet göstermesi temel amacına yönelik olarak hazırlanmıştır. 181 sayılı sözleşme ile kamusal bir hizmet olarak yürütülen işe aracılık görevi, kamu tekeliinden alınmış ve bu alanda özel istihdam bürolarının varlığı kabul edilmiştir. İşe aracılık faaliyetlerinin yürütülmesinde kâr amaçlı özel girişimin önü açılmıştır (Ocak, 2010: 158). Bu haliyle 181 sayılı sözleşme, işe aracılık faaliyetlerine ilişkin diğer ILO sözleşmelerinden farklılık arz etmektedir.

ILO; 34, 88 ve 96 sayılı sözleşmeleriyle özel istihdam bürolarına katı ve mesafeli bir duruş sergilerken işgücü piyasalarında ve düzenleme tarzında yaşanan gelişmeler sonrasında düzenlemeleri piyasanın gereklerine uyumlulaştırmak amacıyla 181 sayılı sözleşmeyi kabul etmiştir. İlgili sözleşmede, istihdam bürolarına danışmanlık ve eğitim hizmeti yürütme yetkisi verilmesinin ötesinde geçici iş ilişkisi kurma izni de tanınmış, büroların geçici işlerde aracılık faaliyetinde bulunabilmesinin önü açılmıştır (Süral, 2013: 30-31; Şen, 2014: 15). Dünya genelinde 20. yüzyıl boyunca özel istihdam bürolarının denetim ve tasfiyesine odaklanılmış olsa da yeni istihdam biçimlerinin ortaya çıkışı ile birlikte hükümetler, istihdamın artırılabilmesi adına özel istihdam bürolarına karşı farklı bir yaklaşımı gündemlerine almıştır. Bu bağlamda ILO da özel istihdam bürolarına ilişkin tutumunda farklılaşmaya gitmiştir (Kutal, 2001: 4).

Literatürde geçici iş ilişkisinin işgücü piyasalarının talep ettiği bir ihtiyaç olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu vurgu gerek ILO tarafından gerekse Avrupa Birliği tarafından da dile getirilmiştir. Örneğin, 2008 tarihli ve 2008/104/EC sayılı Avrupa Birliği Geçici İş Direktifi ile geçici işin genel çerçevesi çizilmiş ve geçici iş aracılığıyla esnek çalışma modellerinin ve istihdamın artırılması hedeflenmiştir. İşletmelerin esneklik, çalışanların iş-aile yaşamı dengesi ihtiyacı direktifin ortaya çıkış nedeni olarak gösterilmiştir (Süral, 2013: 31). Benzer şekilde ILO Yönetim Kurulu tarafından 2008-2009 yılında düzenlenen sektörel toplantılar programına, artışı geçen geçici iş ilişkisinin istihdam üzerindeki olumlu etkisinin vurgulanması amacıyla 181 sayılı ILO Sözleşmesi'nin onaylanmasını teşvik etme amacı taşıyan bir çalıştay eklenmiştir. Çalıştayda; 181 sayılı Sözleşme'nin önemi konusunda hükümet, işveren ve işçi kesimlerinin farkındalık düzeyinin artırılmasının, geçici iş ilişkisinin yararları hakkında görüş alışverişinde bulunulmasının, sözleşmeyi onaylamış ülkelerdeki iyi uygulama örneklerinin ortaya konulmasının ve sözleşmenin onaylanmasının teşvik edilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir (Aktekin, 2009: 124). Görüldüğü üzere, Avrupa Birliği ve ILO gibi uluslararası aktörler, yoğun birikim rejimi döneminde mesafeli oldukları özel istihdam bürolarının aktivasyonunu gündemlerine almış, bu bürolara faaliyet izni verilmesine yönelik ulusal ve uluslararası düzenlemelerde bulunmuş ve büroların yaygınlığını arttırmasını desteklemiştir. Netice itibarıyla ilgili gelişmeler ile bir sosyal politika aktörü olan ILO'nun sosyal politika anlayışında dönüşüm yaşanmıştır.

Esnek birikim rejiminin neo-liberal düzenleme tarzı ile devletin işgücü piyasalarına yönelik müdahale alanları azaltılmıştır. Klasik istihdam biçim ve ilişkileri, işletmelerin küresel rekabet koşullarının desteklenmesi amacıyla esnetilmiştir. İşverenlerin bu amaç doğrultusunda başvurdukları en etkili yöntemlerin başında özel istihdam büroları gelmiştir. 181 sayılı sözleşme ile üye ülkelerde istihdam ilişkisinin geçici hale getirilmesinin önü açılmıştır (Kaya, 2016: 400). Tam ve belirsiz süreli iş sözleşmelerine dayanan klasik istihdam biçimlerinin yerini geçici iş ilişkisi gibi esnek istihdam biçimleri almıştır. Bu türden esnek istihdam biçimlerinin ortaya çıkışında, işgücü piyasalarını kuralılaştırmaya ve esnekleştirmeye yönelik uygulamalar etkili olmuştur.

Devletin piyasalara müdahalesinin azalması, sosyal politika anlayışından uzaklaşılması ve esnek istihdam biçimlerinin yaygınlık kazanması gibi gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda özel istihdam bürolarına yönelik ILO düzenlemelerinin, neo-liberal düzenleme tarzı ve esnek birikim rejimiyle uyumlu olduğu görülmektedir. Esnek birikim rejiminde özel istihdam bürolarının, işgücü piyasasının sermaye lehine yeniden değerlendirilmesi amacıyla kullanıldığı düşünülmektedir (Ocak, 2010: 153-175). Ulusal ve uluslararası sosyal politika aktörleri tarafından kar amacı güden özel istihdam büroları aracılığıyla yürütülen işe aracılık faaliyetleri yoğun birikim rejiminde yasaklanmış ya da sınırlandırılmış olsa da esnek birikim rejiminde özel istihdam büroları varlığı yasal olarak tanınmış ve bu büroların işgücü piyasalarında bir taraf olarak yer almaları desteklenmiştir. Uluslararası bir sosyal politika aktörü olan ILO'da da benzer eğilimler gözlemlendiğinden, kurumun sosyal politika anlayışında önemli bir dönüşüm yaşandığını söylemek mümkündür. Neo-liberal düzenleme tarzından etkilenen ILO,

mevcut düzenlemelerini revize ederek sermaye birikim süreci için uygun koşulların hazırlanması sürecine katkı sağlamaktadır.

Sonuç

Kapitalizm, ilk ortaya çıktığı yıllardan günümüze kadarki süreç içerisinde birçok kriz yaşamış ve bu krizlerden düzenleme tarzında değişime giderek çıkmıştır. Krizlerle yeniden şekillenen ve gelişen kapitalist sistemde, düzenleme tarzına bağlı olarak farklı birikim rejimleri kendine yer edinmiştir. Düzenleme Okulu kapsamında ilgili birikim rejimleri yaygın, yoğun ve son olarak esnek birikim rejimi şeklinde kavramsallaştırılmıştır.

Günümüz ülkelerinin ekonomik ve toplumsal yapısında esnek birikim rejimi ve neo-liberal düzenleme tarzı hâkimdir. Neo-liberalizm, yoğun birikim rejiminden miras alınan kurum ve politikaların tasfiye edilmesi sürecine etki eden bir düzenleme tarzıdır. Devletin ekonomik ve toplumsal hayata müdahale alanlarının sınırlandırılmasını ve piyasa ekonomisinin canlandırılmasını salık veren neo-liberal politikalar, işgücü piyasaları başta olmak üzere birçok alanda liberalizasyon süreçlerini başlatmıştır.

Uzun yıllar kamu tekelinde gerçekleştirilen işe aracılık hizmetleri neo-liberal ideolojinin etkisiyle liberalizasyona uğramış ve ilgili hizmetlerin yerine getirilmesinde özel istihdam bürolarına faaliyet izni tanınmıştır. Bu bağlamda bir uluslararası sosyal politika aktörü olan ILO'nun da özel istihdam bürolarına ilişkin tutumu yıllar içerisinde değişmiştir. ILO'nun özel istihdam bürolarına karşı 34, 88 ve 96 sayılı sözleşmelerindeki mesafeli ve kısıtlayıcı yaklaşımının yerini 1980 sonrası dönemin düzenleme tarzı nedeniyle bürolara faaliyet izni veren ve onları destekleyen ve bir yaklaşım almıştır. Buradan hareketle ILO'nun sosyal politika anlayışının, dönemin birikim rejimi ile düzenleme tarzından etkilendiğini söylemek mümkündür. Öyle ki yoğun birikim rejiminin düzenleme tarzının bir sonucu olarak mesafeli durulan özel istihdam büroları, esnek birikim rejiminde, ILO tarafından işgücü piyasalarına esnekliğin kazandırılmasındaki etkinliği vurgulanarak desteklenmektedir.

ILO tarafından dile getirilen, işgücü piyasalarının mevcut görünümü itibarıyla özel istihdam bürolarına ihtiyaç duyulduğu söylemi, uzun yıllar boyunca ilgili kurumlara mesafesini koruyan ILO'nun önceki söylemleriyle çelişmektedir. Bu çelişkili durum, küreselleşme sürecinin taşıyıcı aktörlerinden biri olma rolünün verildiği ILO'nun, liberal bir anlayış benimseme eğiliminden kaynaklanmaktadır. ILO'nun 1980 sonrası dönemde ürettiği düzenleme sayısı ve düzenlemelerin tavsiye kararı niteliği taşıması bu eğilimi kanıtlar niteliktedir.

ILO, esnek birikim rejimi döneminde, özel istihdam bürolarına faaliyet izni veren 181 sayılı sözleşmeyi düzenlemenin ve bu sözleşmenin üye ülkeler tarafından kabul edilmesini teşvik etmenin ötesinde ilgili sözleşme ile özel istihdam bürolarına geçici iş ilişkisi kurma yetkisi tanımıştır. Post-Fordist üretim modelinin talep ettiği esneklik ihtiyacını karşılama potansiyeli son derece yüksek olan ancak işçiler açısından güvencesizlik anlamı taşıyan geçici istihdam biçiminin bizzat ILO tarafından tanınması ve hatta desteklenmesi, ILO'nun bir sosyal politika aktöründen ziyade küreselleşme ve liberalizasyon süreçlerini hayata geçiren bir aktör olarak algılanmasına neden olmaktadır. ILO, neo-liberal düzenleme tarzının somut bir çıktısı olan işe aracılık faaliyetlerinin liberalizasyon sürecinde, geçmiş düzenlemelerin aksine, aktif bir rol oynayarak sosyal politika aktörü olma özelliğinden uzaklaşmaktadır.

Birikim rejimlerinin düzenleme tarzları temel alınarak yapılan analiz sonucunda, her bir birikim rejiminde, ekonomi-politiğe uyumlu olacak şekilde sosyal politika anlayışında dönüşüm yaşandığı görülmektedir. İşgücü piyasalarında ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması amacıyla mevcut düzenlemelerde köklü değişikliklere gidilmekte, önceki rejimin düzenleme tarzından uzaklaşmakta ya da düzenleme tarzına esneklik kazandırılmaktadır. ILO'nun işe aracılık faaliyetlerine ilişkin tutumunun yıllar içerisinde yaşamış olduğu değişim bu duruma bir örnek teşkil etmekte; düzenlemelerin ekonomi-politiğe uyumlulaştırıldığını kanıtlar niteliktedir.

Birikim rejimi, dönemsel ihtiyaçların giderilmesi amacıyla düzenleme tarzına etki ederek önceki dönemde olumsuz bir statüde değerlendirilen özel istihdam bürolarının işleyişi önündeki engellerin ortadan kaldırılmasını salık vermekte ve etkinliğinin artırılması adına bizzat sosyal politika aktörleri tarafından büroların desteklenmesini talep etmektedir. Sonuç itibarıyla, başta ILO olmak üzere, sosyal politika aktörlerinin işe aracılık faaliyetlerine ilişkin tutumlarındaki değişimler ile birikim rejimleri arasında ilişkisellik kurmak mümkündür. ILO'nun üretmiş olduğu sözleşme ve tavsiye kararları hâkim birikim rejiminin düzenleme tarzına uygun bir karakteristiğe sahiptir.

Kaynakça

- Aktekin, Ş. (2009). Mesleki anlamda geçici iş ilişkisinde gelişme yok. MESS Mercek Dergisi, 14(56), 121-127.
- Albertini, J. M. (1995). Ekonomik sistemler: uygulamada kapitalizm ve sosyalizm. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Ansal, H. (1996). Esnek üretimde işçiler ve sendikalar. İstanbul: Birleşik Metal-İş Sendikası
- Ansaloni, M., Montalban, M., Roger, A., & Smith, A. (2018). Call for papers for a special issue: 'accumulation and politics: approaches and concepts'. The Regulation Review: Capitalism, Institutions, Power.
- Arın, T. (2013). Kriz, devlet, iktisat ve sosyal güvenlik politikaları. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Baypınar, B. (2009). Geçici istihdam büroları aracılığıyla çalışma: bir alan araştırması, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Boyer, R. (1990). The regulation school: a critical introduction. New York: Columbia University Press.
- Bozkurt, V. (2014). Endüstriyel & post-endüstriyel dönüşüm bilgi, ekonomi, kültür. Bursa: Ekin Kitabevi
- Cam, E. (2008). Uluslararası çalışma örgütü sözleşmeleri çerçevesinde özel istihdam büroları ve çeşitleri. Çimento İşveren Dergisi, 22(1), 20-31.
- Ciğerci Ulukan, N. (2014). İşsizlik versus geçici çalışma: özel istihdam bürolarının kiralık işçileri. Türkiye'de Esnek Çalışma. Özgür Müftüoğlu, Arif Koşar (Editörler). İstanbul: Evrensel Basım Yayın, 143-157.
- Çolak, A. (2019). Sosyal politikanın uluslararası taraflarından uluslararası çalışma örgütü ve küreselleşme. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 05(01), 73-84.
- De Freitas Barbosa A., Cacciamali, M. C. (2014). Accumulation regimes, labour market and inequality: the Brazilian case in a long-term perspective. Brazilian Paper C (Annex 7).
- Dikmen, A. A. (2006). Bir ilkel birikim aracı olarak özelleştirme ve taşeronlaştırma. Genel-İş Emek Araştırma Dergisi, 1, 41-60.
- Dur, V. (2015). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) sosyal güvenlik politikalarındaki dönüşüm. Karatahta İş Yazıları Dergisi, 3, 127-154.
- Ekin, N. (2001). Türkiye'de iş piyasasının yeniden yapılanması: özel istihdam büroları. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Erdut, Z. (2007). Enformel istihdamın ekonomik, sosyal ve siyasal etkileri. Çalışma ve Toplum, 1, 53-82.
- Gorz, A. (2007). İktisadi aklın eleştirisi. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

- Gorz, A. (2014). Yaşadığımız sefalet: kurtuluş çareleri. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gündoğan, N. (1998). İşe yerleştirme sistemi içinde özel istihdam bürolarının yeri ve önemi. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 549-566..
- Heintz, J., Lund, F. (2012). Welfare regimes and social policy: a review of the role of labour and employment. Gender and Development Paper No. 17.
- Hobsbawm, E. J. (2013). Sanayi ve imparatorluk. Ankara: Dost Kitabevi.
- International Labour Organization. (2009). Private employment agencies, temporary agency workers and their contribution to the labour market. Geneva: International Labour Organization.
- Işık, V. (2018). Refah devletinin dönüşüm süreci ve “düzgün iş” kapsamında sosyal güvenlik anlayışı. Sosyal Güvenlik Dergisi, 8(2), 109-128.
- Jessop, B. (1990). Regulation theories in retrospect and prospect. Economy and Society, 19(2), 153-216.
- Jessop, B. (1993). Towards a Schumpeterian workfare state? Preliminary remarks on post-Fordist political economy. Studies in Political Economy, 40(1), 7-39.
- Jessop, B. (2005). Hegemony, post-Fordizm ve küreselleşme ekseninde kapitalist devlet. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kaya, M. (2016). Türkiye’de işsizlik sorunu ve özel istihdam büroları. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(35), 401-437.
- Koray, M. (2007). Sosyal politikanın anlamı ve işlevini tartışmak. Çalışma ve Toplum, 4(15), 19-56.
- Kott, S. (2019). ILO: social justice in a global world? A history in tension. International Development Policy, 11(1), 21-39.
- Kutal, M. (2001). Türkiye İş Kurumu çalışma hayatımıza katılırken bazı gözlem ve beklentiler. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 16, 4-5.
- Kutlu, D. (2010). Geçici çalışmanın süreklileşmesi ve güvencesizleşme: özel istihdam bürolarının değişen rolü. TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 10(35), 41-47.
- Labrousse, A., & Michel, S. (2017). Accumulation regimes. The Routledge Handbook of Heterodox Economics Theorizing, Analyzing, and Transforming Capitalism. Tae-HeeJo, Lynne Chester, Carlo D’Ippoliti. (Editörler). Routledge, 54-69.
- Lipietz, A. (1987). Mirages and miracles the crises of global Fordism. London: Verso.
- Lipietz, A. (1993). Uluslararası işbölümünde yeni eğilimler: birikim rejimleri ve düzenleme tarzları. Toplum ve Bilim, 56(61), 58-82.
- Lordoğlu, K., Özkaplan, N. (2003). Çalışma iktisadı. İstanbul: Der Yayınevi.
- MARKA. (2017). Özel istihdam büroları ve Türkiye uygulamaları raporu. T.C. Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Yayını.
- McDonough, T., & Nardone, E. (2006). Social structures of accumulation, the regulation approach and the European Union. Competition & Change, 10(2), 200-212.
- Metin, B., Özaydın, M.M. (2014). Çalışma ve refah. Ankara: Gazi Kitabevi
- Nazlı, S. (2016). İş kanununda düzenlenen mesleki anlamda geçici iş ilişkisine yönelik hükümlerin değerlendirilmesi. İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 3(1), 149-168.

- Noel, A. (1987). Accumulation, regulation, and social change: an essay on French political economy. *International Organization*, 41(2), 303-333.
- Ocak, A. T. (2010). Emek piyasası için “insan koleksiyonu”: özel istihdam büroları., A. R. Güngen, F. Ercan, Ö. Tezcek, Ö. Biçer ve Y. Özgün. (Editörler). *Emek ve siyaset*. Ankara: Dipnot Yayınları, s. 153-178.
- Öngen, T. (1994a). Prometheus'un sönmeyen ateşi. İstanbul: Alan Yayıncılık
- Öngen, T. (1994b). Tekelci kapitalizm ve sınıf yapısı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(03), 303-349.
- Özügürlü, M. (2008). Anadolu'da küresel fabrikanın doğuşu: yeni işçilik örüntülerinin sosyolojisi. İstanbul: Kalkedon Yayınları.
- Piketty, T. (2014). Yirmi birinci yüzyılda kapital. (Çev. H. Koçak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin orijinali 2014'te yayımlandı).
- Sanal, M. E. (2002). Özel istihdam bürolarının artan önemi ve buna neden olan faktörler. *Toprak İşveren Dergisi*, 54.
- Sanal, M. E. (2014). Gelişen ekonomilerde dönüşen kapitalizmin endüstri ilişkilerine etkileri. Edirne: Paradigma Akademi Yayınları
- Sayın, A. K. (2002). Emek piyasasında aracılık ve özel istihdam büroları. Doktora Tezi., İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sendikal Notlar. (2003). Emek simsarlığına uzanan bir tehlike: özel istihdam büroları. *Sendikal Notlar*, 16, 60-66.
- Sengenberger, W. (2005). Globalization and social progress: The role and impact of international labour standards. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Sert, M. (2011). Düzenleme'nin seyri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(2), 64-78.
- Sönmez, S. (2011). Sermaye birikimi rejimi ve ihracata yönelik sanayileşme (II). *İktisat ve Toplum*, 12, 30-37.
- Standing, G. (2014). Prekarya: yeni tehlikeli sınıf. (Çev. E. Bulut). İstanbul: İletişim Yayınları. (Eserin orijinali 2011'da yayımlandı).
- Süral, N. (2013). AB müktesebatında geçici iş ilişkisi. *TİSK Özel İstihdam Büroları Aracılığıyla Geçici İş İlişkisi Semineri*, 1, 28-48.
- Şahin, Ç. (2000). Kapitalizm ve yoksulluk. İstanbul: Çivi Yazıları.
- Şahin, Ç. (2006). Çevresel kapitalizm ve kriz. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 41, 139-159.
- Şen, M. (2014). Özel istihdam büroları aracılığıyla kurulan (meslek edinilmiş) geçici iş ilişkisi. *Melikşah Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(1), 13-24.
- Şenkal, A. (1999). Sendikasız endüstri ilişkileri. Ankara: Kamu-İş.
- Taşdemir, A. G. (2018). Yeni muhafazakârlığın sosyal koruma anlayışı olarak çalıştırmacı politikalar. *Toplum ve Hekim*, 33(5), 360-371.
- Taymaz, E. (1993). Kriz ve teknoloji. *Toplum ve Bilim*, 56(61), 5-41.
- Tickell, A., Peck, J. A. (1992). Accumulation, regulation and the geographies of post-Fordism: missing links in regulationist Research. *Progress in Human Geography*, 16(2), 190-218.

- Tickell, A., Peck, J. A. (1995). Social regulation after Fordism: regulation theory, neo-liberalism and the global-local Nexus. *Economy and Society*, 24(3), 357-386.
- Topak, O. (2012). Refah devleti ve kapitalizm: 2000'li yıllarda Türkiye'de refah devleti. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Uçkan, B. (2002). Geçici istihdam büroları ve CIETT. *İşveren Dergisi*, Mayıs.
- Uçkan, B. (2005). Türkiye'de iş aracılığı hizmetlerinin tarihsel gelişim sürecinde kamu tekelinin kırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 149-178.
- Uşen, Ş. (2007). Avrupa birliği ülkeleri ve Türkiye'de aktif emek piyasası politikaları. *Çalışma ve Toplum*, 2(13), 65-95.
- Vidal, M. (2011). Reworking postfordism: Labor process versus employment relations. *Sociology Compass*, 5(4), 273-286.
- Vidal, M. (2013). Postfordism as a dysfunctional accumulation regime: a comparative analysis of the USA, the UK and Germany. *Work, Employment and Society*, 27(3), 451-471.
- Wallerstein, I. (2012). Tarihsel kapitalizm ve kapitalist uygarlık. İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Yentürk, N. (1993). Post-fordist gelişmeler ve dünya iktisadî işbölümünün geleceği. *Toplum ve Bilim*, 56-61, 42-57.
- Yücesan-Özdemir, G. (2010). Despotik emek rejimi olarak taşeron çalışma. *Çalışma ve Toplum*, 4(27), 35-48.
- Yücesan-Özdemir, G. (2014). İnatçı köstebek. Ankara: İmge Kitabevi.