

Entrepreneurship & Management Inquiries

# EMI journal

## INTERNATIONAL JOURNAL OF

ENTREPRENEURSHIP &  
MANAGEMENT  
INQUIRIES

9  
YEARS  
ANNIVERSARY

Cilt [Volume]: 8

Sayı [Issue]: 15

Yıl [Year]: 2024 - Aralık [December]

E-ISSN 2602-3970



---

## International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries

- Cilt (Volume) 8
  - Sayı (Issue) 15
  - Yıl (Year) 2024 - Aralık (December)
- e-ISSN 2602-3970

**İmtiyaz Sahibi - Baş Editör (Owner - Editor in Chief)**

Prof. Dr. Himmet KARADAL - Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi  
hkaradal@gmail.com

\*\*\*

**Editör, Teknik Editör ve Yayın Editörü (Editor, Technical Editor and Production Editor)**

Assoc. Prof. Dr. Yahya Can DURA – Türkiye Belediyeler Birliği / İstanbul Medipol Üniversitesi  
[yahyacan.dura@tbb.gov.tr](mailto:yahyacan.dura@tbb.gov.tr)

**Alan Editörleri (Field Editors)**

Prof. Dr. Yunus DEMİRLİ, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi – Türkiye, demirli\_y@ibu.edu.tr  
Assoc. Prof. Dr. Gülsün BOZKURT, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, glsnbozkurt@gmail.com

**Yazım-Dil Editörü**

Asst. Prof. Dr. Merve MERT, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye, merve.mert@nisantasi.edu.tr  
Asst. Prof. Dr. Gülaçtı ŞEN, Balıkesir Üniversitesi, Türkiye, gulacti.sen@balikesir.edu.tr  
Dr. Neslihan DUMAN, Erciyes Üniversitesi, Türkiye, neslihanduman@erciyes.edu.tr  
Instructor, Betül BUZBAY, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye, betul.buzbay@nisantasi.edu.tr

**Editör Yardımcısı (Asst. Editor)**

Asst. Prof. Dr. Merve MERT - İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye – merve.mert@nisantasi.edu.tr  
Expert – Rasim KESKİN, TÜBİTAK Marmara Teknokent, Türkiye; engineerrasimm@gmail.com

\*\*\*

**Editörler Kurulu (Editorial Board)**

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER – Nevşehir Hacı Bayram Veli Üniversitesi  
Prof. Dr. Mustafa TÜMER - Eastern Mediterranean University TRNC  
Prof. Dr. Emin CİVİ - University of New Brunswick, Canada  
Prof. Dr. Fevzi OKUMUŞ - University of Central Florida, USA  
Prof. Dr. Hüseyin ARASLI - University of Stavanger, Norway  
Prof. Dr. Mensur NUREDİN - International Vision University, Macedonia  
Prof. Dr. Ahmet ERGÜLEN - Balıkesir Üniversitesi  
Prof. Dr. Erdoğan H. EKİZ – TEAM University, Tashkent, Uzbekistan  
Assoc. Prof. Dr. Yahya Can DURA - Türkiye Belediyeler Birliği / İstanbul Medipol Üniversitesi  
Assoc. Prof. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR - Antalya Bilim Üniversitesi  
Dr. Hülya ER, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

\*\*\*

[internationaljournalemi@gmail.com](mailto:internationaljournalemi@gmail.com)

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Dilkur Akademi, Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi

Kat:10, Aksaray 68100 Türkiye

Tel: 0506 466 00 77

International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries yılda iki kez Ağustos ve Aralık aylarında yayınlanan hakemli ve süreli bir uluslararası e-dergidir. Dergide yer alan yazılar kaynak gösterilmeksizin alıntılanamaz. Dergide yer alan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dergi; Index Copernicus, \*ROAD (The Directory of Open Access Scholarly Resources), \*ResearchBib, \*Asos Indeks, \*Scientific Indexing Services (SIS), \*CiteFactor, \*Google Scholar, \*OpenAIRE, \*Directory of Research Journals Indexing (DRJI), \*Ideal Online, \*JIFACTOR tarafından endekslenmektedir.

## International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries

International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries Editörlüğü, dergiye katkıda bulunan ve aşağıda isimleri yer alan hakemlere teşekkür eder.

Cilt 8, Sayı 15, 2024 ARALIK

Sayı Hakemleri

Reviewer	E-Mail	Institution	Subjects
Aslıhan Nişancı	aslihanakman@gmail.com	Marmara University	Social Work (Other), Clinical Social Work Practice, Counselling, Wellbeing and Community Services, Social Work, Migration
Bekir Emre Kurtulmuş	bekurtulmus@gmail.com	İstanbul Aydın University	Strategy
Duygu Uludağ	duygu.uludag@nisantasi.edu.tr	İstanbul Nişantaşı University	Organisation and Management Theory, Strategy, Management and Organisational Behaviour
Gözde Mert	mertgozde@yahoo.com	İstanbul Nişantaşı University	Human Resources Management, Organisational Behaviour, Strategy, International Corporation
Gülbeniz Akduman	gulbeniz@akduman.com	Fatih Sultan Mehmet Vakıf University	Strategy, Management and Organisational Behaviour, Labor Economics and Industrial Relations, Air-Space Transportation, Management Psychology, Industrial and Organisational Psychology (Incl. Human Factors), Human Resources Management, Organizational Culture
Harika Özkan	harika.ozkan@dpu.edu.tr	Dumlupınar University	Human Resources Management, Strategy, Strategy, Management and Organisational Behaviour
Mehmet Baş	mehmet.bas@hbv.edu.tr	Ankara Hacı Bayram Veli University	Marketing
Mehri Banu Erdem	mehri-banu@hotmail.com	KSI University	International Logistics, Supply Chain Management
Meri Taksi Deveciyan	meritaksideveciyan@gmail.com	İstanbul Kültür University	International Corporation, Innovation Management, Entrepreneurship, Strategy
Nazan Torun	nazansf@gmail.com	Ankara Yıldırım Beyazıt University	Health Sciences, Health Management
Olçay Ölçen	olcenolcay@gmail.com	Aviation Consulting Group	Financial Risk Management, Financial Markets and Institutions, Financial Forecast and Modelling
Ramazan Aslan	ramazanaslan@adiyaman.edu.tr	Adıyaman University	Marketing
Zekeriya Emre Erkal	zermal@İstanbul.edu.tr	İstanbul University	Financial Accounting
İhsan Kuran	ihsankuran@gmail.com	Harran University	Regional Economy, Financial Economy
İsa İpçioğlu	isa.ipcioglu@bilecik.edu.tr	Bilecik Şeyh Edebali University	Entrepreneurship

**İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS**

**SAYFA / PAGE**

**Araştırma Makaleleri / Research Articles**

**Tarakçı Erdoğan İ. & Pektaş K.**  
“Turizm Alanında Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Çok Kültürlülük Algılarının Belirlenmesinde Çoğulcu Cehaletin Rolü” 86-107

**Tekeli H. N. & Ertuğral S. M.**  
“Alışveriş Amaçlı Günübirlük ve Kısa Süreli Seyahatlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olan Etkisi (Alan Çalışması Olarak Edirne İli) 108-116

**Tutkun A. & Ateş S. S.**  
“Bird Strike Prevention Systems: The Case of Istanbul Airport” 117-127

**Akgün F.**  
“Türkiye’de Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Konularında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi” 144-157

**Hatipoğlu Z. & Evcı Hacızade Ş.**  
“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması” 158-180

**Konferans Bildirisi / Conference Paper**

**Kurtulgan F. İ. & Şekkelı H. Z.**  
“Asrın Felaketi Sonrası Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Nereden Nereye?” 128-143

Tarakçı Erdoğan İ. & Pektaş K. (2024). "Turizm Alanında Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Çok Kültürlülük Algılarının Belirlenmesinde Çoğulcu Cehaletin Rolü", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 08(15), 86-107.

Doi: 10.55775/ijemi.1556416

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 26.09.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 25.12.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

## Turizm Alanında Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Çok Kültürlülük Algılarının Belirlenmesinde Çoğulcu Cehaletin Rolü\*

Doç. Dr. İnci ERDOĞAN TARAKÇI, ORCID: 0000-0002-4101-7111,  
Mersin Üniversitesi, Türkiye; inci.erdogan@mersin.edu.tr

Doktora Öğrencisi Kübra PEKTAŞ\*\*, ORCID: 0000-0002-9862-3200,  
Mersin Üniversitesi, Türkiye; pektaskubra7@gmail.com

<i>The Role of Pluralistic Ignorance in Determining Multiculturalism Perceptions of Graduate Students in Tourism</i>	<i>Turizm Alanında Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Çok Kültürlülük Algılarının Belirlenmesinde Çoğulcu Cehaletin Rolü</i>
<b>Abstract</b>	<b>Özet</b>
<p>Tourism is by nature a sector that brings together people from many different cultures. In the tourism sector, which is building a multicultural structure, it is important to determine the perceptions of tourism students on this issue. Therefore, the aim of this study is to determine the role of pluralistic ignorance in determining tourism students' perceptions of multiculturalism. To this end, semi-structured interviews were conducted with 17 tourism students who were included in the study using the snowballing technique. Based on the results, the presence of pluralistic ignorance was found in the questions related to the sensitivity of students' multicultural dimensions, the academic and social development of young people and the maintenance of individuals' multiculturalism. However, no significant difference was found between the assessment of individual and community opinions on equal opportunities. It is hoped that the suggestions developed based on the findings will be supportive in overcoming pluralistic ignorance.</p>	<p>Doğası gereği turizm birçok farklı kültürden bireyi bir araya getiren bir sektördür. Çok kültürlü bir yapı inşa eden turizm sektöründe turizm öğrencilerinin konuya ilişkin algılarının belirlenmesi önemlidir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, turizm alanında eğitim alan lisansüstü öğrencilerinin çok kültürlülük algılarının belirlenmesinde çoğulcu cehaletin rolünü tespit etmektir. Bu amaçla kartopu örnekleme tekniği ile araştırmaya dâhil edilen 17 lisansüstü turizm öğrencisiyle yarı-yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan hareketle öğrencilerin çok kültürlülük boyutlarının hassasiyetine, gençlerin akademik ve sosyal gelişimine ve bireylerin çok kültürlülüğünü sürdürmesine yönelik yöneltilen sorularda çoğulcu cehaletin varlığı tespit edilmiştir. Ancak fırsat eşitliği konusunda bireysel düşünceler ile toplumun düşüncelerinin tahmini arasında belirgin bir farka rastlanılmamıştır. Bulgulardan hareketle geliştirilen önerilerin çoğulcu cehaleti aşmada destekleyici olacağı umut edilmektedir.</p>
<b>Keywords:</b> Culture, Multiculturalism, Pluralistic Ignorance, Faculty of Tourism, Tourism Education	<b>Anahtar Kelimeler:</b> Kültür, Çok Kültürlülük, Çoğulcu Cehalet, Turizm Fakültesi, Turizm Eğitimi
<b>Jel Classification:</b> L83 - Z32	<b>JEL Sınıflandırması:</b> L83 - Z32
<b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:</b> Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir. <b>Yazar Katkı Oranları:</b> Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50 <b>Çıkar Beyanı:</b> Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır. <b>Etik Beyanı:</b> Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 08.05.2024 tarih ve 167 sayılı Kararı ile ilgili çalışma etik yönünden uygun bulunmuştur.	
* "Turizm Alanında Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Çok Kültürlülük Algılarının Belirlenmesinde Çoğulcu Cehaletin Rolü" başlıklı bu çalışmaya ait bildiri özeti, 10. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresinde online olarak sunulmuştur. ** Sorumlu Yazar	

## 1. Giriş

Çoğulcu cehalet, bireyler arası farklı düşünceye sahip olduğunun sanılması durumudur. Bir nevi yanılısıma durumu olarak betimlenen çoğulcu cehalet, psikoloji ve sosyolojide yer alan; ırk, alkol kullanımı, cinsel yönelim, cinsiyet, din, meslek ve sınıf davranışları gibi konular başta olmak üzere birçok alanda kendini göstermektedir (Korte, 1972; O'gorman, 1975; Schroeder ve Prentice, 1998; Sallot, Cameron ve Lariscy, 1998; Suls ve Green, 2003; Middleton, 2010; Flave-Novak ve Coleman, 2018; Sargent, 2021; Kanitsar ve Pfaff, 2024). Çoğulcu cehalet birçok alana uygulanmış olmasına rağmen, bireylerin potansiyel gruplar arası temas durumları sırasında karşılaştıkları ikilemi anlamak için genişletilmemiştir (Shelton ve Richeson, 2005: 92).

Öte yandan heterojen toplumlarda güç ve dayanak olarak açıklanan çok kültürlülük (Aslan, 2023: 17), çeşitliliğe yönelik, sosyal grup farklılıklarına odaklanan alternatif bir yaklaşım sunar. Başka bir ifade ile çok kültürlülük, sosyal gruplar arası farklılıkların anlamlı, motive edici ve bir güç kaynağı olabileceğini savunan bir ideolojidir (Birnbaum, Stephens, Townsend ve Hamedani, 2021: 2). Bu ideolojiden hareketle farklı kültürleri birleştiren, etkileşim ortamı sunan, zıtlıkları törpüleyen ve dolayısıyla toplumsal barışı ve hoşgörüyü arttırarak çok kültürlü bir yapı yaratan unsur olarak turizmden bahsedilebilir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2021: 130). Ancak toplumsal olarak önde gelen konulardan biri olan çok kültürlülük konusunda, turizm öğrencilerin bakış açısının belirlendiği bir çalışmaya, ulaşılabilen yerli ve yabancı yazında rastlanılamamıştır. Bu ifadeden hareketle, turizm sektörünün potansiyel personel grubu olarak görülen turizm fakültesi öğrencilerinin (Aydın, Şimşek ve Çilesiz, 2016: 21) çok kültürlülük boyutlarına ilişkin bakış açılarının çoğulcu cehalet yaklaşımıyla incelenmesinin yerinde ve gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu gereklilik, çalışmanın planlanmasının zeminini oluşturmuştur.

Bu gereklilik çerçevesinde çalışmanın amacı, turizm alanında eğitim alan lisansüstü öğrencilerinin çok kültürlülük algılarının çoğulcu cehalet perspektifinden incelenmesidir. Bu doğrultuda en az bir defa sektörel deneyim yaşamış lisansüstü öğrencilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece bulgular çok kültürlü bir yapısı olan turizm sektöründe, alınan turizm eğitimi ve sektörel tecrübenin, öğrencilerin çok kültürlülüğe yönelik tutumlarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koyacaktır. Bu durum, geniş bir toplumsal çerçeveye ışık tutabilir ve çoğulcu cehaletin nasıl aşılabileceği konusunda önemli ipuçları sunabilir. Bu analiz, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda genel toplumsal düzeyde de önemli sonuçlar doğurabilir ve çok kültürlülük kavramının turizmdeki yerini anlamak için yeni perspektifler sağlayabilir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Kültür

Kültür kelimesinin kökeni Latince işlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek, ekip biçmek iyileştirmek, eğitmek vb. anlamlarına gelen “Colere” kelimesine dayanmaktadır. Bu kelimeden türetilen “cultura” terimi, ilk kez tarımsal etkinlikleri nitelemek üzere Romalılar tarafından insan emeği ve eliyle tarlada ekilerek yetiştirilen bitkileri, doğada kendiliğinden yetişen bitkilerden ayırmak için kullanılmıştır (Oğuz, 2011: 125). Başlangıçta insan gelişiminin çağrışımını içeren bir süreç olarak kavramsallaştırılan kültürün tanımı zamanla genişleyerek çok yönlü bir tanıma ulaşmıştır (Purhonen, Verboord, Sirkka, Kristensen ve Janssen, 2023: 2).

Kültür, bir milletin yüzyıllar içerisinde meydana getirdiği yaşama dair faaliyetlerin kodlarını içeren bir bellek olarak nitelendirilir. Asırlar boyu toplumlara dair tutum, davranış, ilgi ve algılarla varlığını sürdüren bir yaşam biçimi, maddi ve manevi değerler bütünü olup kuşaktan kuşağa aktarılan bir miras olarak süregelmiştir (Göçer, 2012: 50). KTB'ye (2024) göre kültür; *“bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten günümüze değişerek gelen, kendine özgü sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini meydana getiren yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Toplumda dayanışma ve birlik duygusu oluşturan, o topluma bir kimlik kazandıran ayrıca toplumda düzeni sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünü”* şeklinde tanımlanmaktadır. TDK (2024) ise kültürü *“tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü; hars, ekin”* şeklinde tanımlamaktadır.

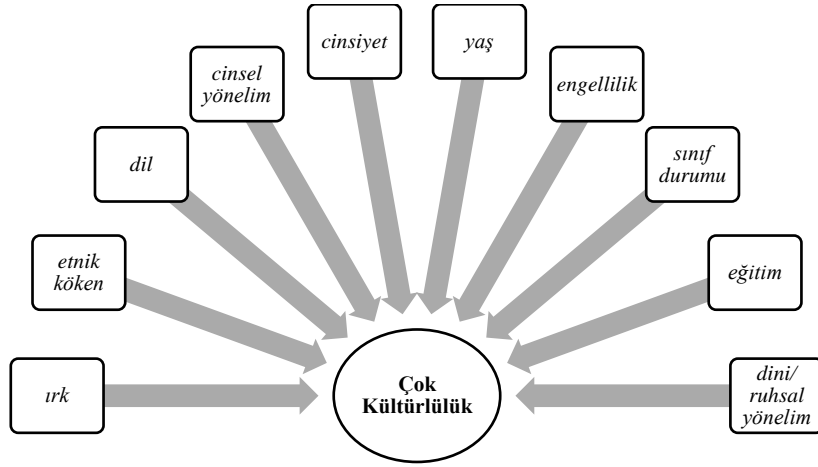
Sosyal, etnik ve dini toplulukların geleneklerinin yanı sıra dini inanç ve değerleri de içinde barındıran kültür, toplumun demografik ya da etnografik değişimlerini içeren ve kurumsal değişimlerde resmi ya da gayri resmi bütün işlemleri kapsayan bütünsel bir olgudur (Aslan, 2023: 4). Toplumun beklentisi üzerine düzenlenmiş eylemler bütünü olarak betimlenen kültür (Aslan, 2023: 4), günümüz turizm hareketliliğinin önemli motivasyon kaynakları içerisinde yer almaktadır (Meriç ve Boğdi, 2022: 162). Bu doğrultuda turizm faaliyetlerinin farklı kültürlerden insanları bir araya getirdiği (Emekli, 2006: 54) ve turistik grupların çok kültürlü birer topluluk oldukları ifade edilmektedir (Meriç ve Boğdi, 2022: 162).

## **1.2. Çok Kültürlülük**

Çağdaş bir toplumun sahip olması gereken temel özellik, kişiler arası etkileşimde etnolojik ve demografik değişkenlerdeki farklılıkların getirdiği kültürel çeşitliliktir (Mazı, 2018: 15). Toplumlara özgü bir kavram olan çok kültürlülük (Yıldız, 2019: 36) ile asıl anlatılmak istenen; kültürleri bir çatı altında birleştirmek yerine, çeşitliliği onaylayarak her bir kültürün eşit bir yaşam sürmesini sağlamaktır (Dimici, Yıldız ve Başbay, 2018: 176).

Çok kültürlülük, mutlak bir anlamda, cinsiyet, dil, cinsel yönelim, yaş, sınıf durumu, eğitim, ırk, engellilik, etnik köken, dini/ruhsal yönelim ve diğer kültürel boyutların geniş tanımı olarak ifade edilir. Bunlar, bireyin kişisel ve etnik/ırksal kimliğinin önemli tarafları olarak tanımlanır (APA, 2003: 380). Çeşitli disiplinlerin bir araya gelerek farklı bilim dalları ekseninde incelediği kavram olan çok kültürlülük, oluşumunda birden fazla etnik köken, din, dil ve ırktan meydana gelmektedir (Aslan, 2023: 16).



**Şekil 1. Çok Kültürlülük Boyutları**

Kaynak: APA, 2003: 380.

Bir sektör olarak turizm, farklı kültürlerden gelen birçok insanı gezme, görme, eğlenme gibi amaçlar ile bir araya getirerek çok kültürlü bir toplum yapısı inşa eder (Meriç ve Boğdi, 2022: 162). Öyle ki, Dünya Turizm Örgütü'ne göre uluslararası turizm hareketlerinde, 2023 yılında dünya çapında tahminen 1286 milyon uluslararası turist (gecelik ziyaretçi) kaydedilmiştir. 2022'ye göre %34 artışla 325 milyona ulaşan uluslararası turizm 2023'te 1,4 trilyon ABD dolarına ulaşmıştır (UNWTO, 2024). Bu verilerden hareketle turizm, ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda düşünüldüğünde çeşitlenen, çok kültürlü bir yapı halini alan oldukça önemli bir sektör olarak karşımıza çıkmaktadır (Gülmez, 2019: 39).

### 1.3. Çoğulcu Cehalet

Cehalet, bir konuya yönelik kavrayıştan, olgudan, iç görüden ya da netlikten mahrum olma durumu olarak tanımlanır (Firestein, 2012: 1). Bazen de özel görüşlerin yaygın şekilde yanlış beyan edildiği koşullar altında gelişen cehalet ile insanlar, bir normu belirlemek için başkalarının kamusal davranışlarına güvenme eğilimine sürüklenir. Bu sürüklenme neticesinde iletilen sosyal norm ile bireyler başkaları da benzer şekilde davranırsa bile kendilerinin farklı hissettiğini varsayma hatasında bulunurlar (Prentice ve Miller, 1993: 244). Sosyal psikolojide bu durumun bir örneği olarak açıklanabilecek kavram, çoğulcu cehalet olarak bilinir (Middleton, 2011: 2).

Çoğulcu cehalet, bireysel inançların, fikir ve tutumların diğer bireylerinkinden ayrışmasına ve bireyin bunları tek doğru görüş olarak kabul etmesine rağmen, çoğunluğun desteklediği baskın görüşe dâhil olması ya da bireysel görüşlerinin çoğunluk görüşüyle aynıymış gibi algılama eğilimi içinde oldukları durumdur (Akgemci, Kalfaoğlu ve Erkunt, 2019: 760). Başka bir tanıma göre çoğulcu cehalet, bireylerin kendisinin ve diğerlerinin aynı eylemlerinin farklı içsel durumları yansıttığı sonucunu çıkarması durumunda ortaya çıkar (Miller ve McFarland, 1987: 298). Kısaca ifade etmek gerekirse, bir grup içerisindeki bir üye, kendi arzu ya da inancının grubun diğer üyelerinin arzu ya da inançlarından farklı olduğunu düşünüyorsa, çoğulcu cehalet durumundadır (Yılmaz, 2021: 79).

Çoğulcu cehalet davranışı sergileyen bireyler savundukları görüş ve düşüncelerinin diğerleri tarafından önemsenmeyeceğini düşünürler (Kurtçuoğlu, 2020: 15). Başka bir ifade ile bir alışkanlığı ya da ilkeyi benimsediğimiz veya savunulabilir olduğu için değil de çoğunluk onayladığı için uyum sağlıyorsak

çoğulcu cehalet davranışı sergilemiş oluruz (Yazar, 2018: 189). Bir örnek ile açıklamak gerekirse, zor bir konuyu sunmuş olan bir hocanın öğrencilerine herhangi bir soruları olup olmadığını sorması muhtemeldir. Bu muhtemel soru karşısında öğrencilerin kafa karışıklıklarını kabul ederek yanıt vermeleri çoğu kez görülen bir durum değildir. Öğrencilerin bu eylemsizliği çoğulcu cehaletten kaynaklanmaktadır: Bireysel olarak öğrenciler saçma bir soru sorma korkusuyla ellerini kaldırmaktan kendilerini alıkoyarlar fakat sınıf arkadaşlarının aynı davranışlarını herkesin konuyu anladığının bir göstergesi olarak yorumlarlar (Prentice ve Miller, 1993: 244). Shelton ve Richeson (2005: 92) tarafından yapılan çalışmada, beyaz bir bireyin, fırsat olmasına rağmen siyah bir bireyin kendisine yaklaşmadığını fark etmesi ile siyah bireyin eylemsizliğinin bir grup olarak siyahların duygularını yansıttığına inandığı ifade edilmektedir. Beyaz birey burada, siyahların beyazlarla etkileşime girmekle ilgilenmediğini iddia etme eğilimindedir. Bu örnekte beyaz birey, siyahların bir grup olarak beyazları reddetme eğiliminde olduğunu ileri sürerek çoğulcu cehalet davranışı sergilemiş olur. Bu örnekler dâhilinde literatürde yer alan çoğulcu cehalet kavramına yönelik tanımlar, Tablo 1’de açıklanmıştır.

**Tablo 1.** Çoğulcu Cehalet Tanımları

Yazar(lar)	Çoğulcu Cehalet Tanımları
Katz ve Allport, 1931.	<i>“Başkaları hakkında paylaşılan bilişsel yanlış algılamalar durumudur”</i>
Miller, Monin ve Prentice, 1999: 103; Akt; Middleton, 2010: 6.	<i>“Bir grubun hemen hemen tüm üyelerinin grup normlarını özel olarak reddettiği, ancak diğer üyelerin hemen hemen tümünün onları kabul ettiğine inandığı durum”</i>
Bowen ve Bourgeois, 2001: 92.	<i>“Bir davranışın değerine bağlı olarak başkalarının tutumlarının kişinin kendisinininkinden daha olumsuz veya olumlu olduğuna inanma eğilimidir”</i>
Halbesleben ve Buckley, 2004: 126.	<i>“Bireyin bir görüşe sahip olduğu ancak yanlışlıkla diğerlerinin karşıt görüşe sahip olduğuna inandığı bir sosyal karşılaştırma hatasıdır.”</i>
Shelton ve Richeson, 2005: 92.	<i>“İnsanların başkalarının kendilerine benzer davranışlar sergilediğini gözlemledikleri ancak aynı davranışların farklı duygu ve inançları yansıttığına inandıkları durumdur.”</i>
Halbesleben, 2009: 211	<i>“Çoğulcu cehalet, bireylerin yanlışlıkla azınlıkta olduklarına inandıkları bir sosyal karşılaştırma olgusudur.”</i>
Middleton, 2010: 6.	<i>“Bir gruptan gelen normatif baskıların yanlış algılanması nedeniyle tutum-davranış farklılıklarının ortaya çıkması durumu olan çoğulcu davranış, grup tutumlarının yanlış algılanmasının (yani diğerlerinin onlardan daha önyargılı olduğu algısının), insanların sadece kendi tutumlarına dayanarak yapacaklarından daha önyargılı davranmalarına neden olabileceğidir.”</i>
Bjerring, Hansen ve Pedersen, 2014: 1.	<i>“Bir grup bireyin hepsinin bir öneri veya norma karşı aynı tutuma sahip olduğu, hepsinin bu tutuma aykırı davrandığı ve hepsinin yanlış bir şekilde gruptaki diğer herkesin belirli bir çelişkili tutuma sahip olduğuna inandığı durum.”</i>
Eisner, Spini ve Sommet, 2020: 6.	<i>“Başkalarının görüşlerinin algılanan çoğunluğu/azınlığı ile kişisel görüşlerin gerçek azınlığı/çoğunluğu arasındaki uyumsuzluk”</i>
Seeme, 2020.	<i>“Çoğulcu cehalet, bir görüşe uyma baskısı çok yüksek olduğunda veya uyma dürtüsü çok güçlü olduğunda ortaya çıkan durumdur”</i>
Seeme, 2020: 3.	<i>“Bireylerin gerçek inançlarıyla çelişen bir norma uyması durumudur”</i>
Şen, 2021: 213.	<i>“İnsanların başkalarının davranışlarını kişisel olarak reddettikleri fakat toplumdaki bireylerin çoğunun onayladığını varsaydıkları durum olarak tanımlanır.”</i>
Şen, 2021: 213.	<i>“Kişilerin toplumsal bakış açısından farklı bir görüş geliştirdiklerine yönelik yanlış inançlarını ifade etmektedir.”</i>
Jalonen, 2023.	<i>“Bir grup üyelerinin yanlışlıkla kendi özel düşüncelerinin, görüşlerinin ve davranışlarının diğer üyelerden farklı olduğuna inandıkları zaman meydana gelen ve hatalı akıl yürütme olarak ortaya çıkan psikolojik bir olgudur. Normlara göre davranmaya motive olan bireyler, diğer bireyler hakkında bilgisizdir.”</i>

Çoğulcu cehalet durumunun oluştuğu sosyal yapılarda, kişiler kendi norm dışı davranışlarının başkaları tarafından da aynı olduğu yönünde bir inanç geliştirirler. Bu inanç dâhilinde, kültürün oluşturduğu normlara karşı kişiler, gözlemsel beklenti ve normatif beklenti arasında kişisel dengeyi kur(a)mamaktadır (Karataş, 2020: 20). Bu sosyal yapı içerisinde dengeyi kuramayan birey, yapının arzulan bir üyesi olarak görülme istediğinden, kamuoyu önünde normlara uyar ve yapı içerisindeki özel tutumu ile kamusal davranışı arasında çatışma yaşayan tek kişinin kendisi olduğuna inanır (Lambert, Kahn ve Apple, 2003: 129). En sık olarak özel görüşlerin yaygın şekilde yanlış beyan edildiği koşullar altında gelişen (Prentice ve Miller, 1993: 244) çoğulcu cehalet, bireylerin utanma korkusunun kendi davranışları için yeterli bir neden olduğuna ancak başkalarının davranışları için yeterli bir neden olmadığına inandıkları durumlarda yaygın olarak görülür (Miller ve McFarland, 1987: 298). Bu durumlarda, bir norm belirlemek için başkalarının kamusal davranışlarına güvenme eğiliminde olmaları, bireyleri yanlış yola sürükler. Çünkü iletilen sosyal norm, grubun hâkim duygularını doğru şekilde temsil etmez (Prentice ve Miller, 1993: 244). Öyle ki grup üyelerinin, dışsal davranışları aynı olsa bile, özel tutum ve yargılarının aynı grubun diğer üyelerinin çoğundan farklı olduğuna dair yanlış bir inancın paylaşılması olağandır (Yılmaz, 2021: 79). Prentice ve Miller'e göre (1993: 244) bireyler içinde bulunduğu çoğulcu cehalet durumunun farkına varsa, durum kendiliğinden düzelirdi. Fakat genellikle başkaları da benzer şekilde davranırsa bile kendilerinin farklı hissettiğini varsayma hatasına düşerler. Bu davranış sosyal baskıdan kaynaklanıyor olabilir ancak diğer bireylerin aynı davranışlarının kendi gerçek duygularının doğru bir yansıması olduğunu varsayarlar.

## **2. Araştırma**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Araştırma keşifsel araştırma türünde tasarlanmıştır. Keşifsel araştırmaların “ne oluyor” sorusuna cevap aramak için uygun olduğu belirtilir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 75). Çalışmada, farklı kültürlerden gelen birçok insanın gezme, görme, eğlenme gibi amaçlar ile bir araya gelerek çok kültürlü bir toplum yapısı inşa ettiği (Meriç ve Boğdi, 2022: 162) emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe (Kozak vd., 2021: 69), öğrencilikleri boyunca hem akademi hem sektör odaklı ilerleyen (Aydeyer, 2021: 25) lisansüstü turizm öğrencilerinin çok kültürlülük boyutlarına ilişkin algılarının çoğulcu cehalet perspektifinden incelenerek çoğulcu cehalet durumuna ilişkin belirgin bir fark olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır.

### **2.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, turizm fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Çalışma evrenini turizm alanında eğitim alan lisansüstü öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise turizm fakültesinde en az bir kere sektörel deneyime sahip lisansüstü öğrencileri oluşturmaktadır.

Araştırma örnekleminin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme tercih edilmiştir. Kartopu örnekleme, evrenden herhangi birine ulaşıldıktan sonra ondan alınan isimle diğer bireylere ulaşılarak örneklemin seçildiği örnekleme türüdür (Saruhan ve Özdemirci, 2020: 204). Araştırmada sektörel deneyime sahip öğrencilere ulaşılabilecek bir liste olmadığından kartopu örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

### **2.3. Veri Toplama Araçları**

Nitel olarak tasarlanan bu araştırmanın verileri, görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemiyle toplanmıştır. Yarı-yapılandırılmış mülakat yönteminde, araştırmacının belirli bir yol haritasına sahip olmasının yanı sıra katılımcının ilgi ve bilgisi doğrultusunda önceden belirlenen sorulara gerekli durumlarda ek sorular sorulması ile konunun farklı boyutları ortaya çıkarılmaya çalışılır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 101).

## 2.4. Araştırma Soruları

Araştırmanın temel amacı, turizm alanında eğitim alan lisansüstü öğrencilerinin çok kültürlülük boyutlarına ilişkin bakış açılarının çoğulcu cehalet yaklaşımıyla incelenmesidir. Halbesleben'e göre (2009: 212) çoğulcu cehaletin ölçümü, karşılaştırma soruları ile yapılır. Daha açık bir ifade ile katılımcıların kendi algıları ile karşılaştırma yapılan grup arasındaki benlik-öteki farkının değerlendirilmesi, çoğulcu cehaleti ölçmek için kullanılan en yaygın yöntemdir. Bu bağlamda araştırma amacına uygun olarak görüşme soruları hazırlanırken araştırmacıların deneyimleri ile bu alanda gerçekleştirilen Middleton (2010), Mazı (2018), Taşçı (2023) ve Aslan'ın (2023) çalışmalarından yararlanılmıştır. Belirlenen araştırma soruları, çeşitli üniversitelerin turizm fakültesinde görev yapan, uzmanlık alanı turizm olan, kültür turizmi ve turizm öğrencileri üzerine bilimsel araştırmaları bulunan 3 adet uzman öğretim üyesi tarafından amaca uygunluk açısından kontrol edilmiştir. Bu kontrolün istikrar ve iç tutarlılık ölçütlerini sağladığı varsayılmıştır. Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini ve etkililiğini tespit etmek için 5 öğrenci ile pilot çalışma yapılmıştır. Yarı-yapılandırılmış açık uçlu formda hazırlanmış olan araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

1. Çok kültürlülük boyutlarından herhangi birine yönelik hassasiyetinizi değerlendirir misiniz?
2. Size göre toplumun çok kültürlülük boyutlarından hangisine/hangilerine karşı hassasiyeti var? Değerlendirir misiniz?
3. Fırsat eşitliği konusunda (eğitim, sağlık, sosyal haklar vs.) çok kültürlülüğe yaklaşımınız nedir? Eşit koşullar olup-olmadığını değerlendirir misiniz?
4. Yaşadığınız toplumun fırsat eşitliği konusunda çok kültürlülüğe sahip kesimlere yönelik yaklaşımınızı değerlendirir misiniz?
5. Bir birey olarak siz, gençlerin akademik ve sosyal gelişimi açısından çok kültürlü eğitimi destekler misiniz? Neden?
6. Yaşadığınız toplum gençlerin akademik ve sosyal gelişimi açısından çok kültürlü eğitimi destekler mi? Neden?
7. Sizce çok kültürlülük boyutlarından birine sahip bir birey, kültürünü sürdürmeli mi yoksa toplumun onayladığı kültüre mi adapte olmalı? Değerlendirir misiniz?
8. Yaşadığınız toplum çok kültürlü bir bireyin kendi kültürünü sürdürmesini mi yoksa toplumun onayladığı kültüre adapte olmasını mı ister? Değerlendirir misiniz?

## 2.5. Veri Toplama Süreci

Görüşmeler 15.05.2024 – 05.06.2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Elektronik ortamda ve yüz yüze olarak iki şekilde gerçekleştirilen görüşmeler her katılımcı ile 25-30 dakika arası sürmüştür. Karasar'ın (2020: 215-216) görüşme sürecinde yapılması gereken bilgilendirmelerinden hareketle görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmacının kimliği, mesleği, araştırma amacı ve içeriği hakkında kısa bir bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmede elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve istedikleri zaman görüşmeyi sonlandırma yetkisine sahip oldukları ifade edilmiştir. Görüşmeye başlarken katılımcının kendini rahat hissedebilmesi açısından araştırmacının ses tonu, mimik, kıyafet gibi unsurları dikkate alınmıştır. Bunun yanı sıra ses kayıt cihazı kullanımına rıza gösterip gösterilmediği sorularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## 2.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde analiz birimi dikkate alınarak güvenilirliğin ölçümü, araştırmada kullanılan tekniğin aynı şartlarda aynı sonuçları verip vermediği (istikrar) ve ölçeği oluşturan ifadelerin kendi içinde tutarlılığı olup olmadığı (iç tutarlılık) test edilerek yapılır (Saruhan ve Özdemirci, 2020: 197). Bu doğrultuda cevapların istikrar sürecine girdiğinin saptanması ile turizm alanında eğitim alan 17 lisansüstü öğrenci araştırmaya dâhil edilmiştir. Elde edilen

veriler birbiri ile tutarlıdır.

Bu araştırma için Mersin Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 21.03.2024 tarihli toplantıda alınan 167 sayılı karar ile etik kurul onayı verilmiştir. Veri toplama aracının başında bilgilendirilmiş gönüllü onam formuna yer verilmiş ve veriler gönüllülük esasına göre toplanmıştır.

### **2.7. Verilerin Analizi**

Yarı-yapılandırılmış mülakat aracılığıyla elde edilen veriler içerik analizine tabii tutulmuştur. İçerik analizi, yazılı veya sözlü bir şekilde elde edilen verilerin kendi içerisinde sistematik olarak kodlanması ve alt temalara indirgenmesi, buna bağlı olarak kavramsallaştırılması ve düzenli bir şekilde bir araya getirilerek kategorilendirilmesi sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 240). Katılımcılardan elde edilen dokümanlar, gizlilik esasına dayanılarak, isimleri verilmeden kodlanarak aktarılmıştır. Yapılan içerik analizinde katılımcıların verdikleri yanıtlar ayrı ayrı değerlendirilerek ilişkisi olan kodlar kategorize edilmiştir. Bu işlemlerin sonuçları bulgular kısmında sunulmaktadır.

### **3. Araştırma Bulguları**

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların çok kültürlülük boyutlarına ilişkin bireysel düşünceleri ve toplumsal düşüncelerin tahminlerini konu edinen “*Çok kültürlülük boyutlarından herhangi birine yönelik hassasiyetinizi değerlendirir misiniz?*” ve “*Size göre toplumun çok kültürlülük boyutlarından hangisine/hangilerine karşı hassasiyeti var? Değerlendirir misiniz?*” sorularına yönelik katılımcı ifadeleri aşağıdaki tablodaki gibidir:

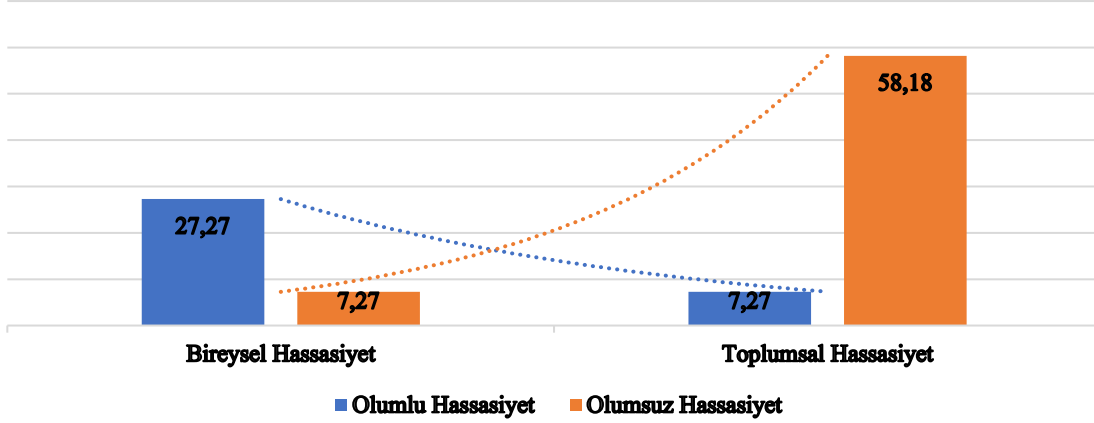
Tablo 2. Çok Kültürlülük Boyutlarına Yönelik Hassasiyet Kategorisi

Kategori	Alt Kategori	Kullanılan İfadeler	$\Sigma_i$	$\Sigma_i$ (110)	%	% (100,0)	
1. Soru	Bireysel Hassasiyet	(1)Olumlu Hassasiyet	(1.1) Eğitim	4	30	13,33	27,27
			(1.2) Dini/ruhsal yönelim	4		13,33	
			(1.3) Cinsel Yönelim	4		13,33	
			(1.4) Irk	3		10	
			(1.5) Etnik köken	3		10	
			(1.6) Cinsiyet	3		10	
			(1.7) Fırsat eşitliği	2		6,66	
			(1.8) Farklılıklara Saygı	2		6,66	
			(1.9) Farkındalık	1		3,33	
			(1.10) Empati	1		3,33	
			(1.11) Engellilik	1		3,33	
			(1.12) Toplumsal barış	1		3,33	
			(1.13) Sağlıklı & Sürdürülebilir Toplum	1		3,33	
		(2)Olumsuz Hassasiyet	(2.1) Irk	2	8	25	7,27
(2.2) Etnik köken	2		25				
(2.3) Kültürel Bozulma/ Yozlaşma	1		12,5				
(2.4) Dil	1		12,5				
(2.5) Eğitim	1		12,5				
(2.6) Cinsel Yönelim	1		12,5				
2. Soru	Toplumsal Hassasiyet	(3)Olumlu Hassasiyet	(3.1) Etnik Köken	1	8	12,5	7,27
			(3.2) Irk	1		12,5	
			(3.3) Dini/ruhsal yönelim	1		12,5	
			(3.4) Cinsiyet	1		12,5	
			(3.5) Dil	1		12,5	
			(3.6) Engellilik	1		12,5	
			(3.7) Farklılıklara Saygı	1		12,5	
			(3.8) Cinsel Yönelim	1		12,5	
		(4)Olumsuz Hassasiyet	(4.1) Dini/ruhsal yönelim	11	64	17,24	58,18
			(4.2) Etnik Köken	10		15,51	
			(4.3) Cinsiyet	9		14,06	
			(4.4) Irk	8		12,5	
			(4.5) Cinsel Yönelim	8		12,5	
			(4.6) Kadın Hakları	4		6,25	
(4.7) Dil	4		6,25				
(4.8) Eğitim	2		3,12				
(4.9) Göçmen Sorunu	2		3,12				
(4.10) Fırsat Eşitliği	2		3,12				
(4.11) Sınıf Durumu	1		1,56				
(4.12) Engellilik	1		1,56				
(4.13) Milli Kimlik Algısı	1		1,56				
(4.14) Dış Görünüş	1		1,56				

Tablo 2, “bireysel hassasiyet” ve “toplumsal hassasiyet” olmak üzere 2 kategoriden, bu iki kategori içerisinde “olumlu hassasiyet” ve “olumsuz hassasiyet” olmak üzere 4 alt kategoriden ve 110 ifadeden meydana gelmektedir. 1. Sorudan hareketle oluşturulan “olumlu hassasiyet” kategorisine katılımcılar %27,27 oranı ile katılım sağlarken, aynı kategorinin 2. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren kategorisi %7,27 oranına sahiptir. Ayrıca 1. Sorudan hareketle oluşturulan “olumsuz hassasiyet” kategorisi %7,27 oranına sahipken aynı kategorinin 2. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren kategorisi %58,18 oranına sahiptir.

Katılımcıların çok kültürlülük boyutlarına bireysel olarak olumlu yanıtlar vermeleri ve toplumsal düşüncelerinin olumsuz olmasının, çoğulcu cehalet durumunu yansıttığı ifade edilebilir. Grafik 1’de 1. ve 2. soruya yönelik çoğulcu cehalet durumu gösterilmektedir.

**Grafik1. Çok Kültürlülük Boyutlarına Yönelik Hassasiyete İlişkin Çoğulcu Cehalet Durumu**



Katılımcıların bulgulara yönelik ifadeleri aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (K=Katılımcı):

K2: <sup>(1)</sup>“Bireysel olarak; eğitimin bu boyutların içinde önemli yere sahip olduğunu düşünmekteyim. Çünkü diğer boyutların farkındalığı ancak eğitimle olabilir.” <sup>(2)</sup>“... Ancak bu durum toplum için geçerli olmayabilir. Çünkü toplum eğitimden çok insanları dini, etnik ve ırk boyutlarına göre değerlendiriyor. Özellikle az gelişmiş toplumlarda bu boyutlar sınıflandırmaya sebep oluyor.”

K12: <sup>(1)</sup>“Ben engellilik başta olmak üzere eğitim, dini/ruhsal yönelim boyutlarına daha çok hassasiyet gösteririm çünkü engelliler için yaşam gerçekten çok zor...” <sup>(2)</sup>“... Dil hala ne yazık ki en önemli toplumsal sorunlardan biri.”

K13: <sup>(1)</sup>“Benim için cinsiyet çok önemli ...” <sup>(2)</sup>“...Toplum en çok cinsiyeti hor görüyor hocam, kabullenmiyor. Geçmiş dönemdeki insanları baz alırsak belli bir kalıplaşmış şeyler var ve bu kalıbın dışına çıkamıyorlar yani cinsiyeti kabul etmiyorlar. Ve din, ırk, yönelimler bunlar bence birer sorun toplumumuzda. Dediğim gibi cinsiyet, dini noktalar, ırk, dili de aslında zaman zaman kabul etmiyorlar”

Katılımcıların fırsat eşitliği konusunda çok kültürlülüğe yönelik düşüncelerini ve toplum düşüncelerine yönelik tahminlerini tespit edebilmeye yönelik soruların “Fırsat eşitliği konusunda (eğitim, sağlık, sosyal haklar vs.) çok kültürlülüğe yaklaşımınız nedir? Eşit koşullar olup-olmadığını değerlendirir misiniz?” ve “Yaşadığınız toplumun fırsat eşitliği konusunda çok kültürlülüğe sahip kesimlere yönelik yaklaşımını değerlendirir misiniz?” sorularından hareketle Tablo 3 oluşturulmuştur.

**Tablo 3.** Fırsat Eşitliğine Yönelik İfadeler Kategorisi

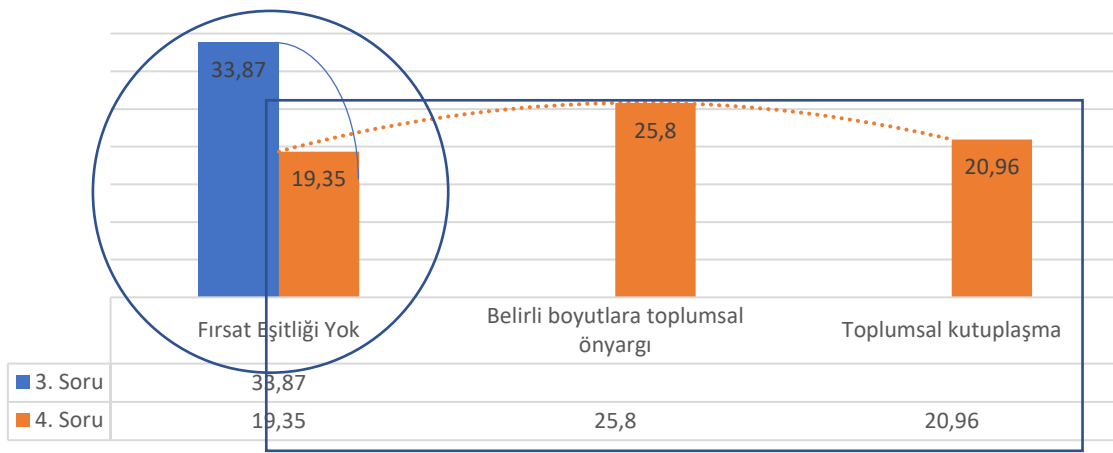
Kategori		Kullanılan İfadeler	$\Sigma_i$	$\Sigma_i (62)$	%	% (100,0)
3. Soru	(1) Fırsat Eşitliği Yok	(1.1) Eğitim	5	21	23,80	33,87
		(1.2) Irk	3		14,28	
		(1.3) Etnik köken	2		9,52	
		(1.4) Cinsiyet	2		9,52	
		(1.5) Engellilik	2		9,52	
		(1.6) Din	2		9,52	
		(1.7) Yaş	1		4,76	
		(1.8) Cinsel yönelim	1		4,76	
		(1.9) Sınıf durumu	1		4,76	
		(1.10) Etnik köken	1		4,76	
		(1.11) Dil	1		4,76	
4. Soru	(2) Belirli boyutlara toplumsal önyargı	(2.1) Din	4	16	25	25,80
		(2.2) Irk	3		18,75	
		(2.3) Dil	3		18,75	
		(2.4) Cinsel yönelim	2		12,5	
		(2.5) Etnik köken	2		12,5	
		(2.6) Engellilik	1		6,25	
		(2.7) Eğitim	1		6,25	
	(3) Toplumsal kutuplaşma	(3.1) Toplumsal Ayrımcılık	7	13	53,84	20,96
		(3.2) İdeolojik Fanatizm	6		54,15	
		(3.3) Fırsat eşitsizliği	5		41,66	
(4) Fırsat Eşitliği Yok	(3.4) Öncelikli kültürler	3	12	25	19,35	
	(3.5) Adil ve eşit fırsatlar sunulmalı	2		16,66		
	(3.6) Toplumsal gayretsizlik	2		16,66		

Tablo 3, “fırsat eşitliği yok (%33,87)”, “belirli boyutlara toplumsal önyargı (25,80)”, “toplumsal kutuplaşma (20,60)” ve “fırsat eşitliği yok (%19,35)” olmak üzere 4 kategoriden ve 62 ifadeden oluşmaktadır. 3. sorudan hareketle oluşturulan “fırsat eşitliği yok” kategorisine katılımcılar %33,87 oranı ile katılım sağlarken, aynı kategorinin 4. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren kategorisi %19,35 oranına sahiptir. Bunun yanı sıra katılımcılar, fırsat eşitliği konusunda çok kültürlü bireylere yönelik “belirli boyutlarda toplumsal önyargı olduğunu (%25,80)” ve “toplumsal kutuplaşma (%20,96)” belirtmişlerdir.

Grafik 2’de 3. ve 4. Sorudan hareketle çok kültürlülük boyutlarına ilişkin algılanan fırsat eşitliğine yönelik çoğulcu cehalet durumu gösterilmektedir.



**Grafik 2. Çok Kültürlülük Boyutlarına İlişkin Algılanan Fırsat Eşitliğine Yönelik Çoğulcu Cehalet Durumu**



Katılımcıların bulgulara yönelik ifadeleri aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (K=Katılımcı):

K2: <sup>(3)</sup>“Toplumun büyük bir çoğunluğu fırsat eşitliği olduğunu düşünseler de bence bu konuda fırsat eşitliği henüz sağlanamamıştır. Çünkü eğitim konusundan örnek verecek olursak, kız çocuklarının eğitim hakkı hala tartışma konusu! Din, ırk ve etnik kökene göre sınıflandırılan topluluklar kendilerine has kültüre özgü eğitimden yararlanamıyorlar.”

K12: <sup>(3)</sup>“Kesinlikle eşit koşullar yok. En basit örnek; “... Hâlbuki ırkı, etnik kökeni, dili, dini ne olursa olsun kişilerarası fırsatlar eşit olmalı. Biri eksik, biri üstün olmamalı.” <sup>(4)</sup>“...Yaşadığım toplum benim gibi düşünmüyor. Bazı kültürlere öncelik verilmesi gerektiğini düşünüyor. Fırsat eşitliği maalesef toplumda beklenen düzeyde değil...”

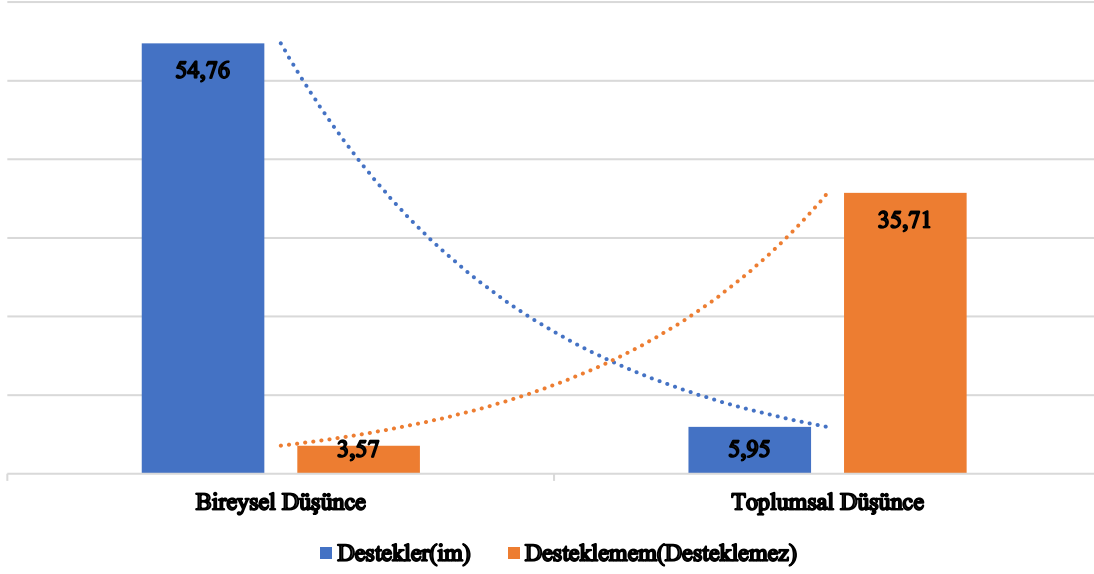
K15: <sup>(3)</sup>“Şu an içinde koşulların eşit olduğunu düşünmüyorum. Eğitim, sağlık, sosyal alanlarda sunulan hakların diğer ülkelerden gelen bireylere bizlerden daha ayrıcalıklı olarak sunulduğunu düşünüyorum.” <sup>(4)</sup>“...Yaşadığım toplum da fırsat eşitliği konusunda kutuplaşma olduğunu düşünüyorum.” Katılımcıların gençlerin akademik gelişimine yönelik çok kültürlü eğitimi destekleme düşünceleri ve toplum düşüncelerinin tahminini tespit edebilmeye yönelik sorulan “Bir birey olarak siz, gençlerin akademik ve sosyal gelişimi açısından çok kültürlü eğitimi destekler misiniz? Neden?” ve “Yaşadığınız toplum gençlerin akademik ve sosyal gelişimi açısından çok kültürlü eğitimi destekler mi? Neden?” sorularından hareketle Tablo 4 oluşturulmuştur:

**Tablo 4.** Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Destek Kategorisi

Kategori	Alt Kategori	Kullanılan İfadeler	$\Sigma_i$	$\Sigma_i (84)$	%	% (100,0)	
5. Soru	Bireysel Düşünce	(1) Desteklerim	(1.1) Evrensel empati	7	46	15,21	54,76
			(1.2) Farklılıklara saygı	7		15,21	
			(1.3) Kültürel zenginliğin farkındalığı	7		15,21	
			(1.4) Kültürel etkileşim	6		13,04	
			(1.5) Destekleyici bağlar	5		10,86	
			(1.6) İletişim	3		6,52	
			(1.7) Kültürel entegrasyon	3		6,52	
			(1.8) Önyargıların yıkımına katkı sağlar	2		4,34	
			(1.9) Çeşitlilik güzeldir	2		4,34	
			(1.10) Üretken toplum	1		2,17	
			(1.11) Öz değer	1		2,17	
			(1.12) Bağımsız karar verme	1		2,17	
			(1.13) Aydın bir geleceğin ilk adımıdır	1		2,17	
		(2) Desteklemem	(2.1) Kültürel yapımı bozacaksa desteklemem	3	3	100	3,57
6. Soru	Toplumsal düşünce	(3) Destekler	(3.1) Farklılıklara saygı	2	5	40	5,95
			(3.2) Kültürel etkileşim	2		40	
			(3.3) Değişim Programları	1		20	
		(4) Desteklemez	(4.1) Etnosentrik yönelim	5	30	16,66	35,71
			(4.2) Diğer kültürleri yok sayma	5		16,66	
			(4.3) Yadırgama	4		13,33	
			(4.4) Milli birliğe zarar verebileceğinden korkarlar	4		13,33	
			(4.5) Empati artmalı	3		10	
			(4.6) Psikolojik baskı	3		10	
			(4.7) Olumsuz düşüncelere ve vakalara katkı	2		6,66	
			(4.8) Çaba sarf edilmeli	2		6,66	
(4.9) Ayıplama	2	6,66					

Tablo 4, “bireysel düşünce (%58,33)” ve “toplumsal düşünce (%41,66)” olmak üzere 2 kategoriden, bu iki kategori içerisinde “desteklerim”, “desteklemem”, “destekler” ve “desteklemez” olmak üzere 4 alt kategoriden ve 84 ifadeden meydana gelmektedir. 5. Sorudan hareketle oluşturulan “bireysel düşünce” kategorisi içerisinde bireyler “desteklerim” alt kategorisine %54,76 oranında yüksek bir katılım aynı kategorinin 6. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren “destekler” kategorisi %5,95 oranına sahiptir. Ayrıca 5. Sorudan hareketle oluşturulan “desteklemem” kategorisi %3,57 oranına sahipken aynı kategorinin 6. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren kategorisi “desteklemez” %35,71 oranına sahiptir.

Katılımcıların sorulara bireysel olarak olumlu yanıtlar vermeleri ve toplum düşüncelerini olumsuz tahmin etmelerinin, çoğulcu cehalet durumunu yansıttığı ifade edilebilir. Grafik 3’te 5. ve 6. soruya yönelik çoğulcu cehalet durumu gösterilmektedir.

**Grafik 3. Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Desteğe İlişkin Çoğulcu Cehalet Gösterimi**

Katılımcıların bulgulara yönelik ifadeleri aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (K=Katılımcı):

K4: <sup>(5)</sup>“Çok kültürlü eğitimi desteklerim. Çünkü bu şekilde bireylerde bağımsız karar verme oluşabilir, başkalarına saygı duyar, farklı fikirlere karşı daha açık görüşlü olur.” <sup>(6)</sup>“...Toplumun şuan için destekleyebileceğini düşünmüyorum. Okul ders kitaplarında bile yeterli seviyede farklı kültürlere ait bilgiler, özellikler aktarılmıyor. Toplum kendi kültürünün daha ön planda olmasını benimsiyor ve diğer kültürlere pek fazla yer vermeyip yok sayıyor.”

K5: <sup>(5)</sup>“Desteklerim. Böylelikle farklı kültürden insanların aynı kurum eğitimi içinde birbirinin kültürünü tanıma, bilgi edinme, kültürlenme şansı olabilir diye düşünüyorum. Birbirine saygı duymayı da öğrenirler.”<sup>(6)</sup>“...Tam bir çözüm sağlanmasa da bazı alanlarda; kurumlarında çok kültürlülük başlamıştır ve daha önce bahsettiğim sorunlara yol açtığı duyulmaktadır. Bu yüzden tamamen desteklediğini düşünmüyorum.”

K12: <sup>(5)</sup>“Desteklerim tabi ki. Çeşitlilik güzeldir. Üniversitelerde ne kadar farklı ırk ne kadar farklı etnik köken olursa o kadar seçkin ve gelişmiş bir üniversite olduğunu düşünürüm. Farklı dine mensup bireylerle oturup bir şeyler içmek ve seviyeli şekilde düşüncelerini keşfetmekten inanılmaz haz alırım.” <sup>(6)</sup>“...Bence desteklediği söylenemez. Üçüncü soruda verdiğim örnek gibi mesela bir alevi vatandaş çocuğu din dersi alsın istemese de zorunlu olarak o dersi alıyor öğrenci nerede kaldı çok kültürlü eğitim? Ya da cinsel yönelimini gizleme gereği duyan birçok öğrenci var bugün çünkü toplum desteklemiyor eğitim kurumunda böyle birini.”

K14: <sup>(5)</sup>“Evet, çok kültürlü eğitimi desteklerim. Çünkü çok kültürlülük aslında çocukların birbirinden bir şeyler öğrenerek, kendilerini geliştirerek farklı kültürden, farklı dine mensup olan kişilerden farklı şeyler öğrenerek kendilerini geliştirmelerine ve bilgi seviyelerini, kişiliklerini, değerlerini inşa etmelerine yardımcı olur. Hele eğitimde kendi kişiliğimizi, karakterimizi inşa ettiğimiz bir dönem olduğu için özellikle eğitim döneminde çok kültürlü bir eğitimin oluyor olmasının öğrencilere eğitim alan kişilere katkısının olacağını düşünüyorum.” <sup>(6)</sup>“...Desteklemez çünkü Türk toplumunun büyük bir kesimi alt tabakada yer alıyor maalesef ve bunu yadırgayacaklarını düşünüyorum. Karşı tarafı ayıplama,

örneğin benim oğlum bir Hristiyan'la, bir lezbiyenle aynı sınıfta olamaz diye düşünen insanların çoğunlukta olacağını düşünüyorum.”

K15: <sup>(5)</sup>“Gençlerin akademik ve sosyal gelişimi açısından çok kültürlü eğitimi desteklerim. Ancak ilk soruda da belirttiğim gibi bu eğitim toplumun özünü bozacağından bir tık korkarım. Her ne kadar pozitif yönde gelişimi desteklesem de geleneksel tarafım toplumun özünün bozulmasından, kültürümüzün unutulması ve gelecek nesillere aktarılmamasından korkar.” <sup>(6)</sup>“...Yaşadığım toplumun gençlerin akademik ve sosyal gelişimi açısından çok kültürlü eğitimi desteklemeyeceğini düşünürüm. Çünkü toplum çoğunlukla etnosentrik bir yönelimle kendi kültürünün en üstün olduğu düşüncesiyle gençlerin ahlakının çabuk bozulacağına, diğer kültürlerden olumsuz yönde etkileneceğine inanmaktadır.”

Katılımcıların çok kültürlülük boyutlarının sürdürülmesine yönelik bireysel düşüncelerini ve toplum düşüncelerinin tahminini tespit edebilmeye yönelik sorulan “*Sizce çok kültürlülük boyutlarından birine sahip bir birey, kültürünü sürdürmeli mi yoksa toplumun onayladığı kültüre mi adapte olmalı? Değerlendirir misiniz?*” ve “*Yaşadığınız toplum çok kültürlü bir bireyin kendi kültürünü sürdürmesini mi yoksa toplumun onayladığı kültüre adapte olmasını mı ister? Değerlendirir misiniz?*” sorularından hareketle Tablo 5 oluşturulmuştur.

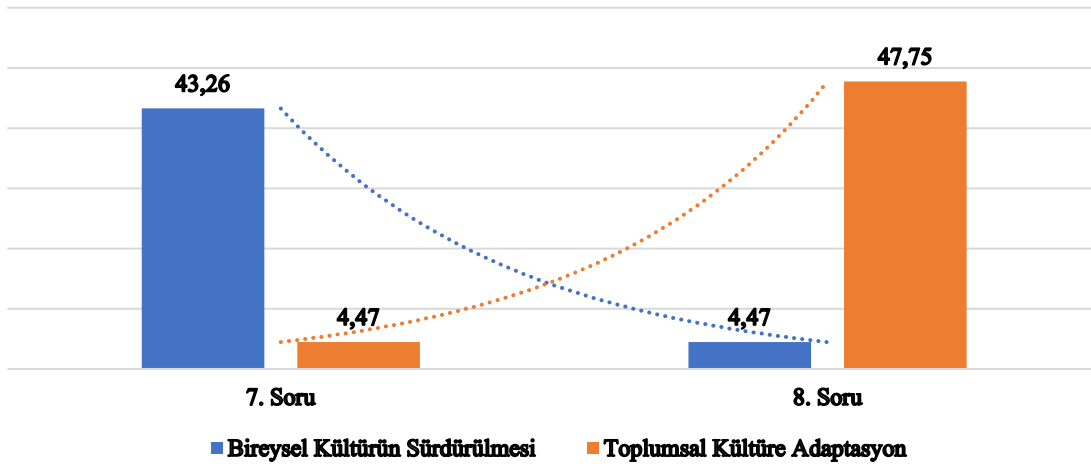
**Tablo 5.** Çok Kültürlülüğün Sürdürülmesine Yönelik Değerlendirmeler Kategorisi

Kategori	Alt Kategori	Kullanılan İfadeler	$\Sigma_i$	$\Sigma_i$ (67)	%	% (100,0)	
7. Soru	(1) Kimlik ve Bağlılık	(1.1) Kültürünü sürdürmeli	13	19	68,42	28,35	
		(1.2) Bireysel kimliğini kaybetmemeli	3		15,78		
		(1.3) Özünü korumalı	3		15,78		
	(2) Toplumsal Barış ve Uzlaşma	(2.1) Toplumsal uyumu artırır	1	3	33,33	4,47	
		(2.2) Toplumsal empatiyi artırır	1		33,33		
		(2.3) Toplumsal hoşgörüyü artırır	1		33,33		
	(3) Kültürel Çeşitlilik ve Mirasın Korunması	(3.1) Kültürünü sürdürmek devamlılığı sağlar	1	4	25	5,97	
		(3.2) Toplum kültürler şekillendirir	1		25		
		(3.3) Çeşitlilik önemli	1		25		
		(3.4) Aykırı sesler, farklılıklar olmalı	1		25		
	(4) Kültürel Kabul ve Tolerans	(4.1) Yeni nesillere ufuk olacak bireysel kültür gelişmeli.	1	3	33,33	4,47	
		(4.2) Çok kültürlü bireyler toplumun kültürel seviyesini artırır.	1		33,33		
		(4.3) Çok kültürlülük toplumsal huzursuzluğa neden olmuyorsa, sürdürülmelidir.	1		33,33		
	Toplumsal Kültüre adaptasyon	(5) Toplumsal Uyum ve Uygunluk	(5.1) Toplumsal adaptasyon sağlanmalı.	3	3	100	4,47
8. Soru	Bireysel Kültürün Sürdürülmesi	(6.1) Toplum bireyin kendi kültürünü sürdürmesini ister.	2	3	66,66	4,47	
		(6.2) Toplum, bireysel kültüre saygı gösterir.	1		33,33		
	Toplumsal Kültüre adaptasyon	(7) Toplumsal Kimlik ve Bağlılık	(7.1) Toplum, toplumsal kültüre uyum ister.	16	27	59,25	40,29
			(7.2) Toplum değişime kapalıdır	5		18,51	
			(7.3) Toplumun çok kültürlülük bilinci zayıftır.	4		14,81	
			(7.4) Toplum, çok kültürlülüğü benimsemez.	2		7,40	
	(8) Kültürel Üstünlük ve Etnosentrizm	(8.1) Topluma göre toplumsal değer yargılar önemlidir.	4	5	80	7,46	
		(8.2) Toplum kendi kültürünü en üstün kültür olarak görür.	1		20		

Tablo 5, “bireysel kültürün sürdürülmesi” ve “toplumsal kültüre adaptasyon” olmak üzere 4 kategoriden meydana gelmektedir. 7. Sorudan hareketle oluşturulan “bireysel kültürün sürdürülmesi” kategorisine katılımcılar %43,26 oranı ile katılım sağlarken, aynı kategorinin 8. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren kategorisi %4,47 oranına sahiptir. Bunun yanı sıra 7. Sorudan hareketle oluşturulan “toplumsal kültüre adaptasyon” kategorisi %4,47 oranına sahipken, aynı kategorinin 8. Sorudan hareketle oluşturulan ve toplumun düşünce tahminlerini içeren kategorisi %47,75 oranına sahiptir.

Katılımcıların sorulara bireysel olarak destekleyici yanıtlar vermeleri ve toplum düşüncelerini olumsuz tahmin etmelerinin, çoğulcu cehalet durumunu yansıttığı ifade edilebilir. Grafik 3’te 7. ve 8. soruya yönelik çoğulcu cehalet durumu gösterilmektedir.

**Grafik 4. Çok Kültürlülüğün Sürdürülmesine Yönelik Çoğulcu Cehalet Gösterimi**



Katılımcıların bulgulara yönelik ifadeleri aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (K=Katılımcı):

K1: <sup>(7)</sup>“Çok kültürlülük boyutuna sahip olan bir birey sahip olduğu boyut türüne göre tabiki bu özelliğini korumalı...” <sup>(8)</sup>“...Yaşadığım toplum çok kültürlü bireyin kesinlikle toplumun onayladığı kültüre adapte olmasını ister...”

K3: <sup>(7)</sup>“Kendi kültürünü sürdürmesi gereklidir...” <sup>(8)</sup>“...Her ne kadar çok kültürlü bir ülke de olsak yaşadığım bölgede hatta daha geniş çevrelerde bile bireylerin toplumun kültürüne adapte olmasını istediğini düşünüyorum fakat bu beklentinin ne kadar doğru olduğunu tartışmak gerekir.”

K12: <sup>(7)</sup>“Bence kendi kültürünü sürdürmeli. Çeşitlilik önemli çünkü misal ben bir ırka mensup olarak doğmuşum, benim yaratılışım bu. Neden özümden kopup yaşadığım topluma göre şekilleneyim? Aksine toplumu kültürler şekillendirir bence. Tek bir ırk, etnik köken, din temelinde oluşan bir toplumu hayal bile edemiyorum ben. Seri üretim gibi herkes aynı, tek bir aykırı ses yok, farklılık yok ve dolayısıyla gelişim ve ilerleyişte yok. Böyle bir toplumda yaşamak kâbus gibi olurdu herhalde.” <sup>(8)</sup>“...Toplum kendi onayladığı kültüre adapte olunsun ister. Misal bir anne bile çocuğu farklı cinsel yönelime sahip olduğunda tepki gösteriyor, el âlem ne der diyor. Evladının ne hissettiği, ne düşündüğü hiç önemli olmuyor o süreçte sadece toplumsal onay önemli oluyor...”

K14: <sup>(7)</sup>“...Dolayısıyla kişi çok kültürlülüğünü sürdürmeli ancak karşılıklı bağlama bağlı kalarak aksi takdirde yanlış anlaşılmalara çok açık bir toplumuz.” <sup>(8)</sup>“...Tabii ki toplumun onayladığı kültüre adapte olmasını ister. Çünkü keskin köşeli bir toplumuz. Toplum genel olarak ne düşünüyorsa bireyin de onu düşünmesini ve yapmasını istiyor.”

K15: <sup>(7)</sup>“Kesinlikle kültürünü sürdürmelidir. Kişi diğer kültürlerden elbette etkilenebilir. Kendi kişisel gelişimine katkıda bulunacak şekilde diğer kültürlerden kazanımlar sağlayabilir. Ancak kendi kültürünü unutacak kültürünün özünü bozacak ya da unutacak kadar toplumun onayladığı kültüre adapte olmamalı.” <sup>(8)</sup>“...Her toplum kendi kültürünü bir tık üstte görür. Bundan dolayı toplum bireyin kendi kültürünü sürdürmesini ister. Yaşadığım toplumun çoğunluk olarak bu düşüncede olduğunu düşünüyorum.” “...Çünkü toplum kendi kültürünü en üstün kültür olarak görebilmektedir.”

Bu bulgulardan hareketle ulaşılan sonuçlar, tartışma ve sonuç başlığı dâhilinde ele alınmıştır.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

Görüşmeler neticesinde elde edilen, bulgulara göre katılımcıların çok kültürlülük boyutlarına ilişkin bakış açılarını çoğulcu cehalet yaklaşımıyla incelemek ilginç çağrışımlara yol açmıştır. Çıkan sonuçlara göre katılımcıların kendileri ile toplumdaki kişilerin aynı davranışı sergileme olasılığına dair tahminleri arasında çıkacak yüzde farkı, çoğulcu cehaletin varlığına işaretir (Şen, 2020: 2021).

Katılımcıların çok kültürlülük boyutlarına ilişkin bireysel düşünceleri ve toplumsal düşüncelerin tahminlerine göre Tablo 2 oluşturulmuştur. 1. ve 2. Sorular temel alınarak oluşturulan tablo 2'ye göre, katılımcıların birçoğu çok kültürlülüğün belirli boyutlarına bireysel olarak olumlu bir hassasiyetle yaklaşırken (%27,27), toplumun genelinin hassasiyetle yaklaşmadığını ifade etmişlerdir (%58,18). Öte yandan bireysel olarak olumsuz hassasiyet taşıyan (%7,27) ve toplumun konuya olumlu bir tavır sergilediğini düşünen katılımcılar (%7,27) ise sınırlı düzeydedir. Bireysel olarak olumsuz hassasiyet taşıyan katılımcılar genellikle farklı ırk, etnik köken, cinsel yönelim gibi alt boyutların toplumun genel yapısını bozacağı ve toplumda kültürel bozulma ve yozlaşma meydana geleceği endişesi ile tutumlarının olumsuz olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değerlendirmeler doğrultusunda, katılımcıların kişisel düşünceleri ile toplumun genelinin düşüncelerine yönelik tahminleri arasındaki fark, çoğulcu cehaletin varlığını yansıtmaktadır.

Katılımcıların fırsat eşitliği konusunda çok kültürlülük yaklaşımlarını bireysel düşünceleri ve toplumsal düşüncelerin tahminleri çerçevesinde incelemek amacıyla Tablo 3 oluşturulmuştur. 3. ve 4. Sorulardan alınan yanıtlar ile oluşturulan Tablo 3, “fırsat eşitliği yok (%33,87)”, “belirli boyutlara toplumsal önyargı (25,80)”, “toplumsal kutuplaşma (20,60)” ve “fırsat eşitliği yok (%19,35)” olmak üzere 4 kategoriden oluşmaktadır. 3. Sorudan hareketle katılımcılar özellikle eğitim (%23,80) ve ırk (14,28) başta olmak üzere çok kültürlülük boyutlarında fırsat eşitliği olmadığını ifade etmişlerdir (%33,87). Toplumsal düşüncelerin tahminine yönelik sorulan 4. soruda ise katılımcılar din (%25), ırk (18,75) ve dil (%18,75) başta olmak üzere belirli boyutlarda toplumsal önyargı olduğunu belirtmişlerdir (%25,80). Bunun yanı sıra toplumsal ayrımcılık (%53) ve ideolojik fanatizmin (%54,15) etkisiyle toplumsal kutuplaşma olduğunu (%20,96) ifade etmişlerdir. Öte yandan fırsat eşitsizliği (%41,66) ifadesi başta olmak üzere toplumda fırsat eşitliği olmadığını düşündüklerini, toplumda bazı kültürlerin öncelikli olduğunu (%25) düşündüklerini belirterek fırsat eşitliği yok kategorisine (%19,35) katılım sağlamışlardır. Bu değerlendirmeler, fırsat eşitliği konusunda çok kültürlülük yaklaşımlarının bireysel düşünceler ve toplumsal düşüncelerin tahmini ekseninde sınırlı düzeyde de olsa farklılaştığını göstermektedir. Fakat en basit tabirle 3. ve 4. soruya yönelik genel görüşün “bana göre de toplumun

*geneline göre de fırsat eşitliği konusunda çok kültürlülüğe yönelik fırsat eşitliği yok” gibi bir ifade ile örtüştüğü söylenebilir.*

Katılımcıların, gençlerin akademik gelişimine yönelik çok kültürlü eğitime ilişkin algılarını bireysel düşünce ve toplum düşüncelerinin tahminine göre belirlemek için Tablo 4 oluşturulmuştur. 5. sorudan hareketle oluşturulan bireysel düşünce kategorisi, desteklerim (%54,76) ve desteklemem (3,57) alt kategorilerinden meydana gelmektedir. Desteklerim alt kategorisinde katılımcıların geneli, öncelikle evrensel empati (%15,21) yaklaşımı içinde olduklarından, farklılıklara saygı (%15,21) duyan bireyler olduklarından ve kültürel zenginliğin farkındalığı (%15,21) içerisinde olan bireyler olduklarından bahsetmişlerdir. Desteklemem alt kategorisinde ise kültürel yapımı bozacaksa desteklemem (%3,57) ön şartı ile yanıt veren sınırlı düzeyde katılımcı mevcuttur. 6. sorudan hareketle oluşturulan toplumsal düşünce kategorisi içerisinde ise 5. soruda çıkan sonuçların aksine, destekler (%5,95) alt kategorisi sınırlı düzeyde katılım oranına sahipken, desteklemez (%35,71) alt kategorisi ise yüksek bir katılım oranına sahiptir. Destekler alt kategorisinde toplumun farklılıklara saygı (%40) duyduğunu, kültürel etkileşimle (%40) ve değişim programları (%40) ile çok kültürlü eğitimin desteklendiğini ifade eden sınırlı düzeyde ifade mevcuttur. Son olarak desteklemez (%35,71) kategorisinde katılımcılar toplumun genelinin, kendi kültürünü temel alarak diğer kültürleri kendi kültürü açısından değerlendirdiğinden hareketle etnosentrik yönelim (%16,66) içinde olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca toplumun diğer kültürleri yok saydığını (%16,66) ve yadırgadığını (%13,33) düşünen katılımcılar da mevcuttur. Bu sonuçlar, katılımcıların kişisel düşünceleri ile toplumun genelinin düşüncelerine yönelik tahminleri arasında fark olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların geneli bireysel olarak destekleyici bir yaklaşım içerisindeyken, toplumun engelleyici bir düşüncesi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumda çok kültürlü eğitime yönelik çoğulcu cehaletin varlığını ifade edebiliriz.

Katılımcıların bireysel kültürün sürdürülmesi ve toplumsal kültüre adaptasyon unsurlarına ilişkin bireysel düşünceleri ve toplumsal düşüncelerin tahminleri ile Tablo 5 oluşturulmuştur. 7. ve 8. Sorular ile oluşturulan Tablo 5'e göre, katılımcıların birçoğu bireysel kültürün sürdürülmesini istedikleri belirtmekte (%43,26) ancak toplumun bireysel kültürün sürdürülmesini istemeyeceklerini düşünmektedir (%4,47).

7. Sorudan alınan yanıtlar ile bireysel kültürün sürdürülmesi ve toplumsal kültüre adaptasyon kategorisi oluşturulmuştur. Bireysel kültürün sürdürülmesi kategorisi; kimlik ve bağlılık (%28,35), toplumsal barış ve uzlaşma (%4,47), kültürel çeşitlilik ve mirasın korunması (%5,97) ve kültürel kabul ve tolerans (%4,47) alt kategorilerinden oluşmaktadır. Kimlik ve bağlılık (%28,35) alt kategorisinde yer alan “kültürünü sürdürmeli (%68,42)”, “bireysel kimliğini kaybetmemeli (%15,78)” ve “özünü korumalı (15,78)” ifadelerinden hareketle katılımcıların bireysel kültürün sürdürülmesi gerektiğini savundukları ifade edilebilir. Bu savunmayı destekler nitelikte katılımcılar toplumsal barış ve uzlaşma (%4,47) alt kategorisinde bireysel kültürün sürdürülmesinin toplumsal uyumu, empatiyi ve hoşgörüyü arttırdığını (33,33) ifade ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Kültürel çeşitlilik ve mirasın korunması (%5,97) alt kategorisinde bireyler; kültürünü sürdürmenin devamlılığı sağladığını (%25), toplumu kültürlerin şekillendirdiğini (%25), çeşitliliğin önemli olduğunu (%25) ve toplum içerisinde aykırı seslerin ve farklılıkların da olması gerektiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda kültürel kabul ve tolerans (%4,47) alt kategorisinde ise yeni nesillere ufuk olacak bireysel kültürün gelişmesi gerektiği (%33,33), Çok kültürlü bireylerin toplumun kültürel seviyesini arttırdığı (%33,33), Çok kültürlülük toplumsal huzursuzluğa neden olmuyorsa, sürdürülmesi gerektiği (%33,33) ifade edilmiştir. Toplumsal kültüre adaptasyon kategorisi; toplumsal uyum ve uygunluk (%4,47) alt kategorisinden meydana gelmektedir. Bu alt kategori içerisinde, öznel düşüncelerinin bireysel kültürün sürdürülmesi değil, toplumun kültürüne adapte olunması (%4,47) olduğunu ifade eden sınırlı oranda katılımcı mevcuttur.

8. Sorudan alınan yanıtlar ile bireysel kültürün sürdürülmesi ve toplumsal kültüre adaptasyon kategorisi oluşturulmuştur. Bireysel kültürün sürdürülmesi kategorisi; kültürel özgürlük ve çeşitliliğe saygı (%4,47) alt kategorisinden oluşmaktadır. Bu alt kategori içerisinde, sınırlı düzeyde katılımcı, toplumun bireyin kendi kültürünü sürdürmesini istediğini düşünmekte (%66,66) ve toplumun bireysel kültüre saygı gösterdiğini (%33,33) düşündüklerini ifade etmektedir. Toplumsal kültüre adaptasyon kategorisi; toplumsal kimlik ve bağlılık (40,29) ve kültürel üstünlük ve etnosentrizm (7,46) alt kategorilerinden meydana gelmektedir. Toplumsal kimlik ve bağlılık alt kategorisinde bireylere göre toplum, toplumsal kültüre uyum istemekte (%59,25) olan değişime kapalı bir toplumdur (%18,51). Ayrıca bireylere göre, çok kültürlülük bilinci zayıf olan toplum (%14,81), çok kültürlülüğü benimsemeyecektir (%7,46). Kültürel üstünlük ve etnosentrizm alt kategorisinde katılımcılar, topluma göre toplumsal değer yargıların önemli olduğunu (%80) ve toplumun kendi kültürünü en üstün kültür olarak gördüğünü (%20) düşünmektedir.

Bu çalışma turizm alanında eğitim alan lisansüstü öğrenciler ile sınırlı olduğundan çalışmanın farklı örneklem gruplarıyla, daha fazla katılımcı ile nicel teknikler ve farklı analiz yöntemleri ile tekrarlanması önerilebilir. Bu çalışmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi tercih edildiğinden gelecekte yapılacak çalışmalarda genellenebilirlik açısından tesadüfi örnekleme yöntemlerinden birinin tercih edilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca bu alanda yapılacak olan çalışmaların belirli aralıklarla tekrarlanması, zaman içerisinde bireylerde ve toplumda meydana gelen değişimlerin ortaya koyulması açısından gereklidir. Ek olarak çoğulcu cehalet ekseninde kadınların turizm sektöründe çalışmasının irdelenmesi önerilebilir. Literatür incelendiğinde (Vitagliano ve Licata, 1987; Kjeldahl ve Hendricks, 2018; Bowen ve Bourgeois, 2001; Şen, 2021; Kanitsar ve Pfaff, 2024) çoğulcu cehalet ölçeğine rastlanılamamıştır. Bu doğrultuda çoğulcu cehalet ile ilgili ölçek geliştirilebilir. Son olarak; çoğulcu cehaletin örnekleri ve potansiyel olarak kötü yan etkileri çok olduğundan (Bjerring vd., 2014: 6) turizm sektörü çatısı altında bilimi esas alan politika, plan ve stratejilerin geliştirilmesi gereği ifade edilebilir.

### Kaynakça

- Akgemci, T., Kalfaoğlu, S. ve Erkunt, N. (2019). Hizmetkâr liderlik davranışlarının çalışan sesliliğine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(2), 757-771.
- APA (2003). Guidelines on multicultural education, training, research, practice, and organizational change for Psychologists. *The American Psychologist*, 58(5), 377-402. DOI: 10.1037/0003-066x.58.5.377.
- Aslan, E. (2023). Beden eğitimi öğretmen adaylarının çok kültürlülük algılarının sporda sosyal bütünleşmeye etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Aydeyer, U. (2021). Lisansüstü turizm eğitimi alan öğrencilerin bakış açısıyla lisansüstü turizm eğitiminin değerlendirilmesi, *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aydın, E., Şimşek, A. ve Çilesiz, E. (2016). Potansiyel iş gücü olarak turizm öğrencilerinin etik eğilimlerinin belirlenmesi: Atatürk üniversitesi turizm fakültesine yönelik bir uygulama. *TURAR Turizm ve Araştırma Dergisi*, 5(2), 20-42.
- Birnbaum, H. J., Stephens, N. M., Townsend, S. S. ve Hamedani, M. G. (2021). A diversity ideology intervention: Multiculturalism reduces the racial achievement gap. *Social Psychological and Personality Science*, 12(5), 751-759.



- Bjerring, J. C., Hansen, J. U. ve Pedersen, N. J. L. L. (2014). On the rationality of pluralistic ignorance. *Synthese*, 191, 2445-2470.
- Bowen, A. M. ve Bourgeois, M. J. (2001). Attitudes toward lesbian, gay, and bisexual college students: The contribution of pluralistic ignorance, dynamic social impact, and contact theories. *Journal of American College Health*, 50(2), 91-96.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 9. Baskı Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Dimici, K., Yıldız, B. ve Başbay, A. (2018). Bir İngilizce ders kitabının (English File) çok kültürlülük açısından incelenmesi. *Dil Eğitimi ve Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 175-200.
- Eisner, L., Spini, D. ve Sommet, N. (2020). A contingent perspective on pluralistic ignorance: When the Attitudinal Object matters. *International Journal of Public Opinion Research*, 32(1), 25-45.
- Emekli, G. (2006). Coğrafya, kültür ve turizm: kültürel turizm. *Ege coğrafya dergisi*, 15(1-2), 51-59.
- Firestein, S. (2012). *Ignorance: How it drives science?* Oxford University Press (OUP ABD). [Çevrim-içi: [https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=SrK7iS3E8nAC&oi=fnd&pg=PP1&dq=info:n4he9EYGqGMJ:scholar.google.com&ots=I6NEGTOjO5&sig=0-kQq4LtoX5yzJIReCI\\_KHQv05k&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=en&lr=&id=SrK7iS3E8nAC&oi=fnd&pg=PP1&dq=info:n4he9EYGqGMJ:scholar.google.com&ots=I6NEGTOjO5&sig=0-kQq4LtoX5yzJIReCI_KHQv05k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)] Erişim Tarihi: 04.03.2024.
- Flave-Novak, D. E. ve Coleman, J. M. (2018). Pluralistic ignorance of physical attractiveness in the gay male community. *Journal of Homosexuality*, 66(14). DOI: <https://doi.org/10.1080/00918369.2018.1522811>
- Göçer, A. (2012). Dil-kültür ilişkisi ve etkileşimi üzerine. *Türk Dili*, 729(1), 50-57.
- Gülmez, S. (2019). Çok kültürlü konaklama işletmelerinin iş performansı anahtarı: kültürel zekâ, *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Halbesleben, J. R. (2009). The role of pluralistic ignorance in the reporting of sexual harassment. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(3), 210-217.
- Halbesleben, J. R. ve Buckley, M. R. (2004). Pluralistic ignorance: historical development and organizational applications. *Management Decision*, 42(1), 126-138.
- Jalonen, H. (2023). Organizasyonlarda cehalet – sistematik bir literatür taraması. *Yönetim İncelemesi Üç Aylık*, 1-42.
- Kanitsar, G. ve Pfaff, K. (2024). Is football coming out? Anti-gay attitudes, social desirability, and pluralistic ignorance in amateur and professional football. *Social Science Research*, 117, 102947.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel irade algı çerçevesi ile bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*, 36. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karataş, H. (2020). Halk hukuku düzenlerinde sosyal norm ve yaptırımların değişimi. *Halk ve Bilim Arasında Bir Ömür Prof. Dr. İsmail Görkem Armağanı*, 1-27.
- Katz, D. ve Allport, F. H. (1931), *Student Attitudes*, Craftsmen Press, Syracuse, NY.
- Kjeldahl ve Hendricks, V. F. (2018). The sense of social influence: pluralistic ignorance in climate change: social factors play key roles in human behavior. Individuals tend to underestimate how much others worry about climate change. This may inhibit them from taking collective climate action. *Science & Society EMBO reports*, 19(11), 1-5. e47185. DOI 10.15252/embr.201847185.
- Korte, C. (1972). Pluralistic ignorance about student radicalism. *Sociometry*, 576-587.
- Kozak, N., Kozak, M. A. ve Kozak, M. (2021). *Genel turizm ilkeler-kavramlar* (Yenilenmiş 23. Baskı). Detay Yayıncılık: Ankara.

- KTB (2024). Kültür / Türk Kültür Tarihi. [Çevrim-içi: <https://www.ktb.gov.tr/TR-96254/kultur.html>] Erişim Tarihi: 20.01.2024.
- Kurtçuoğlu, T. (2020). Örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılığa etkisinde kararlara katılımın aracı rolü: Havacılık çalışanları üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Lambert, T. A., Kahn, A. S. ve Apple, K. J. (2003). Pluralistic ignorance and hooking up. *Journal of sex research*, 40(2), 129-133. <https://doi.org/10.1080/00224490309552174>
- Mazı, A. (2018). Öğretmenlerin çok kültürlülük algılarının incelenmesi: Hatay ili örneği, *Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Meriç, S. ve Boğdi, Ş. (2022). Yerel halkın çok kültürlü kişilik özellikleri ile turizm algısı arasındaki ilişki: Diyarbakır örneği. *Uluslararası turizm, ekonomi ve işletme bilimleri dergisi (IJTEBS)*, 6(2): 160-174.
- Middleton, T. J. (2010). Discrimination on Campus and the Role of Pluralistic Ignorance, *Doctoral dissertation*, Texas A & M. University.
- Miller, D. T., Monin, B. ve Prentice, D. A. (1999). Pluralistic ignorance and inconsistency between private attitudes and public behaviors. In *Attitudes, behavior, and social context* (pp. 95-113). Psychology Press. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410603210>.
- Miller, DT ve McFarland, C. (1987). Çoğulcu cehalet: Benzerliğin, farklılık olarak yorumlanması. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 53 (2), 298–305. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.2.298>
- O'gorman, H. J. (1975). Çoğulcu cehalet ve beyazların ırk ayrımcılığına destek verdiği yönündeki tahminler. *Kamuoyu Üç Aylık Bülteni*, 39(3), 313-330.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Prentice, D.A. ve Miller, D.T. (1993). Kampüste çoğulcu cehalet ve alkol kullanımı: Sosyal normun yanlış algılanmasının bazı sonuçları. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 64 (2), 243–256. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.2.243>
- Purhonen, S., Verboord, M., Sirkka, O., Kristensen, N. N. ve Janssen, S. (2023). Definitely (not) belonging to culture: Europeans' evaluations of the contents and limits of culture. *Poetics*, 101, 101840. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2023.101840>
- Sallot, L. M., Cameron, G. T. ve Lariscy, R. A. W. (1998). Pluralistic ignorance and professional standards: Underestimating professionalism of our peers in public relations. *Public Relations Review*, 24(1), 1-19.
- Sargent, R. H. (2021). *pluralistic ignorance of attitudes toward mental health services among college students*. Dissertations, Syracuse University ProQuest Dissertations & Theses.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2020). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. Beta Yayıncılık (6. Baskı): İstanbul.
- Schroeder, C. M. ve Prentice, D. A. (1998). Exposing pluralistic ignorance to reduce alcohol use among college students 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(23), 2150-2180.
- Seeme, F. B. (2020). Agent based modelling of pluralistic ignorance in social systems, *Doctoral dissertation*, Monash University.
- Shelton, J. N. ve Richeson, J. A. (2005). Intergroup contact and pluralistic ignorance. *Journal of personality and social psychology*, 88(1), 91.
- Shelton, J.N. ve Richeson, J.A. (2005). Gruplararası temas ve çoğulcu cehalet. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 88(1), 91.

- Suls, J. ve Green, P. (2003). Pluralistic ignorance and college student perceptions of gender-specific alcohol norms. *Health Psychology*, 22(5), 479.
- Şen, G. (2021). Çoğulcu cehalet ve algı değişimi bileşenlerinin saldırganlık üzerinden anlaşılması: karma yöntemli çalışma. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 212-240.
- Taşçı, C. H. (2023). Fırsat eşitliği bağlamında geçici koruma altındaki Suriyeli çocukların eğitimi: yalova örneği, *Doktora Tezi*. Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yalova.
- TDK (2024). Türk Dil Kurumu Sözlükleri / Kültür. [Çevrim-içi: <https://sozluk.gov.tr/>] Erişim Tarihi: 01.03.2024.
- UNWTO (2024). Latest Tourism Data / UN Tourism Barometer. [Çevrim-içi: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data>] Erişim Tarihi: 01.03.2024.
- Vitagliano, J. A. ve Licata, J. W. (1987). Hearing and deaf teacher pupil control ideology and pluralistic ignorance. *American annals of the deaf*, 199-205.
- Yazar, B. (2018). Dürtme: sağlık, zenginlik ve mutlulukla ilgili kararları uygulamak. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 187-190.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 12. Baskı Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, A. (2019). Taylor'un Çokkültürcülük Kuramı Üzerine Bir İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Yılmaz, E. (2021). Covid 19 salgınında aşırı bilgi yükü duygusal bulaşma ve infodemi. *ICCET'21*, 68.

Tekeli H. N. & Ertuğral S. M. (2024). "Alışveriş Amaçlı Günübürlük ve Kısa Süreli Seyahatlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olan Etkisi (Alan Çalışması Olarak Edirne İli)", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 08(15), 108-116.

Doi: 10.55775/ijemi.1569152

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 17.10.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 17.12.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

## Alışveriş Amaçlı Günübürlük ve Kısa Süreli Seyahatlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olan Etkisi (Alan Çalışması Olarak Edirne İli)

Dr. Öğr. Üyesi H. Neyir TEKELİ\*, ORCID: 0000-0002-4627-2840,  
İstanbul Kültür Üniversitesi, Türkiye; n.tekeli@iku.edu.tr

Doç. Dr. Suna Muğan ERTUĞRAL, ORCID: 0000-0001-9872-3941,  
İstanbul Üniversitesi, Türkiye; mugan@istanbul.edu.tr

### *The Effect of Daily and Short-Term Travels for Shopping Purposes on Small and Medium-Sized Enterprises - (Edirne Province as a Field Study)*

#### Abstract

Tourism and touristic activities have comprehensive importance as a form of consumption that produces goods and services for the producer and satisfies the demand for goods and services for the consumer. With the demand for touristic activities, there is an exchange at every stage of consumption activity. Consumption is a fundamental element as a key force in the development and sustainability of the economic system. But at the same time, consumption is also important as a social and cultural activity. The strengthening of the economic structure has created a wide impact area with the diversification of consumption. Mass consumption, especially meeting basic and compulsory needs, and specific consumption, which is the consumer's non-essential, luxury or other needs, covers the entire human life. In this process, the specific consumption of the participants in the tourism event constitutes the expenditures for tourism purposes. Shopping expenses made by the participants of the tourism event and expenses made during shopping trips are important as touristic consumption. Shopping is the most important activity throughout the entire trip, and it positively affects other sectors as the demand for products from different sectors increases. The product demanded in these travels, the advantages of the destination, price advantages and many other factors are important factors for shopping travel motivation. Travels for shopping purposes are primarily effective in the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) that offer the products demanded in the tourist destination where the travel takes place, both numerically and in terms of product diversity. Especially the fact that cross-border travel as a subject of study, which is often limited to day trips or 1-2 days of overnight stay, causes much more travel mobility, making shopping tourism important. Shopping carried out during short-term or daily trips has positive effects on the quantitative and qualitative development of SMEs, new employment opportunities, and ensuring economic and social development sensitive to changes in the market

**Keywords:** Tourism, Tourism Demand for Shopping Purposes

### *Alışveriş Amaçlı Günübürlük ve Kısa Süreli Seyahatlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olan Etkisi (Alan Çalışması Olarak Edirne İli)*

#### Özet

Turizm ve turistik faaliyetler, üretici için mal ve hizmet üreten ve tüketici için mal ve hizmet talebini giderdiği bir tüketim biçimi olarak kapsamlı öneme sahiptir. Turistik faaliyetlere oluşan talep ile tüketim faaliyeti her aşamasında bir alışveriş olmaktadır. Tüketim, ekonomik sistemin gelişiminde ve sürdürülebilirliğinde kilit bir güç olarak temel unsurdur. Ancak aynı zamanda tüketim sosyal ve kültürel bir faaliyet olarak da önemlidir. Ekonomik yapının güçlenmesi tüketimin çeşitlenmesiyle geniş bir etki alanı oluşturmuştur. Özellikle temel ve zorunlu ihtiyaçların karşılanması ile kitlesel tüketim ve tüketicinin zorunlu olmayan, lüks veya diğer ihtiyaçları olan spesifik tüketim insan yaşamının tamamını kapsamaktadır. Bu süreçte turizm olayına katılanların gerçekleştirdiği spesifik tüketim turizm amaçlı harcamaları oluşturmaktadır. Turizm olayına katılanların yapmış olduğu alışveriş harcamaları ile alışveriş amaçlı yapılan seyahatlerdeki harcamalar turistik tüketim olarak önemlidir. Alışveriş tüm seyahat boyunca en önemli bir faaliyet olarak farklı sektörlerin ürünlerine olan talebin artması ile diğer sektörleri de olumlu olarak etkilemektedir. Bu seyahatlerde talep edilen ürün, seyahatin gerçekleştiği destinasyonun üstünlükleri, fiyat avantajları ve diğer birçok unsur alışveriş amaçlı seyahat güdüsü olarak önemli faktörlerdir. Alışveriş amaçlı seyahatler öncelikle seyahatin gerçekleştiği turistik destinasyonda talep edilen ürünü sunan ölçekleri orta ve küçük olan işletmelerin (KOBİ) sayısal olarak ve ürün çeşitliliği olarak gelişmelerinde etkili olmaktadır. Özellikle çalışma konusu olarak sınır ötesine geçilerek çoğu defa günübürlük veya 1-2 gün geceleme ile sınırlı seyahatlerin çok daha fazla seyahat hareketliliğine sebep olması alışveriş turizmini önemli kılmaktadır. Kısa süreli veya günübürlük seyahatler ile gerçekleştirilen alışverişin KOBİ'lerin niceliksel ve niteliksel olarak gelişmesine, yeni istihdam imkânlarına, piyasada oluşan değişikliklere karşı duyalı ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasına olumlu etkileri olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm, Alışveriş Amaçlı Turizm Talebi, Kobiler

**Jel Classification:** M10, M20

**JEL Sınıflandırması:** M10, M20

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Beyanı:** Etik Kurul kararı gerektirmemektedir.

\* Sorumlu Yazar

## 1. Giriş

Turizm ve turistik faaliyetler, üretici için mal ve hizmet üreten ve tüketici için mal ve hizmet talebini giderdiği bir tüketim biçimi olarak kapsamlı öneme sahiptir. Turistik faaliyetlere oluşan talep ile tüketim faaliyeti her aşamasında bir alışveriş olmaktadır. Tüketim, ekonomik sistemin gelişiminde ve sürdürülebilirliğinde kilit bir güç olarak temel unsurdur. Ancak aynı zamanda tüketim sosyal ve kültürel bir faaliyet olarak da önemlidir. Ekonomik yapının güçlenmesi tüketimin çeşitlenmesiyle geniş bir etki alanı oluşturmuştur. Özellikle temel ve zorunlu ihtiyaçların karşılanması ile kitlesel tüketim ve tüketicinin zorunlu olmayan, lüks veya diğer ihtiyaçları olan spesifik tüketim insan yaşamının tamamını kapsamaktadır.

Bu süreçte turizm olayına katılanların gerçekleştirdiği spesifik tüketim turizm amaçlı harcamaları oluşturmaktadır. Turizm olayına katılanların yapmış olduğu alışveriş harcamaları ile alışveriş amaçlı yapılan seyahatlerdeki harcamalar turistik tüketim olarak önemlidir. Alışveriş tüm seyahat boyunca en önemli bir faaliyet olarak farklı sektörlerin ürünlerine olan talebin artması ile diğer sektörleri de olumlu olarak etkilemektedir. Bu seyahatlerde talep edilen ürün, seyahatin gerçekleştiği destinasyonun üstünlükleri, fiyat avantajları ve diğer birçok unsur alışveriş amaçlı seyahat güdüsü olarak önemli faktörlerdir. Alışveriş amaçlı seyahatler öncelikle seyahatin gerçekleştiği turistik destinasyonda talep edilen ürünü sunan ölçekleri orta ve küçük olan işletmelerin (KOBİ) sayısal olarak ve ürün çeşitliliği olarak gelişmelerinde etkili olmaktadır.

Özellikle çalışma konusu olarak sınır ötesine geçilerek çoğu defa gününbirlik veya 1-2 gün geceleme ile sınırlı seyahatlerin çok daha fazla seyahat hareketliliğine sebep olması alışveriş turizmini önemli kılmaktadır. Kısa süreli veya gününbirlik seyahatler ile gerçekleştirilen alışverişin KOBİ'lerin niceliksel ve niteliksel olarak gelişmesine, yeni istihdam imkânlarına, piyasada oluşan değişikliklere karşı duyarlı ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanmasına olumlu etkileri olmaktadır.

## 2. Alışveriş Amaçlı Gününbirlik Seyahatlerin Alışveriş Turizmi Kapsamında Değerlendirilmesi

Alışveriş amaçlı ziyaret edilen destinasyona turistik seyahat dışında ilave bir cazibe olarak yapılan alışveriş, muhtemelen perakende ürünlere yönelik turist harcamalarının çoğunluğunu oluşturmaktadır. Özellikle, seyahate çıkmamanın birincil nedeni olan alışveriş, her yıl milyonlarca gezgin için önemli bir faktör olmaktadır (Butler, 1991; 287). Alışveriş Turizmi, ikamet ettikleri yer dışında seyahat motivasyonunun da mal satın almanın belirleyici faktör olduğu kişilerin gerçekleştirdiği gelişen bir turizm türü olarak tanımlanmış olan yeni bir kavramdır (WTO, 2014; 13). Ancak turistik bir aktivite olarak alışveriş son yıllarda inceleme konusu olmakla birlikte sadece alışveriş turizmi olarak sınırlandırıldığında yeterli bilgiye ulaşmaktaki zorluk sebebiyle bu alanda çok az bilimsel yayın mevcuttur (Choi ve diğerleri, 2016;1, Muro-Rodríguez, 2020; 11). Özellikle ülke sınırı dışına yapılan kısa süreli konaklamalı veya gününbirlik seyahatler ve bu süreler ile gerçekleşen alışveriş amaçlı seyahatlere ait istatistiki verilerin temini çok daha zor olmaktadır. Ancak alışveriş yapılan bölgenin bölgesel kalkınmasına olan etkisi son derece önemli olmaktadır.

Alışveriş, yurt dışına veya eve yakın yerlere seyahat etmek için önemli bir motivasyon kaynağı olarak önemlidir. İnsanların özellikle alışveriş yapmak için seyahat etmelerinin başlıca nedenleri olarak ikamet edilen yer dışındaki yani sınır ötesinde bulunabilen ürünlerle, alışveriş amaçlı seyahat destinasyonundaki fiyat farklılıklarıyla kendi ülkesindeki fiyat farklılıkları önemli faktörlerdir. Aynı

zamanda bu etkili olan faktörler daha düşük vergiler, daha iyi hizmet, malın kolay bulunabilirliği ve çeşitliliği ve döviz kurları olarak çeşitlendirilmektedir. (Timothy, 2005; 67-68).

Turistlerin alışveriş davranışları genel olarak günlük yaşamda yapılan rasyonel ve sıradan satın alma davranışlarından farklıdır çünkü tatil seyahati 'olağandışı' bir zamandır. Ayrıca destinasyonlar ziyaretçilere sıradan alışveriş ortamlarının dışında benzersiz bir ortam ve teşvik sağlar. Örneğin, alışverişin boş zaman değerlendirme şeklinde bir aktivite olması birçok turizm lokasyonunda mağazaların benzersizliği, çekici doğası, ortamları, ürün çeşitliliği ve mağazaların ambiyansı nedeniyle bir cazibe unsuru olmaktadır (Saayman, 2012; 1319). Bunlardan farklı olarak sürekli ikamet edilen yerin dışına yakın ülke sınırlarının dışında gerçekleştirilen kısa süreli ziyaretçilerin seyahatlerinde yapılan alışveriş turizmi için gerekli koşullar daha çok ekonomik koşullar ve mal temini ile ilişkilidir. Özellikle ziyaretçilerin alışveriş davranışlarının daha iyi anlaşılması alışveriş turizminin faydalardan yararlanmak için bir ön koşuldur.

Özellikle kısa süreli konaklamalı ve günübirlik seyahatler ile gerçekleştirilen alışveriş, alışveriş turizminin genelinden farklı olmaktadır. Çünkü sınır komşusu olan ülkedeki en yakın yerleşim yerinde gerçekleştirilen alışverişin seyahat sırasında yapılan alışveriş ve konaklama içeren alışveriş turizminden ayrılan en önemli özelliği seyahate katılanların günübirlikçi veya sadece ana seyahat motifinin alışveriş olduğu kısa süreli konaklama yapan ziyaretçiler olmalarıdır.

Alışveriş turizminin büyümesi seyahatin şeklini değiştirmektedir. Özellikle pazarlamacılar ve destinasyonda yer alan yerel işletmeler alışveriş amaçlı seyahatleri destinasyona çekmek için alışveriş kampanyaları ve müşteri beklentilerine cevap verecek faaliyetleri yürütmektedirler. Aynı zamanda turistlerin alışveriş taleplerini karşılamak için çeşitli seyahat paketleri hazırlanması alışveriş destinasyonunu cazip kılmaktadır (Tomori, 2010, Azmi,v.d., 2020; 1220). Tüm bu stratejiler turistik destinasyon seçimini koşullandırmaktadır, dolayısıyla tüm perakendeci işletmeler, diğer işletmeler ticari şirketler, ulaşım, konaklama), turizm teşvikçileri ve yerel kurumlar arasında bir işbirliği gereklidir (Muro-Rodríguez, 2020; 12).

Günümüzde alışveriş yapan turistlerin talepleri, destinasyonun ve perakendecilerin kendilerini net bir şekilde konumlandırmaları bakımından kritik öneme sahiptir. Turistleri destinasyonda alışveriş yapmaya çekmek için özel bir pazarlama tekniğinin uygulanması perakendeci işletmeler açısından önemlidir. Alışverişlerin perakende sektörünün niteliksel gelişimine de katkı sağlayacağı sebebiyle bu işletmeler sadece mal alıp satan günlük ihtiyacı karşılayan işletmelerden daha kapsamlı değerlendirilmelidir (Azmi,v.d., 2020; 1236). Günübirlik seyahatler ve kısa süreli konaklama yaparak alışveriş amaçlı seyahatler küçük ve orta ölçekli perakendeci işletmelere talep artışı oluşturmaktadır.

### **3. Kısa Süreli Konaklamalı ve Günübirlik Seyahatlerin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Olan Etkisi**

Yeniliği tetikleyen, üretkenliği artıran ve yapısal değişim sağlayan Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır. Yalnızca piyasa yapısına uyum sağlayan KOBİ'ler aynı zamanda istihdam açısından da önemlidir (Herr, 2018; 1). KOBİ'lerin ekonomik katkıları başlıca beş ana başlıkta toplanmaktadır: esneklik özelliği ile yeni durumlara hızlı uyum sağlama istihdam yaratma,, girişimciliğin teşvik edilmesi, kupon üretimle ürün farklılaştırması ve büyük işletmelerde yan sanayi olarak çalışmaktadır (Erdin, 2015; 2-3). Tüm bu özelliklerin arasında KOBİ'lerin en önemli özelliği istihdama ve gelir yaratarak bölgesel ekonomiye katkı sağlanmasıdır. Ancak sermayelerinin ve satışa hazır ürün kapasitelerinin sınırlı olması küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirliğini etkilemektedir Aynı zamanda küreselleşmenin şirket rekabetleri ve büyük ölçekli işletmelerin piyasaya hakim olma KOBİ'ler için tehdit oluşturmaktadır.

Türkiye'de küçük işletmelerin sektörel dağılımına bakıldığında daha çok geleneksel alanlarda faaliyette buldukları görülmektedir (Özcan, 1995, Akdeniz, 2005; 6). KOBİ'ler, üretim, ticaret ve hizmet sektörlerinde ehemmiyetli bir role sahiptirler (Özcan, 1995; Alpugan, 1988, Akdeniz, 2005; 6). Dünyada

gelişen koşullar KOBİ'leri etkilemektedir. Özellikle işletmeler arası rekabet yenilikçi uygulamaların geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. KOBİ'lerin yenilikçi uygulamalar ve inovasyon yapmak ve yeni iş modelleri geliştirmek gibi faaliyetleri sınırlı veya mümkün olmamaktadır. Bu sebeple perakendeci işletmelerin mallarına olan talebin sürekliliği KOBİ'lerin yaşam süresini ve sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Süreklilik arz eden talep ve talebin farklılaşması KOBİ'lerin gelişmesi ve varlığı için son derece önemlidir. Bu ise farklı iş kollarının geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu sebeple turistik seyahatlerin çeşitliliği ve gelişmesi son derece önemli bir katkı sağlamaktadır.

Alışveriş amaçlı seyahatlerin perakendecilik sektörüne yaptığı olumlu katkı KOBİ'ler bakımından önemlidir. Özellikle günübirlik seyahatler ağırlıklı olarak alışveriş amaçlı gerçekleştirildiğinden bulunduğu bölgede KOBİ'lerin zaman içinde niceliksel ve niteliksel olarak gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Turizm endüstrisinde yer alan işletmelerin bilhassa tüketicilerin güven algılarını pekiştirmesi özelliği (Karacan, 2018; 251) günübirlik alışverişlerde sınır ülkeden gelen turistlerin sürekliliği bakımından da önemlidir. Geldiği bölgedeki perakendeci olan KOBİ'lere duyulan güven alışverişlerin sürekliliği bakımından önemli olmaktadır. Bu sebeple sınır illere olan alışveriş seyahatleri artarak süreklilik göstermektedir. Son yıllarda sınır illerinden yapılan alışverişlerde komşu ülkelere gelen günübirlikçiler sayesinde oldukça önemli bir oranda artış kaydedilmiştir.

#### **4. Edirne İlinde Günübirlik Alışverişlerin Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelere Olan Etkisi**

Üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması sorunu olan KOBİ'ler için hedef pazarın belirlenmesi ve müşteri tercihlerinin saptanması konusu ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilirliği bakımından önemlidir. Özellikle talep doğrultusunda gelişme eğilimi hızlanan KOBİ'ler ekonomilerin önemli unsurunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda bölgesel kalkınmanın sağlanmasında da temel teşkil etmektedirler.

Ekonomilerde yer alan işletmelerin yüzde 95'inden fazlasını küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturması, kobilerin ekonominin temelini oluşturduklarının önemli bir göstergesidir (Sarıaslan, 1996:164). Özellikle turizm işletmelerinin KOBİ ölçeğindeki ağırlıklı payı sebebiyle turizm sektörünün gelişmesi bakımından da önem arz etmektedirler Aynı zamanda alışveriş amaçlı seyahatlerde perakendecilik sektöründeki önemleri ve sayısal olarak ağırlıkları sebebiyle buldukları bölgenin ekonomisine önemli katkı sağlamaktadırlar. Çalışma alanı olan Edirne iline yapılan günübirlik seyahatlerde KOBİ'lerin oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Türkiye'nin Avrupa'ya olan ilk giriş kapısı olan Edirne ilinin tarıma dayalı yapısı 1969 yılında kalkınmada öncelikli iller kapsamına alınmasıyla sanayinin de gelişmesi şeklinde bir everilme geçirmiştir. Edirne'nin gelişiminin de düşük ulaştırma maliyetlerinden ve ölçek ekonomilerinden yararlanarak büyük pazarlar için üretim yapan sektörler, sosyal sermayenin gelişimi sayesinde de turizm sektörü başta olmak üzere hizmet sektörleri açısından önemli ölçüde gelişme göstermiştir (İzmen, 2015; 8). Özellikle komşu olan ülkelere gelen ziyaretçilerin konaklamalı veya konaklamasız günübirlik olarak yapmış olduğu seyahatlerin Edirne'de şehir merkezi ve pazarda büyük bir yoğunluğa sebep olması son yıllarda oldukça önemli olmuştur. Bu Edirne'nin coğrafi konumu ve sahip olduğu fırsatlar ile son derece ilişkili bir durumdur.

Özellikle sınır komşularımız Yunanistan ve Bulgaristan başta olmak üzere yabancı ziyaretçilerin alışveriş sebebi ile olan ziyaretlerin de Edirne ili i turizm hareketliliği açısından önem arz etmektedir. Sultan III. Murat zamanında Selimiye Camisi'ne irat sağlamak maksadı ile yapılan, 124 dükkânın halen mevcut olduğu Selimiye Arasta Çarşısı veya Kavaflar Çarşısı olarak da bilinen tarihi çarşı bu alışverişlerin mühim merkezidir. Aynı zamanda Kapalı Çarşı olarak bilinen Ali Paşa Çarşısı ve Eski Cami'ye gelir temin etmek için Çelebi Sultan Mehmet zamanında 1417- 1418 tarihleri arasında yaptırılan Bedesten Çarşısı da önemli tarihi çarşılar olarak tarih boyunca işlevini devam ettirmişlerdir. Bu çarşılar günümüze kadarda alışverişin yoğun gerçekleştirdiği önemli ekonomik birimler olarak önemlerini korumaktadırlar (TURSAB, 2018; 18). Edirne Avrupa'ya geçiş güzergâhında olması ve

Balkanlarla sınır komşu ülkeler ile olan komşuluk ve ticari ilişkileri sebebiyle alışveriş amaçlı seyahatlerde tarihsel süreçte her zaman önemli olmuştur.

Özellikle son yıllarda en önemli fırsat olarak ; Balkan ülkelerinin ekonomik durumun geçmişe nazaran iyileşmesi ve Euro-TL paritesi turizm faaliyetlerinin hızlanmasına sebebiyet vermiştir. . Bu gelişmeler Edirne'nin, bölgesel iş dünyasının merkezi olması ve daha da ileri noktada bir dünya markası olmuş bir şehir olarak öne çıkmasına sebep olmuştur (İzmen, 2015; 22). Küreselleşme eğilimlerinin artması ve dünya da yaşanan iktisadi dönüşümler alışveriş maksatlı seyahatlerin artmasına ve çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Özellikle bir başka bir ülkeye seyahat etmek ve seyahat edilen destinasyondan satın alınan malları kendi ülkelerine götürmeleri, uluslararası ticaretin görünmeyen ihracat ve ek ihracat boyutu olarak ehemmiyet arz etmektedir. . Turizmin ekonomik güçlü etkileri ve sosyo-kültürel etkileri ülkeler ve toplumlara önemli katkı sağlamaktadır(Boyacıoğlu, 2019; 112). Bu olumlu katkı ise girişimciliği öne çıkarmaktadır.

Edirne'de ise girişimciliğin gelişmesinin turizmde belli bir ivme yakalanmış olduğu görülmektedir (Yardımcı, 2014, (İzmen, 2015; 73). Özellikle Edirne'nin yerel halkın yaşam standartlarını yükselmesi ve Edirne'nin ekonomisini canlanması turizm sektörünün gelişmesiyle ilişkilidir. Turizmin gelişmesinin girişimciliğe olan itici gücü olarak Edirne'de iş imkânının genişleten bir etki yaratmaktadır (Boyacıoğlu, 2019; 121). Ancak girişimcilik konusunda istenilen düzeyde ve yeterli bir gelişmenin sağlanamadığı ve özellikle girişimcilik konusunda bir tehdit 'in söz konusu olduğu tespiti önemlidir. Buradaki en önemli sorun olarak kurumsallaşmanın yeterli olmadığı, aile şirketlerinin sayısal olarak çok olması, finansallaşmadan yeteri kadar faydalanılmaması ve pazarlama sırasında ise kullanılan araçların eksikliği yani yabancı dil bilen nitelikli eleman yoksunluğu gibi olumsuzluklar öne çıkmaktadır (İzmen, 2015; 73). KOBİ'lerin Edirne il genelinde sayısal olarak gelişmesi önemli bir adım olmakla birlikte niteliksel gelişme ve beklentilerin karşılanması turizmin bölge ekonomisine katkısı bakımından çok daha önem arz etmektedir.

Edirne'de yeni kurulan şirket sayısı; istatistiklere göre 2000'li senelerin ilk başlarında yeni şirket kuruluşlarında ivmeli bir artış olduğunu göstermektedir. Ancak yeni şirket kuruluşlarındaki bu canlılığın diğer TR21 (istatistikî Bölge Birimleri Sınıflandırmasına göre, TR21 Trakya Bölgesi dir) şehirlerinin tersine bilhassa 2006 yılı sonrasında korunamadığını göstermektedir. Yeni şirket kuruluşlarının hızlı olması ekonomideki girişimciliğin ve dinamizmin canlı göstergesidir. Bununla birlikte yeni kurulan firmaların ayakta kalabilmesi ve yaşaması da iş ortamının sağlığının en önemli belirleyicisidir. Son yıllarda Edirne'de en yüksek performansı gösteren sektörler arasında gelen turizm sektörü de önemli bir kazanım sağlamaktadır (İzmen, 2015; 103).

2012-2021 yılları arası gününbirlik seyahatlerdeki değişimler, büyük ölçüde dışsal faktörlerin (örneğin, ekonomik krizler, pandemi) etkisiyle şekillenmiştir. Buna göre;



**Tablo 1.** Yıllara Göre Günübirlikli Ziyaretçi Sayıları ve Eğilimleri (2012-2021)

Yıl	Ziyaretçi Sayısı	Yorum
2012	2.017.325	Bölgenin turizm açısından zirve yılları. Yüksek ilgi ve aktif turizm faaliyetleri gözlemleniyor.
2013	2.065.863	Ziyaretçi sayısında hafif bir artış, bölgeye olan talep hala yüksektir.
2014	1.816.002	Kademeli bir düşüş başlıyor. Bu düşüş, dışsal faktörler ya da bölgesel ekonomik nedenlerle açıklanabilir.
2015	1.635.695	Düşüş devam ediyor, turizmdeki ivme kaybı sürüyor.
2016	617.891	Dramatik bir düşüş, olumsuz etkilerin bu yıl daha belirgin olduğu bir dönemdir.
2017	368.578	Turizmdeki düşüş hız kesmeden devam etmiştir.
2018	344.878	En düşük noktalardan biri. Bölgedeki turistik cazibe ciddi şekilde azalmış olabilir.
2019	555.317	Bir miktar toparlanma gözleniyor, ancak hala önceki yıllara kıyasla düşük seviyededir.
2020	77.234	COVID-19 pandemisi etkisiyle turizm durma noktasına gelmiştir.
2021	113.520	Pandemi sonrası küçük bir toparlanma olsa da rakamlar hâlâ oldukça düşük kalmaktadır.

**Kaynak:** T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2021), Günübirlikli Giriş-Çıkış Bülteni, Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-bultenler.html>, erişim 4.10.2024.

## 5. Sonuç

Son yıllarda alışveriş amaçlı seyahatler, alışverişin bir turistik cazibe unsuru olarak kullanılması ile hızlı bir gelişme süreci yaşamaktadır. Bu seyahatlerin turizmin gelişimine ve genel olarak ekonomiye büyük katkı sağladığı gözlemlenmektedir. Bu sebeple alışveriş turizmi alternatif turizm türleri olarak son derece önemli bir turizm faaliyeti olmuştur. Turistik tüketimin artması ile turizmden sağlanan kazanç artmaktadır. Buna göre alışveriş ve turizm doğal olarak güçlü bir ilişkiye sahiptir. Bu sebeple alışveriş amaçlı seyahatler ekonomiye son derece büyük oranlı olumlu katkı sağlamaktadır.

Alışveriş günümüzde dünyanın en yaygın boş zaman aktivitelerinden biri haline gelmiştir. Jansen'in (1989) çalışmasında belirtilen bir İngiliz araştırma raporuna göre, 1980'lerin sonunda alışveriş, Birleşik Krallık'ta plajda bir gün geçirmekle eşdeğer düzeyde önde gelen boş zaman etkinliği haline geldiği tespiti son derece önemlidir (Timothy, 2005; 15). Alternatif turizm türleri arasında önemli bir paya sahip olan alışveriş amaçlı seyahatlerin sınır bölgelerinde sınır ötesi seyahatler olarak ve günübirlikli seyahatler olarak ekonomik etkileri son derece önemlidir. Konu bu çok yönlü olumlu etkilerine rağmen turistik aktivite olarak literatürde çok fazla yer almamakla birlikte farklı açılardan yapılan inceleme ve raporlarda yer almıştır.

Seyahatin ana motivasyonu olarak alışveriş sayesinde yerel işletmelere ve dolayısıyla destinasyonların kültürel kimliğine yerel ve seçkin ürünlere olan ilgide artmaktadır. Perakendeciliğin temel amacı olan insanların alışveriş yapması ve mal ve hizmet satın almaya teşvik, turizm faaliyeti ile bütünleşerek maksimum kazanç sağlanmasında önemli olmaktadır. Bu sebeple seyahatin temel gerekçesinin alışveriş olması alışverişe yeni bir yaklaşım benimsemeyi gerektirmektedir. Sadece bir konaklama ve yerel-bölgesel ürünlerin satışını gerçekleştirmek yerine alışverişini sürekli ve cazip kılabilecek yeni stratejiler geliştirilmelidir. Çünkü alışveriş amaçlı seyahatlerde günübirlik sınır ötesine yapılan seyahatler çok daha fazla tercih edilmektedir.

Yıllık ziyaretçi verilerine bakıldığında, 2012 yılından 2021 yılına kadar günübirlikçi turist sayılarında belirgin bir dalgalanma gözlenmektedir. Başlangıçta yüksek olan ziyaretçi sayıları, zamanla düşüşe geçmiş ve pandemi döneminde en düşük seviyelerine ulaşmıştır. 2021'de küçük bir toparlanma olsa da, gelecekteki turizm hareketliliği, normalleşme süreçlerinin hızına ve bölgesel turizm politikalarına bağlı olacaktır. Bu kapsamda daha sonraki süreçte sınır illerinde ziyaretçi akını gerçekleşmiştir.

2021 yılında Edirne'deki tesislere giriş yapanların 117 binini yabancı ziyaretçiler oluşturmuştur. 2.599.609 kişinin Edirne'ye 2021 yılı itibariyle giriş yaptığı ve yıllar itibariyle ziyaretçi sayılarının arttığı görülmektedir. Ancak burada konaklayanlar dışında günübirlikçilerinde pandemi sonrası arttığı bilinmektedir. Edirne de yer alan konaklama tesislerine en çok giriş yapanlar Bulgarlar olmuştur. Bulgaristan ile sınır komşusu olan Edirne ili, bu ülkeden günübirlik ve konaklamalı olmak üzere çok sayıda ziyaretçi çekmektedir. Bulgar turistler gezmek ve alışveriş yapmak için Edirne şehrini tercih etmektedirler. Yine Edirne şehrini en çok ziyaret eden ilk 10 ülke ise TURSAB verilerine göre; Bulgaristan, Almanya, Romanya, Yunanistan, Azerbaycan, Avusturya, Hollanda, Fransa, Ukrayna ve Fas olarak sıralanmaktadır (TURSAB). Yaşanan pandeminin etkisinin yavaş yavaş nihayetlenmesi ve sosyo-ekonomik nedenler bilhassa yakın bölgelere seyahatleri ve alışveriş amaçlı seyahatleri hızlandırmıştır.

2024 senesi Ocak-Ağustos ayları arasında Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin en çok giriş yaptıkları sınır kapılarının yer aldığı şehirler sıralamasında ilk 5 şehir itibariyle irdelendiğinde, Edirne %9,39 (3 360 250) oranı ile İstanbul ve Antalya gibi büyük kentlerden sonra üçüncü sırada yerini almaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı). Seneler itibariyle gelen turist sayısı artış göstermektedir. Bunların konaklamalı veya günübirlikçi olarak sayıları artmaktadır. Buna göre; Edirne, sınır komşusu olan Bulgaristan başta olmak üzere çevre ülkelerden gelen ziyaretçiler için önemli bir alışveriş ve günübirlik turizm destinasyonu olmaktadır. 2021 yılında şehre giriş yapan 2.599.609 kişi arasında 117 bin yabancı ziyaretçi bulunması, özellikle pandemiden sonra bu bölgeye olan ilginin yeniden arttığını göstermektedir. Edirne'nin sınır kapılarına yakınlığı ve ekonomik avantajları, günübirlik alışveriş turizmini canlandıran temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Bulgar turistler, Edirne'yi özellikle döviz kuru avantajı sayesinde gıda, tekstil ve diğer perakende ürünleri satın almak için tercih etmektedir. Bu eğilim, sınır ötesi alışveriş turizmi çerçevesinde değerlendirildiğinde, bölgenin ekonomisine önemli katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca, 2021 verilerine göre, Edirne'ye yapılan günübirlik ziyaretlerin pandemi sonrası hız kazandığı ve şehrin hem alışveriş hem de kültürel ziyaretlerde cazibesini koruduğu anlaşılmaktadır.

Edirne'nin sınır turizmi açısından stratejik önemi, komşu ülkelerden (Bulgaristan, Romanya, Yunanistan) ve diğer Avrupa ülkelerinden (Almanya, Hollanda, Avusturya) gelen ziyaretçilerle daha da artmaktadır. TURSAB verilerine göre, Bulgar turistlerin yanı sıra, kente en çok ziyaretçi gönderen ülkeler arasında Yunanistan, Romanya ve Almanya bulunmaktadır. Edirne'nin bu turistler için bir alışveriş ve kültürel merkez haline gelmesi, sadece yerel ekonomi için değil, Türkiye'nin genel turizm politikasına da önemli katkılar sağlamaktadır.

2024 yılı verileri, Edirne'nin Türkiye'ye gelen yabancı ziyaretçiler arasında %9,39'luk bir oranla İstanbul ve Antalya'dan sonra üçüncü sırada yer aldığını göstermektedir. Bu istatistikler, Edirne'nin sınır ötesi turizmin başlıca merkezlerinden biri olduğunu ve gelecekte bu potansiyelin daha da büyülebileceğini işaret etmektedir. Özellikle alışveriş turizminin hızlanması, pandeminin etkilerinin azalması ve bölgedeki sosyo-ekonomik koşulların iyileşmesi, Edirne'nin hem güneybirlik hem de konaklamalı turizmde güçlü bir ivme yakalayacağını göstermektedir.

Sonuç olarak, Edirne'nin sınır ötesi güneybirlik turizmdeki büyüyen rolü, bölgenin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunurken, şehri bölgesel bir ticaret ve turizm merkezi haline getirmektedir. Bu eğilim, Edirne'nin yalnızca komşu ülkelerden değil, daha geniş bir coğrafyadan turist çekme potansiyeline sahip olduğunu kanıtlamaktadır. Edirne'ye yönelik güneybirlik ziyaretlerin ve alışveriş turizminin artması, şehirdeki KOBİ'lerin sayısında da önemli bir artışa yol açabilir. Özellikle yerel esnaf, perakende sektörleri ve küçük ölçekli işletmeler, artan turist talebiyle birlikte büyüme fırsatları yakalayacaktır. Bu gelişme, yerel ekonominin canlanmasına, yeni iş fırsatlarının doğmasına ve şehrin ticari altyapısının genişlemesine katkı sağlayarak, bölgenin ekonomik kalkınmasını hızlandıracaktır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin para birimleri Amerikan doları karşısında değer kaybederken, Türk lirasının da yaşadığı değer kaybı özellikle sınır bölgelerinde alışveriş amaçlı seyahatleri olumlu yönde etkilemektedir. Bulgaristan, Yunanistan gibi komşu ülkelere gelen ziyaretçiler, döviz kuru avantajından yararlanarak Edirne gibi sınır illerine alışveriş için akın etmektedir. Türk lirasının zayıflaması, bu ziyaretçiler için mal ve hizmetleri daha ucuz ve cazip hale getirirken, sınır bölgelerindeki perakende, gıda, tekstil gibi sektörlerde canlılık yaratmaktadır. Bu durum, sınır bölgelerinde güneybirlik turizmin artmasına ve yerel ekonominin canlanmasına katkı sağlamaktadır.

## Kaynakça

- Akdeniz, M. B. (2005). Kobi'lerin Ekonomik Ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri Ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları . Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (13), 1-22, Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/dpusbe/issue/4755/65316>.
- Alpugan, O. (1988). Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Azmi, A., Azrul A., Sri Endah Nurhidayati, Gareth Shaw, (2020), Shopping And Tourism: And Tourism: A StateOf-The-Art Review-- Palarch's Journal of Archaeology Of Egypt/Egyptology 17(5), 1220- 1239.. ISSN 1567-214x.
- Boyacıoğlu, E., (2019), Yerel Halkın Algı ve Tutumlarının İncelenmesi: Edirne'de Yunan ve Bulgar Ziyaretçilerin Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Social Sciences Research"Journal,"Volume"8,"Issue"2,"111-125 (June 2019), ISSN: 2147-5237.
- Butler, R.W., (1991), West Edmonton Mall as a tourist attraction. Canadian Geographer 35 (3), 287–295.
- Choi M. J., Heo C. Y., Law R. (2016b). Progress in shopping tourism. *J. Travel Tour. Market.* 33, 1–24. 10.1080/10548408.2014.969393.
- Erdin, C., & Ozkaya, G. (2020). Contribution of small and medium enterprises to economic development and quality of life in Turkey. *Heliyon*, 6(2), e03215. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03215>.
- Herr, Hansjörg; Nettekoven, Zeynep Mualla (2018) : The role of small and medium-sized enterprises in development: What can be learned from the German experience?, Global Labour University Working Paper, No. 53, International Labour Organization (ILO), Geneva.
- İzmen, Ü., (2015), Bölgesel Kalkınma Dinamikleri: Edirne için Orta Gelir Tuzağından Çıkış Stratejileri ve 2023 Senaryoları. January 2015, Trakya Kalkınma Ajansı

- Karacan, S., Çiftçiöğlü, S., (2018), Turizm İşletmelerinde Elektronik Ticaretin Etkisi, Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences E-ISSN: 2602-4411 2(2): 245-252.
- Muro-Rodríguez AI, Pérez-Jiménez IR, Sánchez-Araque JA., (2020), Impact of Shopping Tourism for the Retail Trade as a Strategy for the Local Development of Cities. Front Psychol. 2020 Jan 31;11:67. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00067. PMID: 32082222; PMCID: PMC7005634.
- Özcan, G. B. (1995). Small Firms and Local Economic Development. England: Avebury Ashgate.
- Saayman, M., Saayman, A., (2012). "[Shopping Tourism or Tourists Shopping? A Case Study of South Africa's African Tourism Market](#)," [Tourism Economics](#), , vol. 18(6), pages 1313-1329, December.
- Sariaslan, H., (1996), Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, TOBB Yayın No Genel: 309, Bölüm:35, Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2021), Günübirişik Giriş-Çıkış Bülteni, Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-bultenler.html>., erişim 4.10.2024.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, (2024), Yatırım ve İşletmeler Müdürlüğü, <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-249709/yillik-bultenler.html>., erişim 4.10.2024.
- Timothy, Dallen J., (2005), Shopping Tourism, Retailing and Leisure, Includes bibliographical references and index. Channel View Publications, 1. Tourism. 2. Retail trade. I. Title. II. Series.
- Tomori Tömöri, M., (2010). Investigating shopping tourism along the borders of Hungary – a theoretical perspective. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 6(2): 202–210.
- Türkiye Seyahat Acenteleri Birliğı (TURSAB), (2018), Edirne Turizmi, Haziran 2022, <https://www.tursab.org.tr/assets/assets/uploads/sehir-raporlari/edirne-turizmi-haziran-2022.pdf>., erişim 01, 09, 2023.
- WTO (2014). *Global Report on Shopping Tourism, AM Reports. Madrid: UNWTO*. Available online at: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416172>
- Yardımcı, M. (2014, Eylül 8). (Ü. İzmen, Röportaj Yapan).

Tutkun A. & Ateş S. S. (2024). "Bird Strike Prevention Systems: The Case of Istanbul Airport", International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 08(15), 117-127.

Doi: 10.55775/ijemi.1580462

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 06.11.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 24.12.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

## Bird Strike Prevention Systems: The Case of Istanbul Airport\*

Phd. Ayberk TUTKUN\*\*, ORCID: 0000-0002-0199-8373,  
Dokuz Eylül University, Türkiye; ayberk.tutkun@deu.edu.tr

Assoc. Prof. Dr. Savaş S. ATEŞ, ORCID: 0000-0003-2462-0039,  
Eskisehir Technical University, Türkiye; ssates@eskisehir.edu.tr

<i>Bird Strike Prevention Systems: The Case of Istanbul Airport</i>	<i>Kuş Çarpması Önleme Sistemleri: İstanbul Havalimanı Örneği</i>
<p><b>Abstract</b></p> <p>Throughout history, humans have desired to fly. To achieve flight, they have observed birds and taken them as models. With the advancement of technology, airplanes have become one of the most commonly used modes of transportation today. The incident known as bird strike has taken its place in the literature as one of the factors endangering flight safety. While bird strikes have various causes, various measures are taken to minimize this incident. This study attempts to explain the reasons for bird strikes. Additionally, the methods implemented by Istanbul Airport, one of the busiest airports in Europe, to prevent bird strikes are explained. Following a comprehensive literature review, interviews were conducted with the Operations Director and appointed Ornithologists at Istanbul Airport to gather information about the methods employed. Various methods for deterring birds have been identified at Istanbul Airport. These methods are explained in detail.</p>	<p><b>Özet</b></p> <p>Tarih boyunca insanlar uçmak istemişlerdir. Uçmak için ise kuşları izleyerek, kendilerine örnek almışlardır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte de günümüzde uçaklar en çok kullanılan ulaşım araçlarından birisi haline gelmiştir. Kuş çarpması olarak adlandırılan olay ise uçuş emniyetini tehlikeye sokan faktörlerden birisi olarak literatürde yerini almıştır. Kuş çarpmasının türlü sebepleri bulunmakla beraber bu olayı en düşük seviyede tutmak için çeşitli önlemler alınmaktadır. Bu çalışmada kuş çarpmalarının sebepleri açıklanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda Avrupa'nın en yoğun havalimanlarından birisi olan İstanbul Havalimanının kuş çarpmalarını önlemeye yönelik gerçekleştirmiş olduğu yöntemler açıklanmıştır. Çalışmada kapsamlı bir literatür taramasının ardından İstanbul Havalimanı Operasyon Direktörü ve görevli Ornitologlar ile görüşme yapılmış yöntemleri hakkında bilgiler alınmıştır. İstanbul Havalimanında kuşların uzaklaştırılması için çeşitli yöntemlerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Bu yöntemler ayrıntılı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır.</p>
<p><b>Keywords:</b> Bird Strikes, Aviation Safety, Istanbul Airport, Wildlife Management</p>	<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Kuş Çarpmaları, Havacılık Emniyeti, İstanbul Havalimanı, Yaban Hayatı Yönetimi</p>
<p><b>Jel Classification:</b> R40, Q57</p>	<p><b>JEL Sınıflandırması:</b> R40, Q57</p>

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.  
**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %60; İkinci yazarın katkı oranı %40  
**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.  
**Etik Beyanı:** Eskişehir Teknik Üniversitesi'nin Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 23.07.2024 kararı ile etik yönden uygun bulunmuştur. Project Number 23DRP012

\*An abstract of this study was presented at the 9th International CEO (Communication, Economics, Organization) Social Sciences Congress.

This study was supported by Eskişehir Technical University BAP project budget number 23DRP012.

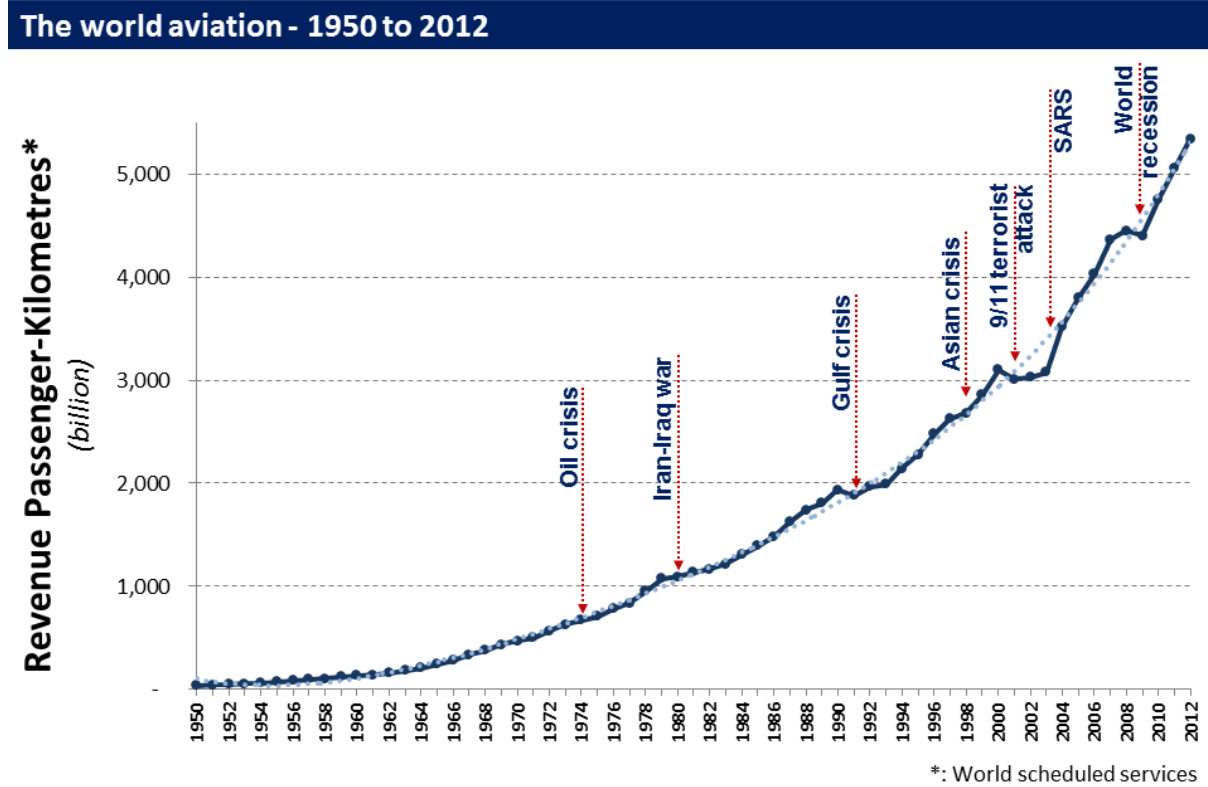
\*\* Sorumlu Yazar

## **1. Introduction**

Throughout history, humans have sought to emulate birds to fly. In the earliest attempts at flight, systems resembling the wing structure of birds were used. However, despite all these efforts, one of the most significant factors jeopardizing flight safety today is the phenomenon known as bird strikes. It is a contradiction that while humans have learned from observing birds to master aviation, birds now pose a threat to flight safety. When we consider it, it's a great injustice to birds. We collide with a living creature in its natural habitat at high speed and then claim that the creature hit us (Çoban, 2017: 46). However, while bird strikes cause considerable damage to aircraft, they have also resulted in the loss of human lives (Hedayati, Sadighi, & Aghdam, 2014: 260). In the English literature, bird strike is the term used to describe bird aircraft collisions (Metz et al., 2020: 2).

The first motorized flight known to history was accomplished by the Wright brothers in 1903 (Vos et al., 2002: 604), and in 1908, during Orville Wright's flight tests in Ohio, USA, a collision occurred between an airplane and a bird, which is now referred to as the first recorded bird strike incident. The first known fatal collision occurred in 1912. On April 3, 1912, in Long Beach, California, Calbraith Perry Rodgers, the first person to fly across the United States by plane, crashed into the sea, drowning after his aircraft's controls jammed due to a collision with a seagull (ICAO, 2012: 1-1). The first major fatal accident occurred on October 4, 1960, at the Boston Logan International Airport. A Lockheed Electra L188 aircraft collided with a flock of starlings during takeoff, with birds entering three of the aircraft's four engines, causing it to lose power, stall, and crash into the sea. Of the 72 passengers and crew on board, 62 lost their lives (ICAO, 2012: 1-1). Another notable incident resulting from a bird strike, which entered the literature, is the US Airways Flight 1549 crash, which is famously depicted in movies. On January 15, 2009, an Airbus A320 aircraft belonging to US Airways, shortly after taking off from New York's LaGuardia Airport, collided with a flock of geese, causing both engines to catch fire, leading to a forced landing on the Hudson River. Due to the skill of the crew, there were no fatalities in this crash, but the aircraft suffered damage (Marra et al., 2009: 297). As seen from these accidents, bird strikes result in incidents causing either material damage or loss of life. Among accidents involving wildlife, bird strikes are the most common. Globally, nearly 450 people and thousands of birds have lost their lives due to bird strikes, with many aircraft suffering material damage (Sarı et al., 2022: 375-376). It is estimated that the global aviation industry loses approximately 1.2 billion US dollars annually due to bird strikes (Allan & Orosz, 2001: 219).

Collisions occur at various stages of flight, with 96% of collisions occurring during takeoff, climb, approach, and landing. Collisions in flight are much less common, but 34% of them result in damage when they occur (Bird Strike Damage & Windshield Bird Strike Final Report, 2008: 4). According to the Federal Aviation Administration (FAA) report, the number of collisions caused by wildlife has been increasing in recent years in the United States and other regions (FAA, 2023). There are various reasons for this dramatic increase in collisions from the 1960s to the present. First, the emergence of turbine-powered passenger aircraft in the 1960s was significant. The piston-powered aircraft used earlier were very noisy and slow, but modern jet aircraft are much faster and quieter, eliminating opportunities for birds to escape. Second, the ingestion of bird flocks by multi-engine aircraft became more significant as these aircraft suffered more damage, leading to concerns. As a result, commercial airlines replaced their fleets with two-engine, quieter aircraft (Dolbeer, 2013: 1-2). Third, increasing air traffic is a contributing factor. There has been a constant increase in air traffic since the 1950s. Paid passenger kilometers are shown in Figure 1 according to ICAO data (ICAO, 2023).



**Figure 1:** World Aviation ([https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures\\_worlddeconomydata.aspx](https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures_worlddeconomydata.aspx))

As seen in Figure 1, despite occasional crises during certain periods, aviation has been continuously developing since the 1950s, and air traffic has been increasing. Because of the increase in air traffic, despite sharing the same space with birds, the increasing number of aircraft in this area leads to more collisions. When examining bird collisions with aircraft, it is necessary to consider the behavioral characteristics of birds. Although it varies by species, birds are likely to flee from aircraft that they perceive as threats. Birds are highly skilled at detecting sound and color, but changes in feeding habits, diseases, and environmental conditions have made it difficult for them to distinguish sounds and colors, hindering their avoidance of aircraft. Recent studies have shown that bird strikes could decrease if carriers paint their aircraft in darker colors rather than white. In addition, in cases of reduced traffic at airports, birds may be less vigilant against aircraft, leading to an increase in bird strike incidents in those areas (Çoban, 2017: 48-49). Especially during the COVID-19 pandemic, many airports suspended their operations. As a result, birds may become accustomed to these areas and no longer perceive aircraft as a threat. In such cases, the relevant airports must take necessary precautions. The increase in bird strikes results in an increase in accidents, leading to more loss of life, financial losses for airlines, and a faster approach to extinction for bird species. To prevent all of these, both airlines and airports must take various measures.

This study examines bird strike prevention systems used worldwide and at Istanbul Airport. Turkey hosts birds of different species because of its diverse climatic regions. Approximately 465 bird species are found within the borders of Turkey. Approximately one-fourth of these species consist of migratory birds that do not breed in Turkey and only come during the winter months. Among these birds, 11 species are listed on the International Union for Conservation of Nature (IUCN) Red List. The number of birds in Istanbul exceeds three hundred, with over two hundred species breeding in Istanbul. Many areas in Istanbul are important feeding and nesting areas for birds. These areas include the Terkos Basin, Büyükçekmece Lake, Küçükçekmece Basin, Bosphorus, Princes' Islands, and the shores of Şile (Wikiwand, 2023). The number of birds in Istanbul exceeds three hundred, with over two hundred species breeding in Istanbul. Many areas in Istanbul serve as important feeding and nesting grounds for birds. These areas include the Terkos Basin, Büyükçekmece Lake, Küçükçekmece Basin, Bosphorus, Princes' Islands, and the shores of Şile (Howtoistanbul, 2023).

## **2. Attractions for Birds at Airports**

There are certain places at airports that attract birds. When considering the possible factors that attract birds to airports, these include: water sources, food sources, and shelter (ICAO, 2012: 7-1).

### **Food Sources**

It is known that wildlife and birds come to these areas to feed on grasses, fruits, seeds, invertebrates, small mammals, rodents, and waste from catering companies found at airports. Eliminating these food sources at airports is quite challenging because the vegetation cover of most airports consists of grasslands. Due to the difficulty in removing these vegetation covers, it is challenging to prevent birds from coming to these areas (ICAO, 2012: 7-1).

### **Water Sources**

Just as food sources attract wildlife, water sources can also attract these animals. Surface waters often catch the attention of birds. Large masses of water, such as drainage ditches at airports, should be enclosed with fences or nets to prevent birds from landing. For water bodies that cannot be removed, there should be access roads for personnel to intervene in bird situations. Moreover, water bodies that cannot be removed may attract insects and other aquatic creatures to the area, thus serving as a food source for birds. To solve these problems, water channels or ditches should be covered with grates or similar covers (ICAO, 2012: 7-2).

### **Shelter**

Birds and other wildlife typically seek shelter and breeding areas in hangars, beams of other structures, recesses, trees, and bushes at airports. Some waterfowls, such as geese, also seek safe open areas to rest (ICAO, 2012: 7-2). In particular, in airports with lower density, relatively open areas and quiet environments may attract wildlife and birds. Unused areas in airports also draw the attention of these creatures.

### **Istanbul Airport**

Istanbul Airport is on the migration route of birds traveling from Africa to Europe. This situation poses a risk to flight safety. The risks that birds pose to flight safety are also included in the assessment reports prepared by İstanbul Grand Airport (İGA). According to the assessment, there is local bird activity throughout the year, with fewer migratory birds. It is noted that bird species such as seagulls, crows, pigeons, and sparrows, which pose a risk to flight safety, are present in the residential areas around the

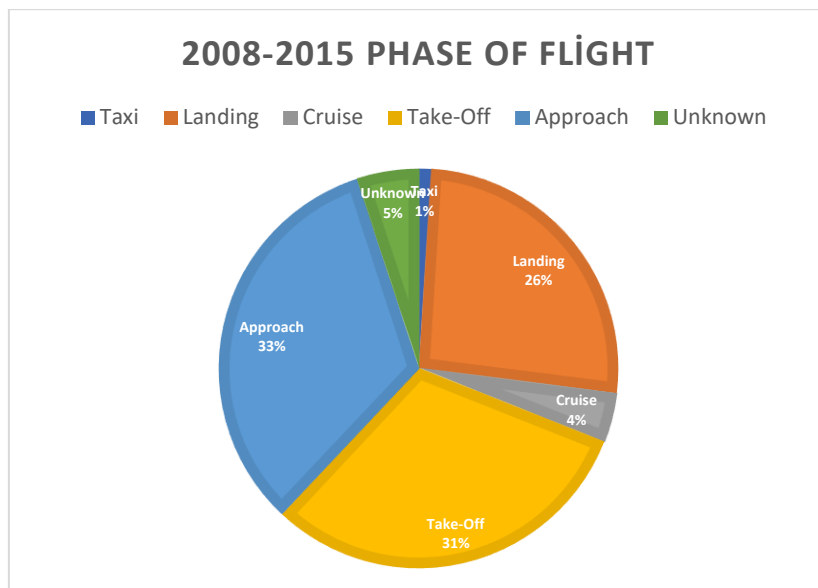


airport (Köken, 2018). Although the exact numbers of migratory birds cannot be determined, it has been found that the number of storks counted during autumn migration is between 250,000 and 500,000. In surveys conducted in spring and autumn, approximately 80,000 birds, including 30,000 hawks, 20,000 buzzards, and 20,000 small forest eagles, were counted. In summary, the bird counts from previous studies indicate a minimum of 500,000 storks and 25,000 black storks, as well as a minimum of 250,000 birds of prey (Environmental Impact Assessment Report for Istanbul Airport, 2013:162). The safety bulletin prepared by Istanbul Airport also specifies what needs to be done to combat bird movements and wildlife that could pose a danger to the airport. The bulletin mentions the times when birds are observed and migration periods. According to this report, the spring migration period is March-April-May. It is noted that there is a potential to encounter large flocks of storks, eagles, and hawks moving in the west-northwest direction between March 1 and May 31, from 10:00 to 18:00. During the autumn migration period, bird movement is observed from August to November. Again, according to this report, there is a potential to encounter large flocks of storks, eagles, and hawks moving in the east-southeast direction between September 5 and October 31, from 10:00 to 18:00 (Istanbul Airport Safety Bulletin, 2019: 1).

One of the factors attracting birds to airports was water sources, as indicated in the Environmental Impact Assessment reports. It is stated in the reports that there are approximately 70 small and large water accumulations near Istanbul Airport. Among these water accumulations, Terkos Lake is located 2.5 km northwest of the airport (Environmental Impact Assessment Report for Istanbul Airport, 2013:42). With an area of 41.7 km<sup>2</sup>, Terkos Lake is the most important wetland in the region and a point where water birds are frequently seen (Tolunay, 2015:233). Additionally, the garbage collection center near Istanbul Airport meets the food needs of birds and has increased their visits to this area, leading to the closure of this area (Keskin vd., 2021).

### Deterrent Techniques

Bird strikes generally occur at airports and their surrounding areas. The distribution of bird strikes according to flight phases between 2008 and 2015, as expressed in Figure 2, is as indicated (ICAO, 2017: B-4).



**Figure 2:** Distribution of bird strikes according to flight phases (ICAO, 2017: B-4).

As illustrated in Figure 2, between 2008 and 2015, 33% of bird strikes occurred during approach, 31% during take-off, and 26% during landing. Considering these statistics, it becomes evident that preventive measures should primarily focus on areas in and around airports.

For the safety of both birds and flights, all elements that attract birds to airports and their surroundings should be eliminated. In addition, various repellent techniques should be employed to deter birds that have habituated to these areas and perceive them as shelters.

Repellent techniques constitute a crucial element in wildlife control at airports. These techniques function by influencing animals' senses through chemical, auditory, or visual means. However, a significant challenge arises because many birds and mammals can become accustomed to mechanical repellent techniques. With repeated use, wildlife quickly learns that these repellents or techniques pose no threat, leading them to ignore the deterrents. There are several factors to consider when using repellent techniques (ICAO, 2012: 8-1):

- There is no one-size-fits-all solution to all problems.
- There are no best procedures or standard protocols for all situations. Wildlife management is both a science and an artform.
- Each wildlife species is unique and often responds differently to various measures. It is necessary to adapt techniques according to the species.

The methods generally used to deter birds are outlined in ICAO Document 9137 as follows: patrols, chemical repellents (some nations do not permit this method), auditory repellents, visual repellents, the use of trained falcons or dogs, radio-controlled model aircraft, and the use of non-lethal ammunition. Balicki et al. listed methods for bird deterrence as fireworks, automatic gas guns, firearms, sounds of predatory animals, sounds of animal distress, chemicals, trained predatory birds and dogs, and the use of motorized equipment to drive away flocks (Balicki et al., 2021: 105).

### **3. Methodology**

Interviews are a frequently used data collection method in qualitative research (Punch, 2005). Semi-structured interviews, on the other hand, represent an open-ended interview technique (Creswell, 2021). In this study, the semi-structured interview method was adopted. Within the scope of the interviews, Istanbul Airport was visited. A visit was made to Istanbul Airport on January 19, 2023, to obtain information through discussions with the Wildlife Management team, which frequently comes into discussion due to bird migration paths during construction. The meeting was conducted with the Istanbul Airport Operations Directorate and the assigned ornithologists.

### **4. Results**

This section discusses the findings that emerged as a result of the investigations carried out. Based on the discussion, it was noted that one of the most significant features that sets Istanbul Airport apart from other airports is the presence of four full-time ornithologists dedicated to these tasks. Additionally, it was indicated that all 32 Follow-me and Safety vehicles are equipped with the necessary gear for bird deterrence. It was stated that there is always one vehicle ready at each runway 24/7, with two vehicles mobilized for immediate intervention. They also mentioned closely monitoring developments at airports worldwide and implementing new methods as they emerge. They expressed their contribution as authors to the Wildlife Management Guide published by ACI and renewed in 2022, indicating the position of

the Istanbul Airport Wildlife Management Unit. Furthermore, activities such as environmental management and bird monitoring within a 13-km radius around the airport, perimeter fence and drain inspections, risk assessments, habitat management, wildlife control records, pyrotechnic methods, hazard calls, laser, vehicle chasing/dispersal, manual dispersal, bird balls, lethal control, and other wildlife dispersal methods were mentioned. As observed, multiple methods are employed for bird control. The methods used are summarized below on the basis of discussions and observations.

### **Pyrotechnics (Signal Pistol)**

The pyrotechnic method should be applied with particular consideration for the possibility of fire, especially during hot weather. Only trained individuals wearing personal protective equipment should use this method. Air traffic controllers should be informed when this method is being used, and attention should be paid to the surrounding environment. There should be no aircraft in the area where this method is used. It is particularly effective for bird species gathered in flocks. It has been observed that firing a signal flare in a specific direction can drive bird flocks in that direction.

### **Hazard Calls**

Hazard calls are particularly effective for gull, crow, and swift flocks. Birds hearing these sounds tend to fly from their location to where the call originates. The volume of the sound is crucial; excessively loud sounds can cause birds from outside the airport area to migrate to the designated zone, posing a problem. Hazard calls should be sounded within a timeframe in which birds have the opportunity to investigate the source of the sound, but this should not exceed 90 s in a single instance. To make hazard calls more convincing to birds, some deceptive traps can be used in conjunction with these calls, suggesting that a bird of the species is injured. When employing this method, the positions of aircraft during take-off or landing should be considered, and flight safety should not be compromised.

### **Laser**

Before using lasers at the airport, both the airport and surrounding units should be notified. It should always be kept in mind that laser beams can spread up to 1500 m and even farther, and the manufacturer's recommendations should be followed in this regard. Directing the laser beam in the desired direction can help drive away birds. Birds generally tend to fly in the opposite direction of the laser beam. If the birds do not respond to the laser, alternative methods should be applied. Some lasers have an automatic shutdown feature when the beams are raised from the horizontal to a certain degree upward. The lasers used by IGA have this feature. Especially in low light conditions and over long distances where it is not possible to scare birds away by other means due to aircraft movements, lasers are a very effective deterrent method.

### **Vehicle Chase/Harassment**

In some cases, it may be necessary to chase birds with a vehicle. Care must be taken to observe the surrounding safety precautions during these maneuvers. In certain situations, the use of sirens and horn systems on vehicles can be an effective method of harassment. However, vehicles may create depressions in their areas, and attention should be paid to this because these areas may become attractive to birds if filled with water.

### **Manual Disturbance**

Personnel exiting vehicles can attempt to deter birds from the airport by waving their arms in the air. In addition, clapping hands can be a fast and effective method. It is important to pay attention to environmental conditions and prioritize personal safety when using this method.

### **Bird Bangers**

This system operates on the basis of the sound of the compressed gas producing an explosion. It can be installed in open areas around the runway where birds are frequently present. The installation should be adjusted according to bird densities, and the frequency of explosion sounds should be controlled.

### **Lethal Control**

Lethal control is generally used when other methods fail. The primary weapons used for lethal control at the airport are air rifles/pistols and shotguns. The firearms used for lethal control are stored in accordance with the regulations outlined in Law No. 2521 on the Manufacture, Acquisition, Sale, and Possession of Rifles, Pistols, and Hunting Knives Used in Hunting and Sports, published in Official Gazette numbers 17629 and 27208. This method should be implemented by Gendarmerie personnel who have received proficiency training and training on the use of firearms in airspace.

### **Other Wildlife Dispersal Methods**

Especially during certain months, bees that give birth can nest in areas such as under aircraft, jet bridges, and locations where materials are stored for extended periods. In the event of such occurrences being noticed, external beekeepers should be brought in to remove the bees from the area. In cases of potential increases in locust populations during summer months, chemical dispersal should be conducted with the assistance of relevant units to remove them from the area. Additionally, bat populations typically increase during the late autumn season, requiring their removal from these areas. In such cases, support should be sought from the relevant units. Occasionally, snakes may be observed in parking and taxiway areas, and in such instances, assistance should be sought from the relevant units. Moreover, mammals such as cats, dogs, and foxes are also encountered in certain areas. When these animals are identified, wildlife control personnel should facilitate their exit through an appropriate opening, if available, or capture them using trapping devices.

### **Bird Radar**

Bird radar positioned at an appropriate location enables the determination of the locations and movement patterns of birds. By monitoring and collecting data 24/7, this method aims to understand the routines of birds, although it may not directly assist in bird dispersal. Nevertheless, it can serve as a precursor to measures in wildlife and risk management.

### **Environmental Management and Bird Monitoring within 13 km of the airport**

Wildlife monitoring personnel will monitor key points around the airport, such as garbage dumps, wetlands, and catering waste disposal areas. The Airside Operations Directorate will report to higher authorities and request recommendations or restrictions for the airport and surrounding areas to prevent bird attraction. Bird species and average numbers around the airport will be regularly recorded and used for analysis when necessary. The observation data obtained from monitoring will be entered into the IGA.ASOP.OPR01.F07 Wildlife and Bird Control Report Form and reported regularly.

### **Habitat Management**

Habitat management plays a crucial role in preventing bird feeding and nesting activities at airports. Landscape activities are crucial in this regard and should be implemented under the leadership of the Environmental and Landscape Directorate. When conducting landscaping work, factors such as plant species that provide suitable habitat and food sources for wildlife and appropriate grass length, etc., should be considered. If there are plants in the area that increase wildlife activity, activities such as spraying and pruning should be implemented.

### **Wildlife Control Records**

All observations of wildlife within and around the airport must be recorded by the Wildlife Control Personnel. Following the recommendations of the ICAO International Bird Strike Committee, wildlife records should be recorded every 30 min using the Wildlife and Bird Control Report Form. If no control activity or bird activity is observed within a 30-min period, it should be recorded as "no birds" in the form. This form should include the following:

- ✓ Name and surname of Wildlife Control Personnel / Operation personnel
- ✓ Start and end times of the shift
- ✓ Weather conditions
- ✓ Observation time
- ✓ Observation area
- ✓ Species
- ✓ Number
- ✓ Behavior (feeding, flying, resting, etc.)
- ✓ Method of control
- ✓ Number of shots fired (in conditions where pyrotechnic and/or lethal control techniques are used)
- ✓ Response to the control method (outcome)
- ✓ Direction of escape
- ✓ In the case of no activity observed, the report should be filled out as "no birds."
- ✓

### **Airport Fences and Drain Grate Controls**

Gaps in the fences that separate the airport from the outside world and in the drain grates at the rainwater drainage system openings can allow entry for mammals such as cats, dogs, and foxes. Immediate intervention is required at these points to prevent any disruptions to flight safety. Additionally, because these points can provide food and water for birds, continuous inspections should be carried out.

### **5. Conclusion**

In conclusion, a species that has long dominated the skies and served as an example for human flight now appears to be one of the greatest threats to flight safety. In this regard, the most important measure for the safety of both sides is preventive activities. Istanbul Airport has examined airports from all over the world for these activities and implemented all effective methods that could be applicable. During the discussions, it was clearly stated that all practices worldwide are being followed, with one notable method being the use of whips to scare away birds. Authorities, upon hearing that using whips to make noise has a frightening effect on birds and is used by other airports, have obtained them for use at Istanbul Airport. This demonstrates that Istanbul Airport spares no expense. Based on the literature review and observations, it is evident that eliminating places that attract birds or taking precautions in these areas is crucial. With the advancement of technology, methods are constantly changing and improving. However, despite all these technological advancements, it has been observed that one of the most effective methods in bird control is still the primitive method of chasing them away.

## References

- Allan, J. R. ve Orosz, A. P. (2001). The Costs of Birdstrikes To Commercial Aviation. In 2001 Bird Strike Committee-USA/Canada, Third Joint Annual Meeting, Calgary, 218-226.
- Balicki, W., Glowacki, P. ve Loroach L. (2021). Birds Strike – İmpact on the Safety of Civil Aircraft Operations in Poland in 2008-2018. *Acta Mechanica Et Automatica*, 15(2), 100-106.
- Creswell, J.W. (2021). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni [Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches]. S. B. Demir ve M. Bütün, Trans. (Eds.). Ankara: Siyasal Kitabevi
- Çoban, R. (2017). Sivil Havacılık Sektöründe Kuş Çarpması Olayları Üzerine Bir Araştırma: Amerika Örneği. 4. Ulusal Havacılık Teknolojisi ve Uygulamaları Kongresi Bildiri Kitabı, 45-58.
- Dolbeer, R. A., (2013), The History of Wildlife Strikes and Management at Airports. USDA National Wildlife Research Center - Staff Publications.
- EASA (2008). Bird Strike Damage & Windshield Bird Strike Final Report, ATKINS. <https://www.easa.europa.eu/sites/default/files/dfu/Final%20report%20Bird%20Strike%20Study.pdf>
- FAA, (2023). FAA Wildlife Strike Database. <https://wildlife.faa.gov/home> Erişim Tarihi 27.01.2023.
- Havalimanı Nihai ÇED Raporu, 2013. İstanbul Bölgesi 3. Havalimanı, İstanbul İli, Arnavutköy ve Eyüp ilçeleri Nihai ÇED Raporu, T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü. [https://cdn.teyit.org/wp-content/uploads/2019/08/nihai\\_ced\\_istanbul.pdf](https://cdn.teyit.org/wp-content/uploads/2019/08/nihai_ced_istanbul.pdf) (25.02.2023)
- Hedayati, R., Sadighi, M. ve Aghdam, M. M. (2014). On The Difference of Pressure Readings From the Numerical, Experimental and Theoretical Results in Different Bird Strike Studies, *Aerospace Science and Technology*, 32, 260-266.
- Howtoistanbul (2023). Erişim Adresi: <http://howtoistanbul.com/tr/birds-of-istanbul/8560> (31.01.2023).
- [https://www.wikiwand.com/tr/T%C3%BCrkiye%27deki\\_ku%C5%9Flar\\_listesi](https://www.wikiwand.com/tr/T%C3%BCrkiye%27deki_ku%C5%9Flar_listesi) (30.01.2023).
- ICAO, (2023). Facts and Figures. Erişim Adresi: [https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures\\_world\\_economy\\_data.aspx](https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures_world_economy_data.aspx) (27.01.2023).
- ICAO, 2008 - 2015 Wildlife Strike Analyses (IBIS), Electronic Bulletin, 2017. <https://www.icao.int/safety/IBIS/2008%20-%202015%20Wildlife%20Strike%20Analyses%20%28IBIS%29%20-%20EN.pdf> (06.03.2023).
- ICAO, Airport Services Manual, Doc 9137AN/898 Part 3, Wildlife Control and Reduction, Fourth Edition, 2012.
- İstanbul Havalimanı Emniyet Bülteni, 2019. <https://www.istairport.com/EmniyetBulten/Emniyet%20B%C3%BClteni%202019-8.pdf> (26.02.2023).
- Keskin , Ö. H., Toprak, E. ve Türkkân, S. (2021). İstanbul'un Çöpleri (III): Atık Yüğü Artıyor, Planlama Yetersiz. Erişim Adresi: <https://teyit.org/dosya-istanbulun-copleri-iii-atik-yuku-artiyor-planlama-yetersiz> (04.03.2023)
- Köken, İ. (2018). İstanbul Havalimanı A'dan Z'ye Cumhuriyet Tarihinin En Büyük Altyapı Yatırımı. Erişim Adresi: [https://www.bbc.com/turkce/resources/idd-sh/Istanbul\\_airport\\_turkish](https://www.bbc.com/turkce/resources/idd-sh/Istanbul_airport_turkish) (02.03.2023).
- Marra, P. P., Dove, C. J., Dolbeer, R., Dahlan, N. F., Heacker, M., Whatton, J. F., Diggs, N. E., France, C. ve Henkes, G. A. (2009). Migratory Canada Geese Cause Crash of US Airways Flight 1549. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 7(6), 297-301.
- Metz, I. C., Ellerbroek, J., Mühlhausen, T., Kügler, D. ve Hoekstra, J. M. (2020). The Bird Strike Challenge. *Aerospace*, 7(3).
- Punch, K. F. (2005). Sosyal araştırmalara giriş, (Çev.) Bayrak D., Arslan H. B. ve Z. Akyüz, Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Sarı, A., Arpacık, A. Başkaya, A. ve Çelik, A.(2022). Aviation Safety Ranking Values And Bird Species at Trabzon International Airport, Türkiye. *Acta Zoologica Academiae Scientiarum Hungaricae* 68(4), 375–391.
- Tolunay, D. (2015). İstanbul'daki Üçüncü Havalimanı ÇED Raporunun Değerlendirilmesi. 6. Ulusal Hava Kirliliği ve Kontrolü Sempozyumu, 225-238.
- Vos, J. B., Rizzi, A., Darracq, D. ve Hirschel, E. H. (2002). Navier–Stokes solvers in European aircraft design. *Progress in Aerospace Sciences*, 38, 601–697.
- Wikiwand, (2023).

Kurtulgan F. İ. & Şekeli H. Z. (2024). "Asrın Felaketi Sonrası Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Nereden Nereye?", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 08(15), 128-143

Doi: 10.55775/ijemi.1398429

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 30.11.2023 Kabul Tarihi/Accepted Date: 16.12.2024

Konferans Bildirisi / Conference Paper

## Asrın Felaketi Sonrası Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Nereden Nereye?\*

Doç. Dr. İnci Fatma KURTULGAN\*\*, ORCID: 0000-0002-9749-2878, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye, [ikurtulgan@gmail.com](mailto:ikurtulgan@gmail.com)

Doç. Dr. Zümrüt Hatice ŞEKELİ, ORCID: 0000-0001-5090-4372, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Türkiye, [zhkipper@gmail.com](mailto:zhkipper@gmail.com)

### From Where to Where According To Maslow's Hierarchy of Needs After The Disaster of The Century?

#### Abstract

A major earthquake disaster centered in Kahramanmaraş, described as the "disaster of the century," occurred in Turkey on February 6th., 2023. On February 6th., at 04.17, a 7.7 magnitude earthquake occurred in Kahramanmaraş Pazarcık, and about nine hours later, a second earthquake with a magnitude of 7.6 occurred in Elbistan. These two significant earthquakes subsequent aftershocks resulted in extensive destruction, loss of life, and immense suffering in numerous districts, towns, and villages across 11 provinces. Within minutes, many people lost their homes, their loved ones, their jobs, belongings, and, tragically, some even lost limbs. This massive earthquake and harsh winter conditions, which people could not control or predict, left the surviving victims facing a mentally challenging process.

Within the scope of this study, the situations of earthquake victims will be examined in the context of Maslow's hierarchy of needs and it will be determined whether there are differences in the factors that motivate individuals before and after the earthquake. It was aimed to determine the effect of the events experienced by individuals on their motivation. For this purpose, a qualitative study was conducted through a semi-structured interview form with participants who experienced the earthquake in Kahramanmaraş, the main center of the earthquake. The findings reveal that participants likened the earthquake they experienced to a small-scale doomsday scenario. It was determined that the participants, who were motivated to meet the needs at the fourth and fifth levels in Maslow's hierarchy of needs before the earthquake, returned to the physiological and safety needs at the first and second levels after the earthquake. Moreover, it was observed that the earthquake had altered participants' perspectives on life.

**Keywords:** The Disaster of the Century, Maslow's Hierarchy of Needs, Motivation, Source of Life

**Jel Classification:** L20, M10, M19

### Asrın Felaketi Sonrası Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Nereden Nereye?

#### Özet

6 Şubat 2023 tarihinde Türkiye'de "Asrın felaketi" olarak nitelenen Kahramanmaraş merkezli büyük bir deprem felaketi yaşanmıştır. 6 Şubat sabahı saat 04.17'de Kahramanmaraş Pazarcık merkezli 7,7 büyüklüğünde bir deprem ve bu depremden yaklaşık 9 saat sonra Elbistan merkezli 7,6 büyüklüğünde ikinci bir deprem yaşanmıştır. Yaşanan bu iki büyük deprem ve sonrasında bir dizi deprem 11 ilde birçok ilçe, kasaba ve köyde büyük yıkımlara, ölümlere ve acılara neden olmuştur. Dakikalar içinde birçok insan evini, yuvasını, sevdiklerini, işini, uzuvlarını, sahip olduğu her şeyini kaybetmiştir. İnsanların kontrolleri dışında gelişen, sonuçlarını öngöremedikleri bu büyük depremin yanı sıra zorlu kış şartları da hayatta kalan deprem mağdurlarını ruhsal olarak zorlu bir süreçle karşı karşıya bırakmıştır. Bu çalışma kapsamında, deprem mağdurlarının içinde buldukları durum, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında ele alınacak, deprem öncesi ve deprem sonrası bireyleri motive eden unsurlarda bir farklılığın oluşup oluşmadığı incelenecektir. Bireylerin yaşadıkları olayların onların motivasyonları üzerindeki etkileri tespit edilmek istenmiştir. Bu amaçla depremin ana merkezi olan Kahramanmaraş'ta depremi yaşamış katılımcılarla yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre katılımcıların yaşadıkları depremi adeta küçük çaplı kıyamet sahnesine benzettikleri görülmüştür. Deprem öncesinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde dördüncü ve beşinci basamakta yer alan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik motive olan katılımcıların deprem sonrası birinci ve ikinci basamakta yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılama noktasına geri döndükleri tespit edilmiştir. Katılımcıların depremle birlikte hayata bakış açılarının değiştiği de gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Asrın Felaketi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Motivasyon, Yaşam Kaynağı.

**JEL Sınıflandırması:** L20, M10, M19

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %50; İkinci yazarın katkı oranı %50

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Beyanı:** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 01.12.2023 tarihli kararı ile etik yönünden uygun bulunmuştur.

\*7-10 Kasım 2023 tarihinde düzenlenen 9. Uluslararası EMI Girişimcilik & Sosyal Bilimler Kongresinde sunulan özet bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* Sorumlu Yazar



## 1. Giriş

İnsanın doğumundan itibaren yaşamı boyunca çok çeşitli gereksinimleri olmuştur. Bu gereksinimler araştırmacıların dikkatini çekmiş ve insanlar da zamanla bu gereksinimlerinin farkına ve önemine varmıştır (Çoban, 2021:112). Kahramanmaraş merkezli yaşanan depremler gerek ekonomik gerekse sosyal yaşamda insanların güvensizlik ve belirsizlik hissine yol açmış, kaygı düzeylerini artırmıştır. Maslow'un insani gereksinimler piramidinin en üst basamağında doygunluğa ulaşan insanlar dahi basamağın ilk sırasında giderilmesi gereken temel fizyolojik ihtiyaçlarını giderememiş, kendini güvende hissetmemiştir. Asrın felaketinin yaşandığı dönem, iyi ve sağlıklı olma, kendini güvende hissetme ihtiyacı gibi en temel ihtiyaçların ön plana çıktığı bir dönem olmuştur. Birçok insan şehrin veya bölgenin varlıklı ailelerinden olmasına, fiziksel yönden her türlü imkâna sahip olmalarına rağmen büyük deprem sonrası kayıplar yaşamış, artçı sarsıntıların devam etmesi de insanları sürekli bir kaygı içerisinde yaşamak zorunda bırakmıştır. Güvenlik sebebiyle insanlar geride tüm anılarını, birikimlerini bırakarak başka şehirlere gitmek durumunda kalmıştır. Bu durum bireyler açısından güvenlik ihtiyacının ne derece önemli olduğuna dikkat çekmektedir (Kula ve Çakar, 2015:197).

Yaşanılan büyük deprem felaketi sonrasında meydana gelen değişimlerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında katılımcıların içinde buldukları durumları değiştirip değiştirmediği ele alınmış, deprem öncesi ve deprem sonrası bireyleri motive eden unsurlarda bir farklılığın oluşup oluşmadığı incelenmiştir.

Deprem mağdurlarının temel ihtiyaçlara verdikleri önem ve motivasyonlarına etkileri nitel yöntem ile araştırılmıştır. Böylece Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre katılımcıların hangi basamak düzeyinde yer aldıkları tespit edilerek, motivasyonlarının artırılabilmesi için o basamaklara yönelik hangi unsurların onları motive ettiği belirlenmiştir. Katılımcıların deprem felaketi sonrası eski motivasyonlarının tekrar nasıl sağlanabileceğine ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Yapılan araştırmanın, insanların afet dönemlerinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının korunmasına dair değerli bir bakış açısı sağlayacağı öngörülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

**“Karnı aç bir insan için beşinci sınıf bir çorba, birinci sınıf bir yağlıboya tablodan daha değerlidir.”  
A.Maslow**

Kişilerin ihtiyaçları üzerine araştırmalar yapan psikolog Abraham Maslow, ihtiyaçların farklı şekillerde ve farklı zamanlarda ortaya çıktığını ifade etmektedir. Maslow'a göre kişilerin ihtiyaçları sınırsız olup, bu ihtiyaçlar belirli bir düzen içerisinde birbirini izlemekte ve bir ihtiyaç giderildiğinde başka bir ihtiyaç ortaya çıkmaktadır (Walsh, 2011:791).

Maslow'a göre insanları motive etmenin temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır (Ercoşkun ve Nalçacı, 2005:362). Motivasyon, bireylere, gerçekleşmemiş ihtiyaçlarına dayalı güdülenme sağlayarak onları güçlendiren bir yönetim uygulamasıdır (Mehta, 2021:913). Motivasyon, kişinin kendisini hedeflere doğru yönlendiren psikolojik bir süreçtir. Üç temel unsurdan oluşmaktadır: yön, yoğunluk ve kalıcılık. Yön, bir aktivitenin diğerine tercih edilmesini, yoğunluk kişinin hedeflere yönelik gösterdiği çabayı, ısrar ise bireyin engellere veya olumsuz koşullara rağmen bir aktiviteye ne kadar süre devam ettiğini

ifade etmektedir (Sadri ve Bowen, 2011:44). İnsan motivasyonu ve ilişkileri teorileri arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı temel bileşenlerden biridir (Maslow, 1943).

Abraham Maslow tarafından 1943 yılında literatüre giren Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramı psikoloğun klinik ortamda yaptığı araştırma sonuçlarını içermektedir (Walsh, 2011:790-791). Bu kuram, insan ihtiyaçlarının sınıflandırılması ile ilgili yaygın olarak kullanılan, büyük oranda kabul görmüş bir kuramdır. Çağdaş motivasyon kuramlarının gelişiminde temel olup hem teoride hem de uygulamada bireylerin motivasyonunun açıklanmasında rehber rolü oynamaktadır (Şengöz, 2022:164). Bu kurama göre; insanların fizyolojik, güvenlik, sosyal, özgüven gibi gelişimsel ihtiyaçları vardır. Bireyin ihtiyaçları, düşük düzeyli fizyolojik ihtiyaçlardan üst düzey kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına doğru bir hiyerarşi içinde düzenlenir. Daha yüksek öncelikli ihtiyaçlar karşılanmadıkça, diğer seviyelerdeki ihtiyaçlar davranışı motive etmek için ortaya çıkmaz (Taşdemir ve Akın, 2023:427). Yani hiyerarşi içerisinde bir üst basamağa geçen bireyin alttaki basamaktan yeterli düzeyde ihtiyaçlarını karşılıyor olması beklenmektedir.

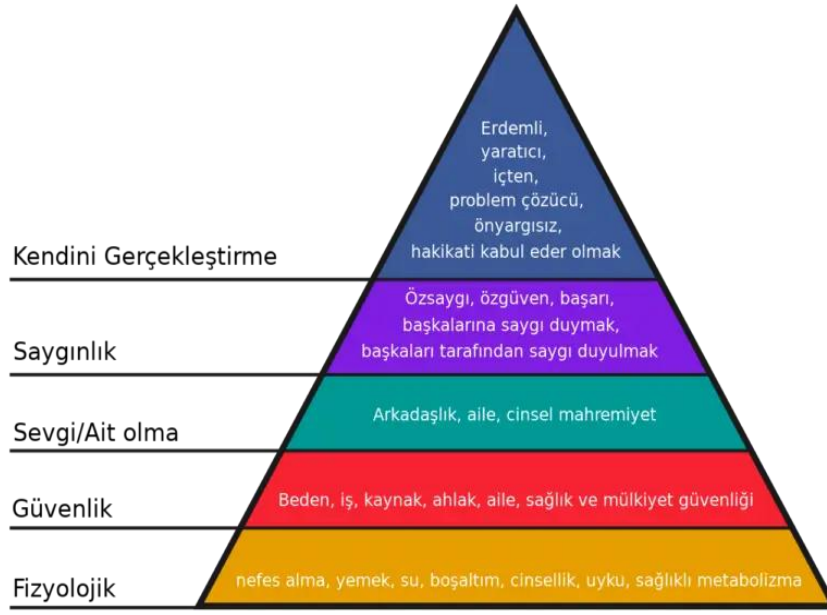
Şekil 1' de yer alan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1943) içerisinde en alt basamakta fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, temel içgüdüsel ihtiyaçlardır. Bireyin bir canlı olarak ihtiyaç duyduğu ve yaşamının kaynağı olan besin, su, hava, uyku, cinsellik ve boşaltım gibi ihtiyaçları fizyolojik ihtiyaçlar basamağında bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar bir insanın en öncelikli ihtiyacı olup, karşılanmadığında belirli bir süre sonra organizmanın hayati fonksiyonlarını yerine getirmesine engel olmaktadır.

Bu hiyerarşide fizyolojik ihtiyaçların hemen ardından güvenlik gelir. Güvenlik ihtiyaçları, fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında motive edicidir. İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasına, geleceklerinin güvende olduğunu bilmeye, hem kendi hem aile bireylerinin geçimlerini sağlamak için bir iş güvencesine, sosyal sigortaya, güvenli ve sağlıklı çalışma koşullarına, yeterli araç-gereçleri elde etmeye ihtiyaç duyarlar.

İnsanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanması sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu aidiyet ve sevgi basamağı içerisinde toplumsal ilişkiler, ikili ilişkiler, sevmeye ve sevilme, arkadaşlık yapma, bağlılık, şefkat türündeki ihtiyaçlar söz konusudur. İnsanlar doğası gereği yalnız yaşayamazlar ve başkalarıyla iletişim kurmak isterler.

Dördüncü basamakta yer alan değer görme, saygınlık ihtiyacı içerisinde öz saygı, başarı, prestij, statü, kişinin toplum tarafından benimsenmesi ve takdir edilmesi, bağımsızlık, hakimiyet yer almaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması bireylerde özgüvene, güce ve yeterlilik hissine yol açar.

Beşinci ve son basamak olan kendini gerçekleştirme basamağı, alt basamaklardaki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra insanların ulaşabileceği en son basamaktır. Diğer ihtiyaçları karşılanan insanlar bu noktada sahip oldukları potansiyelin, gizli kalmış yeteneklerinin farkına varır ve kendini gerçekleştirme içgüdüleriyle hareket eder. Zorlu hedefleri başarmak, kapasitesini artırmak, yeteneklerini geliştirmek, zamanında fırsat bulup yapamadığı hobilerine yönelmek, dünya turuna çıkmak gibi ihtiyaçlara yönelirler. İnsanların iç huzura eriştiği bir aşamadır.



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943)

Şekil 1 incelendiğinde kuram içerisinde ilk iki basamağın yoğun olarak fizyolojik ihtiyaçlara yönelik, sonraki basamakların da yoğun olarak sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlara yönelik olduğu dikkat çekicidir. Maslow, bu kuramda bir alt basamaktaki ihtiyacın tamamının karşılanmasına gerek olmadan da yani ihtiyaç kısmen karşılanırsa da insanların kısmen de olsa tatmin olabileceğini ve bir sonraki basamakta tatmin arayabileceğini ifade etmektedir (Haque vd., 2014:63-64).

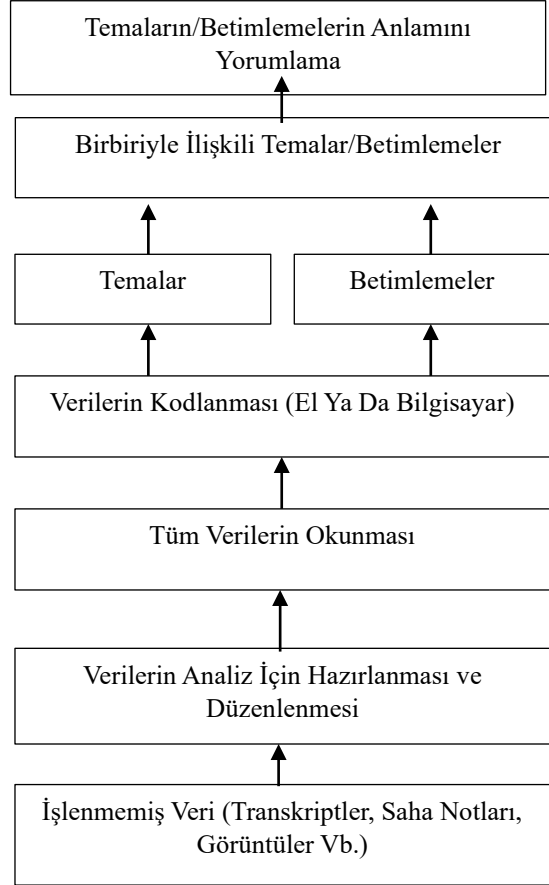
## 2.2. Yapılmış Çalışmalar

Afetler özelinde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini uygulayan son nitel araştırmalar, felaketlerin insan motivasyonu ve davranışı üzerindeki etkilerine ilişkin değerli iç görüler sağlamıştır. Stowe vd., Maslow'un çerçevesini, COVID-19 salgını sırasında üniversite öğrencilerinin deneyimlediği duygusal evreleri analiz etmek için kullanmış ve bu evreleri daha geniş bir afet müdahalesi ve kurtarma bağlamına bağlamıştır. Bulguları, bireylerin belirsizlik ve kesintilerin psikolojik etkileriyle başa çıkmaya çalışırken, güvenlik ve aidiyet gibi temel ihtiyaçların karşılanmasının krizler sırasında çok önemli olduğunu göstermektedir (Stowe vd.,2021). Bu bulgular, Ryan vd. (2020)'nin, salgın sırasında hem bireysel hem de kolektif ihtiyaçları ele alan politikalara olan ihtiyacı vurgulamak için Maslow'un hiyerarşisini sağlıktaki sosyal belirleyicilerle bütünleştiren çalışmalarıyla uyumludur (Ryan vd., 2020).

Dahası, Desmet ve Fokkinga (2020), çalışmalarında Maslow'un orijinal piramidinin ötesine uzanan bir temel ihtiyaçlar tipolojisi sunarak, afetler bağlamında, bireysel ve toplumsal ihtiyaçların birbirine bağlılığının anlaşılmasının, etkili insan merkezli tasarım için önemli olduğunu öne sürdüler (Desmet ve Fokkinga, 2020). Bu bakış açısı, Montag vd. (2020)'nin yapmış oldukları çalışmada da vurgulanmış, bireylerin krizler sırasında kendini gerçekleştirme yerine genellikle güvenlik ve sosyal ihtiyaçlarını önceliklendirdiğini ve varoluşsal tehditlerle karşı karşıya kaldıklarında algılanan ihtiyaçlar hiyerarşisinde değişim yaşandığına dikkat çekilmiştir (Montag vd., 2020). Yakın tarihli nitel çalışmalar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin felaketler bağlamında insan davranışını anlamak için geçerli bir çerçeve olmaya devam ettiğini göstermiştir.

### 3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, 6 Şubat 2023 tarihinde “Asrın felaketi” olarak adlandırılan Kahramanmaraş merkezli depremleri yaşamış bireyler ile gerçekleştirilen nitel bir çalışmadır. Çalışmada, araştırma yöntemlerinden biri olan nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinin sebebi, nitel araştırmanın, ele aldığı soruna ilişkin sorgulayıcı, yorumlayıcı ve problemin doğal ortamındaki biçimini anlamaya yönelik bir yöntem olmasıdır (Klenke, 2016). Çalışmada deprem mağdurlarının görüşlerini detaylandırabilmek için yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Aşağıda şekil 2’de nitel veri analizi aşamalarına değinilmiştir.



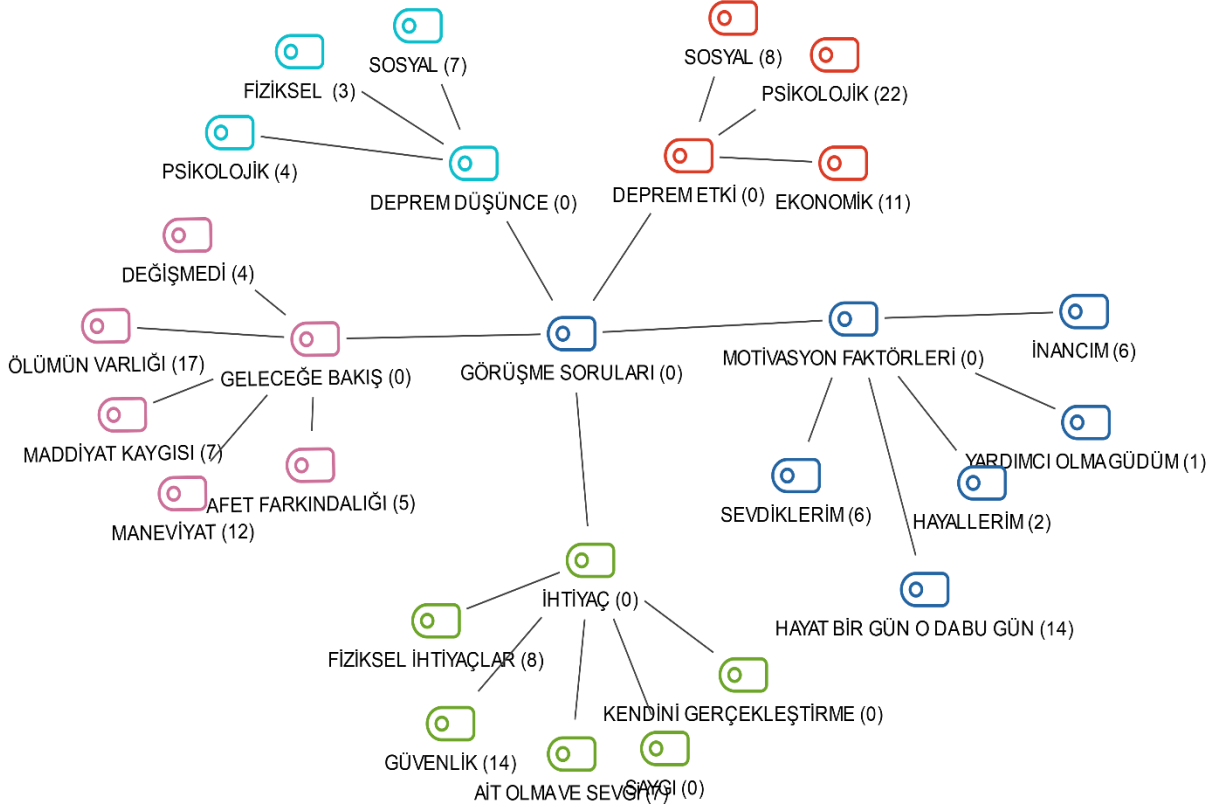
Şekil 2. Nitel Veri Analizi Aşamaları (Cresswell ve Cresswell, 2018)

Bu araştırmada problemin farkına varılmasıyla başlanan ilk aşamada belirlenen amaç doğrultusunda katılımcıların kolayca anlayabilmesi için açık bir şekilde görüşme formları hazırlanmış, görüşmelerden önce katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Bu formda katılımcılardan aşağıdaki sorular yönetilmiştir.

1. Yaşanılan depreme ilişkin düşüncelerinizi nasıl tanımlarsınız?
2. Deprem sızlerde bıraktığı etkiler nelerdir?
3. Deprem sonrası hayata tutunmanıza sebep olan unsurlar, sizi motive eden faktörler nelerdir?
4. Deprem öncesi ve sonrasında ihtiyaçlarınızda farklılaşma yaşadınız mı (Fizyolojik, Güvenlik, Ait Olma ve Sevgi, Saygı, Kendini Gerçekleştirme) ?
5. Yaşadığımız deprem sonrası hayata bakış açınızda nasıl bir değişim yaşandı?

Görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen cevaplar analiz için düzenlenmiştir. Elde edilen veriler transkribe edilip belgelenmiştir. Elde edilen veri seti, nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan bir veri analitiği türü olan betimleyici içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İçerik analizi, "bir metindeki bazı kelimelerin belirli kurallara dayalı kodlar kullanılarak daha küçük içerik kategorileriyle özetlendiği sistematik, tekrarlanabilir bir tekniktir" (Büyüköztürk vd., 2013: 250).

Bu çalışmada, katılımcıların görüşleri Maxqda 20 nitel veri analiz yazılımı kullanılarak içerik analizine tabi tutulmuş, ana ve alt temalar oluşturulmuştur



Şekil 3. Çalışmanın Kod-Teori modeli

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği Lincoln ve Guba'nın (1985) önerdiği, inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik ölçütleri dikkate alınarak sağlanmıştır (Elo vd. 2014). İç geçerliliği sağlayan inandırıcılığı artırmak için katılımcılarla yoğun etkileşim sağlanmış, onlara verilerin kullanımına dair bilgilendirme yapılmış, gizlilik konusunda teminat verilmiş ve onların dürüst geri bildirimler vermesi teşvik edilmiştir. Dış geçerlilik için de görüşülen kişilerin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiş, katılımcıların görüşleri yorum katılmadan doğrudan alıntılanmış bulguların oluşturulması aşamasında detaylı betimlemeler yapılmıştır. Bu yolla bulgular derinlemesine ortaya konularak aktarılabirlik sağlanmıştır. Aktarılabirliği kanıtlamak için örneklem seçiminin nasıl yapıldığının, katılımcıların özelliklerinin ve ortamın açıkça ifade edilmesi gerektiğinden (Sharts-Hopko, 2002), elde edilen veri setleri katılımcılara da bildirilmiştir. İç güvenilirlik için tutarlılığın sağlanması amacıyla araştırma süreci detaylı bir şekilde tasarlanmış ve veriler araştırmacılar tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. Daha sonra, bu kodlar bir araya getirilerek üzerlerinde uzlaşmıştır. Kodlar arası uzlaşma nitel araştırmaların güvenilirliği açısından oldukça önemlidir (Cresswell ve Cresswell, 2018). Teyit edilebilirlik açısından, veriler ve bulguları deneyimli akademisyenlere sunularak geri bildirim alınmıştır.

Ayrıca, öznel önyargıyı en aza indirmek için iki araştırmacının birlikte çalışması, verilerin analizinde çeşitlilik sağlayarak güvenilirliği artırmıştır.

Veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmış olup, görüşmeler Ağustos- Eylül 2023 tarihinde yüz yüze veya online uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Depremden etkilenen katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme formunda demografik sorular ile birlikte toplamda 9 soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelenerek kaydedilmiştir. 27 katılımcıdan alınan veriler sonrası görüşmeler sonlandırılmıştır. Çünkü verilerin doygunluğa ulaştığı ve tekrara başlandığı fark edilmiştir. Verilerin analizleri MAXQDA 24 programı ile yapılmıştır.

#### **4. Bulgular**

Çalışmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda ifade edilmiştir

##### **4.1. Tanımlayıcı İstatistikler**

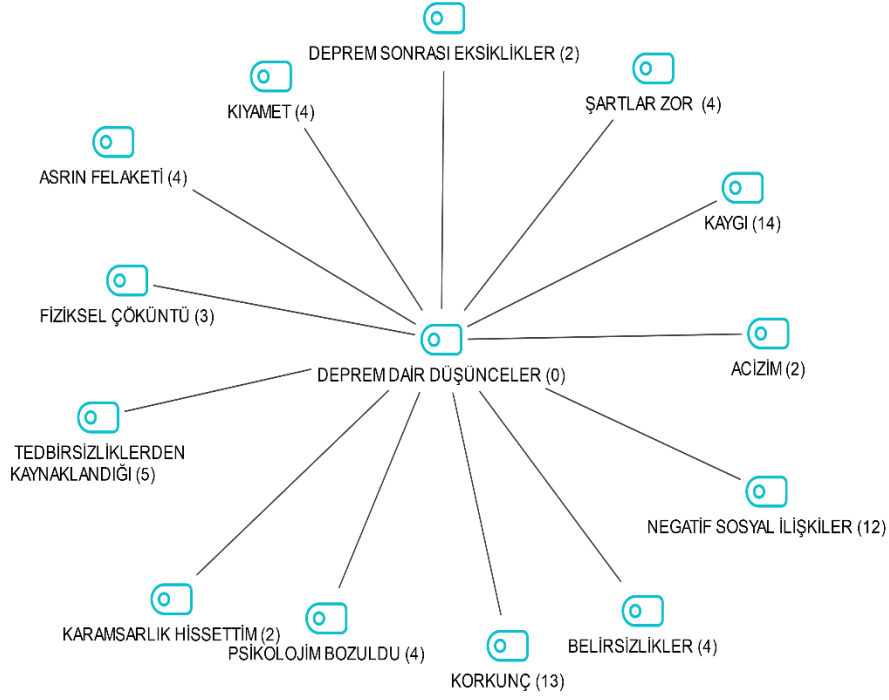
Çalışmada yer alan katılımcıların 9'u erkek, 18'i kadındır. Katılımcıların yaşları 28 ile 52 yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcılardan 5'i 39, 4'ü 42, 2'si 46 ve 2'si 48 yaşındadır. Medeni durumları açısından incelendiğinde 22 katılımcı evli, 4 katılımcı bekarıdır. Gelir düzeyleri açısından katılımcıların 16'sının 30001 ve üzerinde bir gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların 6'sının 20001-25000 TL, 4'ünün 25001-30000 TL aralığında gelir elde ettiği bilgisi elde edilmiştir. Sahip oldukları çocuk sayısı açısından incelendiğinde katılımcıların 12'si 2 çocuk sahibi, 6'sı 1 çocuk sahibidir. 1 katılımcı 4 çocuk sahibi iken 2 katılımcı da 3 çocuk sahibidir.

##### **4.2. MAXQDA Analiz Sonuçları**

Çalışmada katılımcılara konunun amacına yönelik 5 soru sorulmuştur. Bu sorulara yönelik analizler aşağıda detaylı açıklanmaktadır

###### **4.2.1. Katılımcıların yaşadıkları depreme ilişkin düşünceleri**

Katılımcılara yaşadıkları depreme dair düşünceleri sorulduğunda, en çok korktuklarını (13) ve sonrası için kaygılandıklarını (14) ifade etmişlerdir (Şekil 4).



**Şekil 4.** Depreme Dair Düşüncelerin Kod Teori Modeli

Bu süreçte insanların birbirlerine negatif davrandığını (12), felaketin tedbirsizlikten kaynaklandığını (5), eksikliklerin yaşandığını (2) belirten katılımcılar, depremi asrın felaketi (4), kıyamet (4), acziyet (2) olarak adlandırmışlardır. Katılımcılardan bazıları düşüncelerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir.

“Korku, endişe, panik. İnşallah bir daha yaşanmaz. Tekrar olur mu diye kaygılanıyorum. Asrın felaketi, zorluk, sıkıntı” (K, 35, Evli)

“İlk an yaşanan korku hala devam etmekte ayrıca ailem ve tanıdıklarım için de endişe yaşamaktayım.” (K, 39, Evli)

“Onu deprem değil de küçük kıyamet olarak tanımlayabilirim. Tek başıma yaşadığım ve her şey bitti artık dediğim ömrümün sonuna kadar da unutamayacağım korkunç bir geceydi” (E, 36, Evli)

“Gereken önlemler alınmadığı için çok insana çok yazık oldu” (K, 42, Evli)

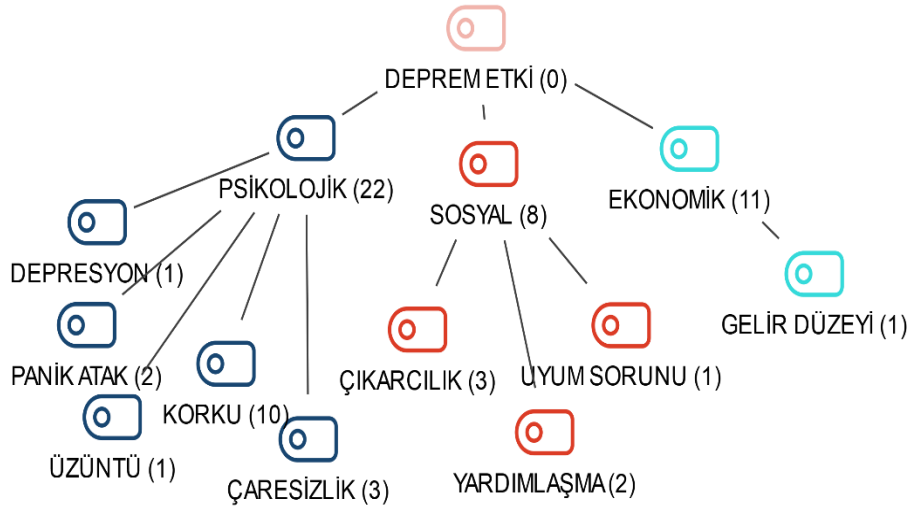
“Allah’tan geldi ona sözüümüz yok fakat tedbirsizlik hat safhada (E, 47, Bekar)



Şekil 5. Depreme dair düşünceler

#### 4.2.2. Depremın katılımcılar üzerinde bıraktığı etkiler

Depremden etkilenen katılımcılara ilk olarak 6 Şubat Kahramanmaraş depremi ile ilgili neler düşündüğü sorulmuş ve en çok psikolojik olarak etkilendikleri cevabı alınmıştır. Psikolojik olarak etkilendim diyenlerin bir kısmı sadece “psikolojik olarak etkilendim” demekle yetinirken, büyük bir bölümü ise en çok korku ve kaygı hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılar ikinci olarak da ekonomik olarak etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Ağırlıklı olarak etkilendikleri üçüncü kategori ise sosyal etkilerdir. Sosyal etki kodunda en çok tekrarlanan ifade depremin ardından çıkarıcılığın artması, yardımlaşmanın varlığı ve uyum sorunudur (şekil 6).



Şekil 6. Deprem etkisinin kod teori modeli



“Ekonomik olarak herhangi bir etki yapmadı, psikolojik olarak belki çok ağır bir travma yaratmasa da bir panik atak etkisi sebepsiz korku ve endişe kattı, belki de beni en çok etkilediği yanı sosyal boyutu çünkü toplumsal bir dönüşüm insanların tavırlarında ki değişim beni büyük ölçüde yaşadığım toplumsal deneyimlere yabancılaştırdı” (E, 47, Evli).

“Ekonomik olarak birikim yapmanın ne kadar önemli olduğunun bir kez daha farkına vardım. Sıfırdan bir hayat kurabilmem maddi getiri olmadan çok zor. Çok şükür maddi olarak çok etkilenmedim ama etkilenen birçok insanın hayatına yaşadığı zorluğa tanıklık ettim. Psikolojik olarak beni ve bölgedeki insanları ciddi derecede etkiledi.. Panik ataklar, anksiyeteler arttı keza ben de öyle. Psikolojik desteğe olan ihtiyaç arttı” (K,37, Evli)

“6 ay geçti ve bir kere bile deliksiz uyku uyuyamadım. Her an sallanıyor gibiyim ve gece olunca bu korkum iyice artıyor” (K, 28, Bekar)

“Olanın olmayana sahip çıktığı bir süreçten geçtik geçiyoruz. Her anlamda olumsuz etkilendik ve hala etkileri devam ediyor. (K, 49, Bekar)

“Çıkarıcılar her zaman ki gibi bunu da kullanmayı başardı”. (K, 45, Evli)

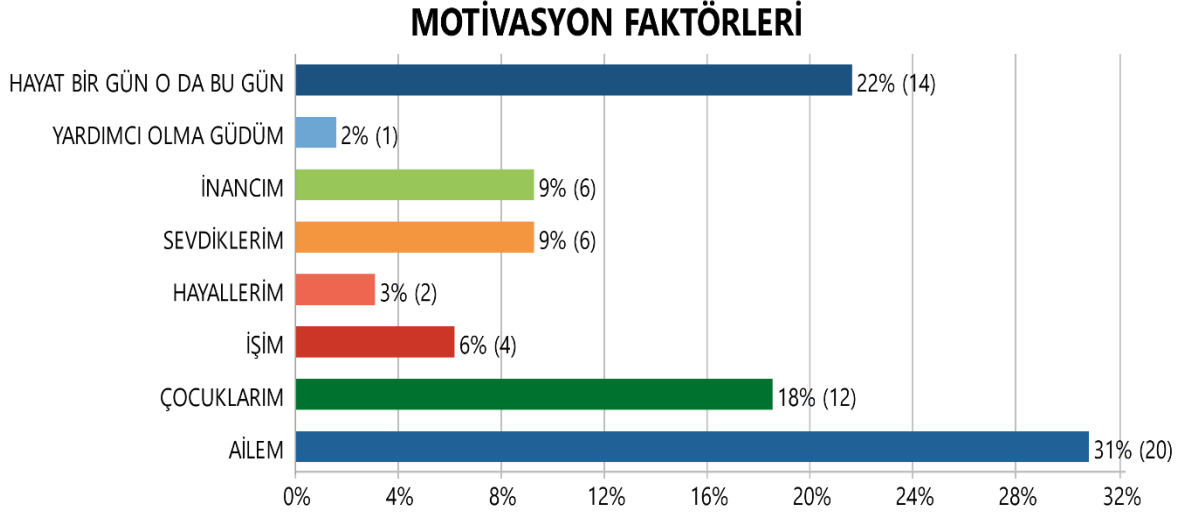
Bu verilerden elde edilen bulgular Şekil 7’de kod bulutunda görülmektedir. En sık kullanılan kodlar büyük puntuyla belirtilmektedir.



Şekil 7. Depremin etkileri

#### 4.2.3. Deprem sonrası katılımcıların hayata tutunmalarına sebep olan motivasyon faktörleri

Katılımcılara “Sizi depremden sonra hayata tutunmaya ne motive etti?” diye sorulduğunda en sık verilen cevaplar sırasıyla ailem, hayatın geçici olduğu fikri, çocuklarım olarak verilmiştir. Bunları inancım ve sevdiğim izlemektedir (Şekil 8).



Şekil 8. Katılımcıların Motivasyon Faktörleri

Katılımcıların yorumları detaylı irdelendiğinde en çok tekrarlayan ifadelerin aşağıdakiler olduğu görülmektedir. Kod bulutu da bunu desteklemektedir (Şekil 9).

“Öncelikle çocuklarım, ailem, sevdiğim değer verdiğim dostlarım, arkadaşlarım. Hayat her şeye rağmen yaşanılmaya değer.” (K,37, Evli)

“İnancımız ve sevdiklerinizin zarar görmemiş olması” (E, 39, Evli)

“Sevdiklerimin iyi olması, gelir durumumun yeterli olması” (E, 52, Evli)

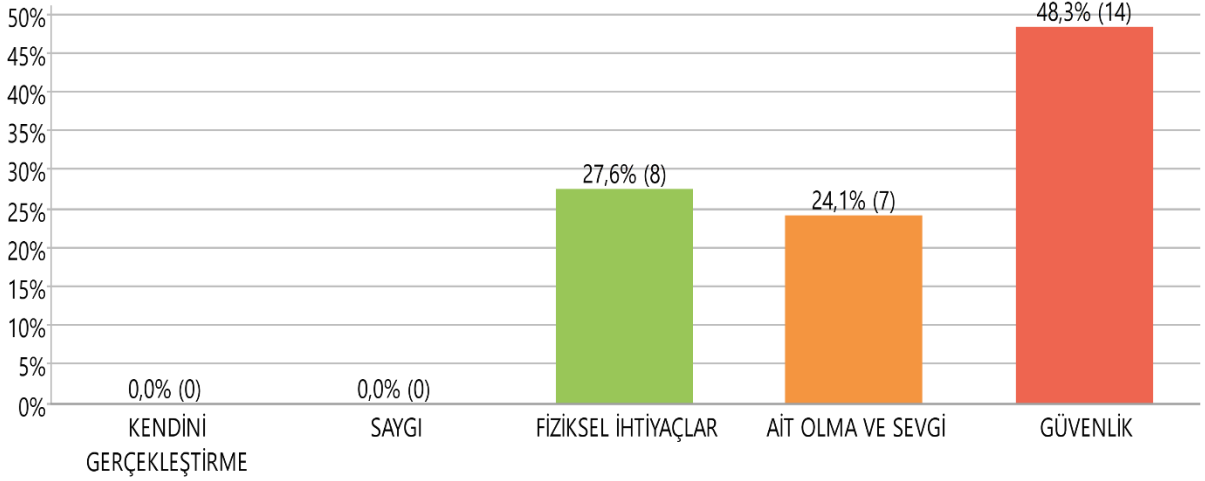
“Ailem ve sevdiklerimin hayatta olması yeter sebebi ve bu durum bunun dışındaki her şeyin bir şekilde yerine konulabileceği noktasında motive etti”. (K, 39, Evli)



Şekil 4. Deprem sonrası motivasyon faktörleri

#### 4.2.4. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisine göre (Fizyolojik, Güvenlik, Ait Olma ve Sevgi, Saygı, Kendini Gerçekleştirme) deprem öncesi ve sonrasında ihtiyaçlardaki farklılaşmalar nelerdir?

Depremden sonra katılımcıların ihtiyaçlarının ne olduğuna dair sorulan sorularda en büyük ihtiyacın güvenlik (%48,28) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu ihtiyacı sırası ile %27,59 ile fiziksel ihtiyaçlar ve %24.14 ile ait olma ve sevgi ihtiyacı izlemektedir (Şekil 10). Can ve mal kayıplarının yaşandığı “asrın felaketi” olarak adlandırılan deprem sonrası oluşan ortamda saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları depremin hemen sonrasında önceliklerini kaybetmişlerdir.



**Şekil 50.** Deprem sonrası ihtiyaçların Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisine göre dağılımları

Bu soruya verilen cevaplardan bazıları aşağıda yer almaktadır. İhtiyaçlar kelime bulutu da bunu göstermektedir (Şekil 11).

“Kesinlikle, öncelikle güvenli alanlar, sevdiğimizle bir arada olmak ve yaşayabilecek kadar ihtiyaç karşılama” (E, 39, Evli)

“Öncelikle fiziksel olarak daha güvenilir bir evde ve koşullarda yaşama isteği (E, 33, Evli)

“Önemsemiş şeylerin öncelikleri değişti” (K, 28, Bekar)

“Ait olma ve sevgi en öndeymiş” (K, 53, Evli)

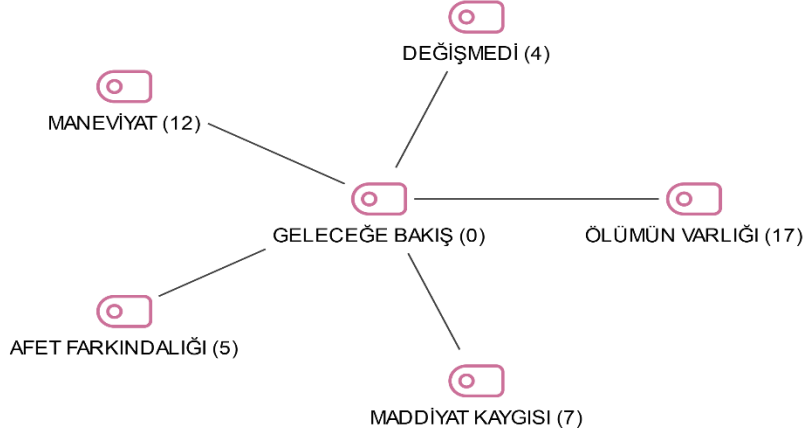
**FİZİKSEL İHTİYAÇLAR**  
**GÜVENLİK**  
**AİT OLMA VE SEVGİ**

**Şekil 61.** İhtiyaçlar Kelime Bulutu

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda deprem sürecinde öncelikli olan “güvenlik ihtiyacı” olmuş, “fiziksel ihtiyaçlar” ve “ait olma ve sevgi ihtiyacı” önem kazanmıştır. Normal şartlar altında bu katılımcıların demografik özellikleri dikkate alındığında çoğunun saygı basamağında olması, bazılarının ise kendilerini gerçekleştirme basamağına yönelmiş bulunması gerekirken bu süreçte hiçbir şekilde bu iki basamağında adı dahi geçmemektedir. Bu durum dikkate değer bir bulgudur.

#### 4.2.5. Yaşanan deprem sonrası katılımcıların hayata bakış açılarının değişme düzeyi

Katılımcılara bakış açılarının değişip değişmediği sorusuna çoğu katılımcı “değişti” yanıtını verirken, çok az katılımcı “değişmedi” yanıtını vermiştir. “Değişti” diyen katılımcıların verdiği cevaplara göre ölümün varlığı ile yüzleşmenin (17) en fazla söylenen ifade olduğu görülmektedir (Şekil 12). Onu ise maneviyatın güçlenmesi ve maddiyat kaygısı (7) izlemektedir. Afetlere yönelik farkındalığın gelişmiş olması ise bir diğer bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Şekil 13).



Şekil 72. Geleceğe bakışa yönelik cevapların alt kodları

“Hayata bakış açım daha da genişledi diyebiliriz. Bazı şeyler anlamını yitirirken bazıları daha anlamlı hale geldi.” (E, 33, Evli)

“Hayatın çok geçici olduğu ve anlık yaşamak gerektiğini fark ettim. Günün tadını çıkarmak ve her güne uyanınca şükretmek gerek.” (K, 35, Bekar)

“Ölümün olduğu bir dünyada hiç bir şeyin çok önemli olmadığını düşünüyorum. Maneviyat daha önemli” (E, 50, Evli)

“Hayat gerçekten çok boş ve önemli olan tek şey ailemiz ve sevdiğimizlerle geçirdiğimiz güzel anlar” (K, 28, Evli)

“Ekonomik olarak birikim yapmanın ne kadar önemli olduğunu bir kez daha farkına vardım. Sıfırdan bir hayat kurabilmem maddi getiri olmadan çok zor. Maddi kaygılarım var bir de memleketimde eskisinden daha iyi günler olur mu acaba? (K, 46, Evli)

“Çok değişti. Artık hayat felsefem “ömür bir gün o da bugün” hiç bir şeyin garantisi yok. Bir varmışsın bir yokmuşsun. O yüzden günü güzelliklerle yaşamak lazım (E, 32, Evli)

MANEVİYAT  
AFET FARKINDALIĞI  
ÖLÜMÜN VARLIĞI  
MADDİYAT KAYGISI  
DEĞİŞMEDİ

Şekil 83. Katılımcıların geleceğe bakış biçimleri

## 5. Sonuç

Abraham Maslow 1943 yılında temel insan ihtiyaçlarını sınıflandırdığı ve insan davranışlarının bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini öne sürdüğü İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramını geliştirmiştir. 6 Şubat'ta Kahramanmaraş merkezli yaşanan depremlerin insanların ihtiyaçları üzerinde etkili olduğu düşünülerek bu çalışmada Maslow'un kuramı kapsamında insanların ihtiyaçlarının ne şekilde etkilendiği araştırılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların çoğunluğunun yaşadıkları deprem sonrasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne göre ikinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını sağlayabilecekleri anlaşılmıştır. Katılımcıların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez olan, daha çok fizyolojik gerekliliklerle ilgili yemek, içmek, uyumak, giyinmek, barınmak gibi zorunlu ihtiyaçlarını gidermeye çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların piramidin alttan ilk ve ikinci basamağına konuşlanmış halde, kaygıyla bekledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda bir kısım katılımcının üçüncü basamakta yer alan ait olma ve sevgi ihtiyacına ihtiyaç duyduğu verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır.

Zorunlu ihtiyaçların eksikliği insan yaşamının sürdürülmesini engellerken; zorunlu olmayan ihtiyaçların eksikliği insanların yaşam kalitesini düşürür, yaşamdan memnuniyet duymalarını engeller. Zorunlu ve zorunlu olmayan ihtiyaçlar yaşa, cinsiyete, alışkanlıklara, her toplumun sosyal ve ekonomik yapısına, kültür düzeyine, çevre faktörüne, sosyal statüye ve zamana göre değişebilmektedir. 6 Şubat'ta yaşanan deprem sonrası ise bir gecede bireylerin ihtiyaçlarının değiştiğine şahit olunmuştur. Örneğin; bir gece önce gelir düzeyi yüksek bir birey her yıl gerçekleştirdiği yurt dışına seyahatten bir yenisine çıkmayı planlarken sabah uyandığında evini, yuvasını, işini kaybetmiş bir durumda kendini bulmuştur. Psikolojik açıdan yorgun düşmenin yanında ekonomik açıdan da sıkıntı içine girmiştir. Yine deprem öncesi evinde bir kuş sütü eksik misali yemek masaları çeşitli menülerle donatılan zengin bir iş insanı deprem sonrası bir ekmeğe muhtaç hale gelmiştir. Ya da bulunduğu ortamlarda saygı gören veya kanaat önderi olarak adlandırılan bir kişinin o sabah ilk aklına gelen ailesini kurtarıp güvenli bir ortam bulmak olmuştur. Toplumun ekonomik, sosyal düzeyi açısından farklı kademelerde bulunan bireyler yaşadıkları deprem felaketi sonrası aynı koşullarda aynı çaresizlikle bir araya gelmiştir.

Bu kapsamda bu çalışmada insan kaynakları ve yönetim uzmanlarının öne çıkan, "hayatlar tehdit altındayken sağlık ve güvenlik dışında geri kalan her şey ikinci planda kalır" (De Cieri ve Lazarova, 2021:3) sözlerinin doğruluğu da bir kez teyit edilmiştir.

Katılımcıların ihtiyaçlarının giderilerek yeni ihtiyaçların eksikliğinin hissedilmesi ve giderilmeye çalışması ile birlikte katılımcıların hiyerarşi basamaklarında üst sıralara çıkması sağlanabilecektir. Buna yönelik katılımcıların yer aldıkları basamaklardaki ihtiyaçlarına yönelik motivasyon uygulamalarının yapılması gerekmektedir. Sosyalleşme, arkadaşların, komşuların, iş arkadaşlarının desteği, yardımlaşma gibi bireyler arası ilişkilere bağlı olarak deprem mağdurlarının motivasyon düzeyi artırılabilir. Yine çalışan deprem mağdurlarına çalıştıkları kurumlar tarafından iş güvencesi sunulması, ücret ve yükselme fırsatı tanınması, ücret artışları gibi sunulan imkanlarla da motivasyon artışı sağlanabilecektir. Devlet desteğinin de bu süreçte önemi büyüktür. Yapılan ve yapılacak maddi ve manevi destekler iyileşme sürecinin daha etkin ve hızlı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu noktada yerel yönetimlerin, resmi kurumların, STK'ların insanlara tıpkı bir psikolog gibi yaklaşımları, onları tanımaya çalışmaları, davranışlarını analiz etmeleri, onları anlamaları ve ihtiyaçlarına kulak vermeleri önem arz etmektedir. Bir örgütün genel performansı kesinlikle motive olmuş çalışanlara bağlıdır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi de motivasyon konusuna son derece odaklanmalı, depreme maruz kalmış çalışanlarının motivasyonlarını yükseltecek, onların güdülenmesine anlam kazandırabilecek iş güvenliği, maaş artışı gibi uygulamaları gerçekleştirmelidir.

Çalışmada, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin doğal afetler bağlamında uygulanabilirliğini incelemiş ve elde edilen bulgular, bireylerin yaşadıkları travma sonrasında ihtiyaç hiyerarşilerinin nasıl değiştiğine dair önemli veriler sunmuştur. Bu bulguların daha önce yapılmış çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Bu nedenle literatüre katkı sunmaktadır. Ayrıca daha yeni deprem yaşamış bir ilde ve ilk defa gerçekleştirilmiş olması çalışmanın özgünlüğü göstermektedir. Tüm bu yöntemle yapılmış

çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, katılımcıların yalnızca Kahramanmaraşlılardan oluşması, depremle ilgili görüşlerin belirli bir perspektiften ele alınmasına neden olmuştur. Depremi yaşamış farklı bölgelerden de katılımcıların dahil edilmesi, daha geniş bir bakış açısı sağlayacaktır. İkinci olarak, nitel araştırma yöntemi kullanılması, bulguların genellenebilirliğini sınırladığından sonuçlar yalnızca çalışmaya katılan katılımcıların görüşleriyle sınırlıdır. Bunlara ek olarak, nitel analizin doğası gereği tam öznellikten kaçınmak mümkün olmamaktadır. Bu kısıtlar göz önüne alındığında, ileride yapılacak araştırmalarda 6 şubat depreminde farklı bölgelerde yaşayan ya da farklı zamanlarda çeşitli afet türlerine maruz kalan katılımcılarla daha kapsamlı çalışmalar önerilmektedir.

## Kaynakça

- Buyukozturk, S., Kılıc Cakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş., and Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Creswell, J. W., and Creswell, J. D. (2018). Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 5th Edn (Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc)
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler, *European Journal of Educational & Social Sciences*, 6(1), 111-118.
- Desmet, Pieter, and Steven Fokkinga. 2020. "Beyond Maslow's Pyramid: Introducing a Typology of Thirteen Fundamental Needs for Human-Centered Design" *Multimodal Technologies and Interaction* 4, no. 3: 38. <https://doi.org/10.3390/mti4030038>
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K. ve Kyngäs, H. (2014). Nitel İçerik Analizi: Güvenilirliğe Odaklanma. *Adaçayı Açık*, 4 (1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>
- Ercoskun, M.H. & Nalçacı, A. (2005). Öğretimde psikolojik ihtiyaçların yeri ve önemi, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 353-370.
- Haque, M.F., Haque, M.A. & Islam, M.S. (2014). Motivational theories – a critical analysis, *ASA University Review*, 8(1): 61-68.
- Klenke, K. (2016). Qualitative research in the study of leadership. Emerald Group Publishing Limited.
- Kula, S. & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki, *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12), 191-210.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mehta, D. (2021). Motivation Maslow's hierarchy of needs. *International Journal of Law Management & Humanities*, 4(3).
- Miller, S. (2003). Analysis of phenomenological data generated with children as research participants. *Nurse Researcher*, 10(4), 68-82.
- Montag, C., Sindermann, C., Lester, D., & Davis, K. L. (2020). Linking individual differences in satisfaction with each of maslow's needs to the big five personality traits and panksepp's primary emotional systems. *Heliyon*, 6(7), e04325. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04325>
- Ryan, B. J., Coppola, D. P., Canyon, D., Brickhouse, M., & Swienton, R. E. (2020). Covid-19 community stabilization and sustainability framework: an integration of the maslow hierarchy of needs and social determinants of health. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 14(5), 623-629. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.109>
- Sadri Golnaz & Bowen, R. Clarke. (2011). Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43(10), 44-48.
- Sharts-Hopko, N. C. (2002). Assessing rigor in qualitative research. *Journal of the Association of Nurses In Aids Care*, 13 (4), 84-86.
- Stowe, A., Upshaw, K., Estep, C., & Lanzi, R. G. (2021). Getting to the Sandbar: Understanding the Emotional Phases of COVID-19 Among College and University Students. *Psychological Reports*, 125(6), 2956-2980. <https://doi.org/10.1177/00332941211028105>

- Şengöz, M. (2022). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Modeli'nin bütünleşik bir süreç olarak yeniden yorumlanması. JRES, 9(1), 164-173.
- Taşdemir, D.Ç. & Akın, G.C. (2023). An empirical look from Maslow's hierarchy of needs theory to relationship between work-life balance and occupational safety. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 27(2), 425-436.
- Walsh, P. R (2011), Creating a “values” chain for sustainable development in developing nations: where Maslow meets Porter. Environment, Development and Sustainability, 13(4): 789-805

Akgün F. (2024). "Türkiye'de Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Konularında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 08(15), 144-157

Doi: 10.55775/ijemi.1398429

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 29.10.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 18.12.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

## Türkiye'de Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Konularında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi

Arş. Gör. Dr. Feyza AKGÜN, ORCID: 0000-0002-8474-6023,  
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye, feyzaakgun@hotmail.com.tr

### Evaluation of Postgraduate Dissertation on Organizational Performance and Organizational Culture in Türkiye Using Content Analysis

### Türkiye'de Örgütsel Kültür ve Örgütsel Performans Konularında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi

#### Abstract

Organizational culture and innovation are the foundation of organizational resilience, so examining the processes that support organizational culture is quite popular among practitioners and researchers. This study focuses on the postgraduate dissertations' literature examining the relationship between organizational culture and organizational performance to develop procedures that encourage innovation in organizations. This study includes the analysis of 111 publicly accessible postgraduate theses written on organizational culture and organizational performance in the National Thesis Center of the Council of Higher Education. The purpose of this study is to re-evaluate using content analysis method the relationship between organizational culture and organizational performance in a systematic index from a literature and empirical perspective. The research results suggest that the number of postgraduate dissertations prepared on organizational culture in Turkey increased between 1993-2003 compared to the prior review period between 2014-2024, while it was observed that the number of master's and doctoral theses prepared on organizational performance increased between 2014-2024 compared to the previous review period.

**Keywords:** Culture, Organizational culture, Organizational performance

**Jel Classification:** M10, M19, M40, I21

#### Özet

Örgüt kültürü ve inovasyon, örgütsel dayanıklılığın temelidir, bu yüzden örgütsel kültürü destekleyen süreçleri incelemek uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında oldukça popülerdir. Bu çalışma, örgütlerde yeniliği teşvik eden prosedürlerin geliştirilmesi için örgütsel performans ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen lisansüstü tezlerin literatüre odaklanmıştır. Bu çalışma, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nde örgütsel kültür ve örgütsel performans üzerine yazılmış herkesin erişimine açık 111 lisansüstü tezin analizini içermektedir. Bu çalışmanın amacı, literatür ve ampirik bir bakış açısıyla, örgütsel kültür ve performans arasındaki ilişkiyi sistematik bir endekste içerik analizi yöntemiyle yeniden değerlendirmektir. Araştırma sonuçlarına göre; Türkiye'de örgütsel kültür konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerinin sayısı 1993-2003 yılları arası ile karşılaştırıldığında 2014-2024 arasında bir önceki inceleme periyoduna göre artış meydana gelirken, örgütsel performans konusunda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısında 2014-2024 yılları arasında bir önceki inceleme periyoduna göre artış olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Örgütsel kültür, Örgütsel performans

**JEL Sınıflandırması:** M10, M19, M40, I21

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkı oranı %100

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Beyanı:** Etik Kurul Kararı gerektirmemektedir.

### 1. Giriş

Kültür toplum tarafından genel olarak benimsenmiş çoğunlukla istikrarlı bir inancı, değeri ve davranışı ifade eder (Illies & Gavrea, 2008, s.322). Kültür, insanlara yön veren değerler, kümeler, inançlar, iletişimler ve davranış basitleştirmelerinin bir kombinasyonu olarak anlaşılabilir. İnsanların düşünme ve karar geliştirme yeteneği örgüt kültürüyle ilişkilendirilebilir. Günümüzde kültür kavramı bir örgüt kavramı olarak kullanılmakta olup örgüt kültürü, sosyal grubun iki önemli unsurundan oluşabilir: halk sayısının yapısal istikrarı ve iyi standartta bireysel bir ögenin özümsemesi (Ahmed & Shafiq, 2014, s.22).



Örgüt kültürünün kabul edilmiş tek bir tanımı olmamakla beraber yıllar boyu bu konu üzerinde birçok tanım geliştirilmiştir. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin ilkelerinin, kolektif değerlerinin ve inançlarının temsil edip: ürün, strateji, teknoloji ve pazar, çalışan tipi, yönetim tarzı, tarih ve ulusal kültür gibi faktörlerin bir ürünüdür (Nikpour, 2017, s.66). Örgüt kültürü de dahil olmak üzere örgüt kavramlarını tanımlamak zordur ve beşeri bilimlerdeki birçok terim gibi tek ve net bir anlam ifade etmez örgüt kültürünü anlamak onu tanımlamaktan daha zordur (Mousavi vd., 2015, s.99). Sosyal aktör perspektifinin savunucuları, örgütsel kültürün öz-öteki ayrımının önemli bir kaynağı olarak nasıl hizmet edebileceğini ve örgütsel kimliğin bir “göstergesi” olarak nasıl hareket edebileceğini gözlemlemişlerdir bir başka bir deyişle, bu bilim insanlarına göre benzersiz değerler, inançlar, ritüeller ve eserler, örgüt üyelerinin kimlik iddialarını desteklemelerine ve algıladıkları benzersizliği ifade etmelerine yardımcı olabilir (Ravasi & Schultz, 2006, s.437). Teorisyenler ayrıca, yaygın olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde benimsenen değerlerin, yöneticilerin çalışanların belirli stratejik seçeneklere yönelik tepkilerini tahmin etmelerini ve bu şekilde istenmeyen sonuçların olasılığını en aza indirmelerini sağladığını ileri sürmektedir (Illieş & Gavrea, 2008, s.323). Bu yorumlardan yöneticiler örgütsel gücün organizasyon başarısıyla doğrudan ilişkili olduğunu çıkarabilir. Güçlü bir örgüt insanları ortak bir amaç çevresinde toplar. Güçlü bir kültürün anlamı, örgütsel kültür, içselleştirme ve sosyalleşme kavramı hakkında genel bir fikir birliğidir (Mousavi vd., 2015, s.100). Hofstede, (1980, s.15) örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlaması olarak tanımlar. Örgütsel kültüre olan ilgiyi açıklayan en önemli nedenlerden biri, belirli örgütsel kültürlerin örgütsel performansta artışa yol açtığı varsayımdır ve bu bağlamda, örgütsel performans, beklenen çıktılara göre ölçülen bir örgütün gerçek üretimleri ve çıktıları veya çıktıları içerir (Illieş & Gavrea, 2008, s.325-326; Ahmed & Shafiq, 2014, s.22).

Kültürün örgüt performansını etkilediğine dair hipotezler mevcuttur ancak bu hipotezleri destekler nitelikte çalışmaların sayısı oldukça azdır. Örgüt kültürünün liderlik tarzı örgütsel yapı verimlilik gibi değişkenlerle olan ilişkisi son yıllarda sıklıkla incelenmiştir. Literatürde birçok bilim alanlarında yapılmış olan farklı türde tez, makale ve bildiri çalışmalarının belirli dönemler itibarıyla; literatür taraması, bibliyografik inceleme, içerik analizi, belge inceleme, meta-analiz ve bibliyometrik analiz şeklinde inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Söz konusu bu tür çalışmalar, araştırmacılara ve ilgililere belirli bir alan ile ilgili derlenmiş bilgi sunarak araştırmacıların mesleki alanlarını izlemesini kolaylaştırması bakımından yararlı sonuçlar vermektedir. Ayrıca, araştırmacı ve lisansüstü öğrenciler, yayın veya tez yapacağı alanda hangi konuların önemli ölçüde çalışıldığını, hangi konularda daha az veya hiç çalışma yapıp yapılmadığını tespit ederek ve genel olarak ilgi gören konuların farklı yönlerini ortaya koyan ya da daha az ölçüde çalışma yapılmayan konulara yönelerek, ilgili bilim alanına yapacağı katkıyı arttırabilir. Literatürde sistematik olarak ilk bibliyometrik araştırmanın hangisi olduğu tartışmalı olmakla birlikte, Campbell tarafından 1986 yılında yayımlanan “Theory of the National and International Bibliography” adlı çalışma olduğu iddia edilmektedir. Buna karşılık, Türkiye’de ise ilk bibliyometrik inceleme, Kemal Özinoğlu tarafından 1970 yılında yayımlanan Türkiye’nin temel bilim alanındaki yerini analiz eden özellikli bilim dallarında etkinliği ölçen “Growth in Turkish Positive Basic Sciences” adlı eserdir (Al, 2008, s.10-18). Bibliyometrik analiz çalışmaları, herhangi bir anabilim ve bilim dalının gelişim seyrini izlemek için uygulanan bir yöntem olmakla birlikte, analizin kullanıldığı konuya bağımlı olarak; yayınlanan tezlerin izlenince seyrinin ampirik ve teorik analizinde kullanılmaktadır (Özbek & Badem, 2018, s.218-241).

Türkiye’de 1990’lardan bu yana ampirik ve teorik araştırma çalışmalarının sayısında önemli bir artış meydana gelmiştir. Bu bağlamda, gelecekteki çalışmalar, uygulamalar ve politikalar için önemli çıkarımlar önermek amacıyla, bu uygulamalı çalışmaların içerik analizi yöntemi ile incelenmesi genel eğilimlerin ortaya konulması ve sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir (Çalık & Sözbilir, 2014, s.35).

Türkiye’de işletme, iktisat, kamu yönetimi, çalışma ekonomisi, bankacılık ve finans, iletişim, turizm, spor bilimleri, eğitim bilimleri ve fen bilimleri olmak üzere, bilim alanları bazında yapılmış lisansüstü tezlerin analizine ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Örneğin, Çelik (2016) çalışmalarında, Türkiye’de üniversitelerin 2000-2015 yılları arasında yenilikçilik konusunda tamamlanan doktora tezlerinin önemli bir kısmının Türkçe dilde yazıldığı, en fazla tamamlanan tezlere ilişkin üniversitenin İstanbul

Üniversitesi olduğu ve bu tezlerin çoğunun İşletme alanında yapıldığını tespit etmiştir. Kaya (2019), Türkiye'de 1995-2018 yılları arasında denetim bilim dalında yazılan toplam 128 doktora tezinin analizini yaparak, örneklem döneminde önemli ölçüde Marmara Üniversite'sinde doktora tezinin tamamlandığını ve tez çalışmalarında büyük kısmının ampirik araştırma yaptıklarını gözlemlemiştir.

Köseoğlu (2020) çalışmasında, Türkiye'de 1992-2020 yılları arasında performans yönetimi alanında yapılan doktora tezlerini inceleyerek, yayımlanan tezlerin cinsiyet türüne göre dağılımında erkeklerin, kadınlara göre daha fazla araştırma gerçekleştirdiklerini gözlemlemiştir. Gürer & Çalık (2022) çalışmalarında, Türkiye'de örgüt kültürü başlığında 1999-2021 yılları arasında tamamlanan lisansüstü tezlerde örgütsel güven, liderlik stilleri ve tükenmişlik faktörlerinin örgüt kültürü ile olan bağlantısının incelenmesine yönelik konulara önem verildiği gözlemlenmiştir.

Kara (2022) çalışmalarında, Türkiye'de 1990-2022 yılları arasında kurumsal yönetim konusunda yayımlanan 156 Doktora tezlerini inceleyerek, söz konusu alanda en fazla doktora tezinin 2014 yılında yayınlandığı ve üniversitelerde Marmara Üniversitesi ile İstanbul Üniversitelerinde en fazla doktora tezinin hazırlandığını gözlemlemiştir. Ayrıca, Keskin, Hamarat, Yayla & Çakmak (2023) çalışmalarında, 2007-2021 yılları arasında Türkiye'de örgüt iklimi konusunda hazırlanan lisansüstü tezleri inceleyerek, araştırma kapsamında incelenen tezlerde en çok tercih edilen araştırma yöntemin nicel araştırma yöntemi olduğu ve örneklem gruplarının ise çeşitli işletme ile endüstrilerdeki çalışanlardan oluştuğunu gözlemlemiştir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de 1993-2024 yılları arasında örgütsel kültür ve örgütsel performans konularında tamamlanan lisansüstü tezlerin bütüncül ve kapsamlı bir şekilde içerik analizinin yapılması ve söz konusu alanda yapılmış olan bu tezlerin konularında benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasıdır. Bu temel amacın belirlenmesi için şu alt amaca cevap aranacaktır. Lisansüstü tezlerin yayın yıllarına, tezlerin yüksek lisans veya doktora tezi yayım türlerine, ilgili bilim alanlarına ve konu bazlı alanlarına göre dağılımları nasıldır?

Çalışmamız literatüre çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Örgütsel kültür-performans ilişkisinin sistematik literatür incelemesi yapılacaktır. Bu çalışma lisansüstü tez çalışması yapmak isteyen öğrencilere, uygulayıcılara ve işletme yöneticilere örgütsel kültür ve örgütsel performans literatürünü analiz etmelerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca son olarak, bu çalışmada önceki ampirik çalışmaların sistematik analizine bağlı olarak, eleştirel bir incelemeye sunarak, örgütsel kültür ve performansın rolünü incelenmiştir.

## **2. Literatür**

### **2.1. Örgütsel Kültür**

Örgüt kültürünün işlevlerine göre daha basit bir sınıflandırma önerilmektedir: bürokratik, yenilikçi ve destekleyici bakış açıları. Kültür için daha ileri bir sınıflandırma, örgüt kültürü profilinde sunularak yedi ana değerle ilişkili olduğu öne sürülmüştür: yenilikçilik, saldırganlık, sonuç odaklılık, istikrar, insan odaklılık, takım odaklılık ve ayrıntı odaklı kültür (Aboramadan, Albashiti, Alharazin & Zaidoune, 2020, s.439).

Örgütsel kültür, genel olarak, belirli bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların örüntüsü olarak tanımlanabilir ayrıca, bu organizasyondaki sorunlarla ilgili olarak algılama, düşünme ve hissetmenin doğru yolu olarak kabul edilebilecektir (Ouzky & Macheck, 2024, s.355).

Örgüt kültürüyle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Birçok tanımın türetildiği genel olarak kabul görmüş tanım ise kültürü, belirli bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken icat ettiği, keşfettiği veya geliştirdiği, geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış ve bu nedenle yeni üyelere bu sorunlarla ilgili olarak algılama, düşünme ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken temel varsayımların bir örüntüsü olarak tanımlar (Schein, 1990, s.109).Kaynak temelli görüş teorisinin perspektifinden, örgütsel kültür, doğası gereği benzersiz ve aynı zamanda taklit edilemeyen

bir örgütün yeteneğidir.

Başka bir tanımda ise, örgütsel kültür, tüm örgütsel üyeler arasında paylaşılan değerler, normlar, inançlar, tutumlar ve düşünme biçimleri sistemi olarak açıklanmaktadır. Basitçe söylemek gerekirse, örgütsel kültür, tüm örgütsel üyelerin temel varsayımları, değerleri, tutumları ve davranışları olarak gösterilmektedir (Umrani, Kura & Ahmed, 2018, s.61).

Tanım konusunda bir fikir birliği olmadığından, örgütsel kültürü değerlendirmek kolay değildir ve bu nedenle bir çerçeve kullanılabilir. Bir örgütsel kültür profilini belirleyebilecek son derece geçerli ve güvenilir bir çerçeve, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesi'dir (CVF). Bu çerçeve, iki boyuta dayalı olarak dört kültür tipinin varlığını değerlendirerek kültürü incelemeye olanak tanır. İlk boyut, esnekliği ve takdir yetkisini vurgulayan özellikler, istikrarı ve kontrolü vurgulayan özelliklerden ayırırken ikinci boyut, örgütsel özellikler, içsel bir odaklanma ve bütünleşmeyi vurgulayan özelliklerden, dışsal bir odaklanma ve farklılaşmayı vurgulayan özelliklerden ayırır (Strengers, Mutsaers, van Rossum & Graamans, 2022, s.117).

Önceki araştırmalar, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Çerçevesindeki dört örgütsel kültür türünün örgütlerin performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir ancak, önceki araştırmalar, örgütsel kültürü ve performansla ilişkisini incelemek için çoğunlukla hastaneler gibi büyük kurumları ve şirketleri incelemiştir, ölçeklendirmeleri incelememiştir (Jacobs vd, 2013).

Demirel & Karadal (2007) çalışmalarının bulgularında, örgütsel kültür ve örgüt içi bireysel becerilerin kullanım düzeyi arasındaki ilişkide yönetim stratejileri ile bireysel yeteneklerin kullanımı arasında önemli ve pozitif yönde bir ilişki tespit ederken; sorumluluk ve inisiyatif alma korelasyonunda bireysel becerilerin kullanımı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir.

Örgütsel kültür, zorluklarla başa çıkarken bireylerin algılarını, bilişsel süreçlerini ve davranışsal tepkilerini şekillendirir sonuç olarak, örgütsel kültürden etkilenen belirli davranışlar sosyal ağların ve kişilerarası ilişkilerin oluşumunu ve kullanımını etkiler (Ouzky & Machek, 2024, s.356).

Hartnell ve diğerlerinin (2019) sonuçları genel olarak kültürü strateji, yapı, liderlik ve yüksek performanslı çalışma uygulamalarıyla ilişkilendiren hipotezlerine ait öngörülerini desteklemiştir.

Özet olarak, örgütsel kültür; işletmelerde, organizasyonlarda ve kuruluşlarda, örgütün üyelerine ortak bir vizyon, ortak bir misyon ve ortak bir dil birliğini ifade eden kavramlar sağlayan, kişilerin ve grupların kuruluşlardaki yerlerini belirten, güven ve statünün dağılımı, üyeler arası ilişkiler, ödül-ceza sistemini ve tüm örgütsel olayları ifade ve sembollerle belirleyen, işletmenin yönetim anlayışını kapsayan kurumsal bağlılık çerçevesinde, işletmenin politikalarını, stratejilerini ve işletmenin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri belirleyen değerler bütününe ifade eder (Demirel & Karadal, 2007, 255-256).

## 2.2. Örgütsel Performans

Performans yönetimi sistemlerine bakış açısı, son yıllarda dünya genelinde değişim ve dönüşüme uğramaktadır, değişen girişimcilik oryantasyonu ve kültürü, küreselleşme, teknolojinin ve enformasyonun işletme ölçeğinde yerini alması ile yeni neslin beklentileri ve içinde bulunduğumuz dijitalleşme sayesinde, özellikle işletmelerde ve kurumlarda esnek çalışma alternatifleri, örgütsel performansta olduğu kadar performans yönetim sürecine yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu sebeple işletmeler benzerlerinden ayrılmak için önemli performans gösteren bir organizasyon kültürü yaratma adına daha çok çaba sarf etmelidir (Köseoğlu, 2020, s.238).

Örgütsel performans kavramı, örgüt dayanıklılığı ve başarısını içerir. Performans, üretkenlik, kalite, tutarlılık vb. içerebilen kapsamlı bir ölçü olmakla beraber performans göstergeleri ayrıca sonuçları, davranışları ve göreceli ölçüleri, eğitim ve öğretim kavramlarını ve performans yönetimi tutumlarını ve temel becerileri geliştirmek için yönetim geliştirme ve liderlik eğitimini içeren araçları da içerebilir

(Ahmed & Shafiq, 2014, s.22). Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo & Turner (2006) çalışmalarında, örgütsel kültür bağlamında performans ölçümü, yönetim kontrol sistemleri ve yönetim bilgi sistemleri ile ilgili literatür incelenmiş ve üç alanın etkileşimini haritalamak için bir çerçeve geliştirmişlerdir.

Bhuiyan, Baird & Munir (2020) bulguları, örgütsel kültürün, özellikle O'Reilly ve diğerlerinin (1991) önerilerine göre, örgütsel kültür profilinin altı boyutunun (insanlara saygı, sonuç odaklılık, takım odaklılık, yenilikçilik, ayrıntılara dikkat ve istikrar) Bangladeşli kuruluşlardaki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları üzerindeki etkisini ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini geliştirmekte olan bir ekonomi bağlamında incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, sonuç ve ekip yönelimi kültürünün sırasıyla finansal olmayan ve finansal performansla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu, buna karşılık yenilikçi bir kültür hem finansal olmayan hem de finansal performansla olumsuz bir şekilde ilişkilendirildiğini gözlemlemiştir.

Örgütsel kültürün aile işletmelerinin yapı ve performansını nasıl etkilediğinin anlaşılması aile işletmelerinin kendine has karmaşıklıklarını anlamaya çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar için aydınlatıcıdır. Bu bağlamda, Ouzky & Machek (2024) bulguları, grup ve bireysel kültürel yönelimin bağlayıcı sosyal sermayeyi, dışsal ve içsel kültürel yönelimin ise köprüleyici sosyal sermayeyi desteklediğini ve genel olarak olumlu performans sonuçlarına yol açtığını göstermektedir.

Teorik araştırmalar örgüt kültürü ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösterdiğinden (Strengers vd., 2022; Hartnell vd., 2019; Kim & Chang, 2019), örgüt kültürü ile performansları arasındaki belirli ilişkiyi anlamak önemli bir değere sahiptir. Bu nedenle, performansın bu belirli büyüme aşamasında hızlandığı ve performansı yönlendiren belirli kültürel unsurlara ilişkin anlayışımızı derinleştireceği bulunmuştur. Örgüt kültürüne olan ilginin artması, örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini vurgulayan ve araştıran birçok popüler yönetim ve örgüt çalışmasından anlaşılmaktadır (Strengers, Mutsaers, van Rossum & Graamans, 2022, s.116).

Avcı (2005) çalışmasında, konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme ile performans arasındaki ilişkiyi belirleyerek, örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında önemli bir bağlantı olduğunu gözlemlemiştir.

Xenikou ve Simosi (2006) çalışmalarının sonuçları, pratik düzeyde, yüksek örgütsel performans elde edilecekse, işyerinde yapıcı ve olumlu sosyal ilişkilerin hedef belirleme ve görev tamamlama ile birlikte olması gerektiğini göstermektedir.

Boggs & Fields (2010), örgütsel kültür boyutlarının Hristiyan kiliselerinde performansla nasıl ilişkili olduğunu araştırıyor. Araştırmalarında, dört örgütsel kültür boyutunun göreceli gücü, üye büyümesi, seçmen memnuniyeti, personel ve seçmen öğrenme ve gelişimi ve dahili iş süreçlerini kapsayan yedi alternatif kilise performansı ölçüsünün seviyelerini belirlemişlerdir. Sonuçlara göre, performansı iyileştirmek isteyen kilise liderleri, kilise operasyonlarının her alanıyla ilişkili olabilecek kültür boyutlarını güçlendirmeye odaklanmayı hedeflediklerini gözlemlemiştir.

Givens (2012) çalışmalarında, kâr amacı gütmeyen dini örgütlerde (43 Hristiyan kiliseleri) örgütsel kültür ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi araştırarak; örgütsel kültürü dört alanda (katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon) inceleyen Denison'ın örgütsel kültür modeli, bu teorik modelin kilisenin kültürüne en iyi düzeyde performans gösterme çabalarıyla nasıl uyumlu olduğunu belirlemiştir. Bulgular, kiliselerde kültür ve performans arasında bir ilişki olduğuna dair kısmi kanıtlar sunmaktadır.

Jacops ve diğerleri (2013), örgütsel kültürün hastaneler arasında ve zaman içinde değiştiğini ve bu değişimin en azından kısmen çeşitli örgütsel özellikler ve rutin performans ölçümleriyle tutarlı ve öngörülebilir şekillerde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Carlos Pinho, Paula Rodrigues & Dibb (2014) çalışmalarında, Portekiz'deki kar amacı gütmeyen kuruluşlarda örgütsel kültür, pazar yönelimi, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırarak, örgütsel kültürün örgütsel performansı etkilediğini gözlemlemiştir.

Polychroniou & Trivellas (2018) bulguları, kültür gücü ile iç performans (yenilik yeteneği ve insan ilişkileri) ve şirket sonuçları (kârlılık, büyüme ve itibar varlıkları) arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir.

Kim & Chang (2019) bulguları, klan ve pazar kültürlerinin adhokrazi ve hiyerarşi kültürlerinden daha yaygın olduğunu ve klan kültürünün zamanla önemli ölçüde azaldığını göstermiştir; adhokrazi, klan ve pazar kültürlerinin yıllar boyunca tüm performans değişkenleriyle tutarlı bir şekilde pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Zeb, Akbar, Hussain, Safi, Rabnawaz & Zeb (2021) bulguları, örgütsel kültürün rekabetçi değer çerçeve modelinin, örgüt kültürünün oluşturduğu değerlere güvenen herkes için bariyer oluşturan Pakistan Elektrik Güç Şirketi'nin ilerlemesine dönüşen yenilikçiliği teşvik edebileceğini ve kültürün, örgütteki performansın tahmini ve yeniliğin geliştirilmesi için istatistiksel olarak uygun olduğunu gözlemlemiştirlerdir.

Alosani & Al-Dhaafri (2021) bulguları, kıyaslamının yenilik kültürü aracılığıyla Dubai Polis Gücü'nün örgütsel performansı ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olduğunu açıkça göstermektedir. Sonuçlar, yenilik kültürünün polislerde uygun kıyaslama projelerinin uygulanmasını kolaylaştırdığı ve bunun performansının farklı yönlerini olumlu yönde etkilediği fikrini desteklemektedir.

Kwarteng, Simpson & Agyenim-Boateng (2022), üretim, dağıtım ve tüketim süreçlerinde kullanılan kaynakların azaltılması, yeniden kullanılması, geri dönüştürülmesi, geri kazanılması ve restore edilmesi gibi dairesel ekonomi politikalarının uygulanmasının finansal verimliliğin iyileştirilmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Seidu, Opoku Mensah, Issau & Amoah-Mensah (2022), organizasyon kültürünün boyutları olan misyon, katılım ve tutarlılığın otellerin performansı ile önemli bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Strengers, Mutsaers, van Rossum & Graamans (2022), dört kültür tipi ile ölçeklenen şirketlerin performansı arasındaki ilişkinin, en çok tercih edilen iki örgütsel kültür tipinin (klan ve adhokrazi) pozitif korelasyonlu olduğunu, daha az mevcut olan ve azaltılması tercih edilen örgütsel kültür tiplerinin (pazar ve hiyerarşi) ise ölçeklenen şirketlerin genel performansı ile negatif korelasyonlu olduğunu gösteren bulgular ortaya koymuştur.

Shea, Usman, Arivalagan, & Parayitam (2023) bulguları, işbirlikçi kültür, yenilikçi kültür, tutarlı kültür ve etkinlik kültürünün örgütsel performansla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu; bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel performansla pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu, bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel kültürün çeşitli boyutları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi modere ettiğini ortaya koymaktadır.

Alkhadra, Khawaldeh & Aldehayyat (2023) bulguları, örgütsel kültür ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Raziq, Jabeen, Saleem, Shamout ve Bashir (2024) sonuçları, bilgi paylaşımının klan kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi kısmen, pazar kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ise tamamen aracılık ettiğini göstermektedir.

Lin, Huang & Gao (2024) çalışmalarının sonuçları hem pazar hem de hiyerarşi kültürlerinin uluslararası proje performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyarken, iletişim, iş birliği ve güven proje performansını artırmaya yardımcı olur; ancak bağlılığın bunu sağlamadığını gözlemlemiştirlerdir.

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırmanın Dizaynı**

Türkiye’de son 30 yılda örgütsel kültür ve örgütsel performans konusunda yapılan lisansüstü tezlerin kapsamlı ve bütüncül bir şekilde içerik analizinin yapılması ve söz konusu alanda yapılmış olan tezlerin konularında benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasını amaçlayan bu çalışmada sistematik literatürden yararlanılarak betimsel içerik analizi kullanılmıştır. Söz konusu bu araştırma içerik analizi tasarımını Çalık & Sözbilir (2014), herhangi bir konu hakkındaki genel eğilimleri belirleyerek, ilgili araştırmalardan elde edilen sonuçların ortaya konulması şeklinde ifade etmişlerdir. Bu yöntemin gelecekteki çalışmalar için yeni metodolojiler ve kılavuzlar sağlaması beklenmektedir. İçerik analizleri, araştırma bilgisinin yayılmasında ve daha fazla araştırma, politika, uygulama ve kamu algısının şekillendirilmesinde önemli bir rol oynayan araştırma sentezleridir (Çalık & Sözbilir, 2014, s.33-34). Çalışmanın amacı, önemi ve problem çözme özelliği belirtildikten sonra araştırma konusunda genel eğilim belirlenir ve faydalı bilgiler açığa çıkacak şekilde bir zaman dilimine yayılmasına özen gösterilir (Gürer & Çalık, 2022, s.1468).

Bu çalışmada, örgütlerde yeniliği teşvik eden prosedürlerin geliştirilmesi için örgütsel performans ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen lisansüstü tezlerin literatürdeki durumu incelenmiştir.

#### **3.2. Veri Toplama Süreci ve Örneklem**

Bu çalışmanın örneklemini, son 30 yılda Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi veri tabanında dizinlenen örgütsel kültür ve örgütsel performans ile ilgili lisansüstü tezlerin taramasından oluşturmaktadır. Bu tarama sürecinin sonucunda, söz konusu alanda yapılan tezlerden 72 adet Yüksek Lisans ve 39 adet doktora tezi olmak üzere toplam 111 adet teze ulaşılmıştır.

Etik kurallara uygunluk açısından ise, YÖK Tez tarama sayfası bir açık erişim kaynaklı olması bağlamında etik kurul iznine tabi değildir. Ancak, söz konusu verilerin sunulması ve tez yazarlarının kaynakları gösteriminde bilimsel etik kurallara uyularak, yararlanılan kaynakçalar için hem makale içerisinde ve hem de kaynakçada gerekli atıflar gösterilmiştir.

### **4. Bulgular**

Birçok araştırmacı, örgütün inovasyonu, üretkenliği ve finansal performansı için itici bir faktör olduğunu varsayarak örgüt kültürü alanıyla ilgilenmiştir (Aboramadan, Albashiti, Alharazin & Zaidoune, 2020, s.438). Bu bağlamda, örgütsel kültürün farklı kategorilerini belirlemek için aşağıdaki Tablo 1’de gösterildiği üzere, birçok lisansüstü çalışma yürütüldüğü, hem yüksek lisans ve hemde doktora alanlarına göre dağılımı ile yapılış yıllarını gösteren frekans dağılımları sunulmuştur.

**Tablo 1.** Lisansüstü Tezlerde Örgütsel Kültüre Ait Frekans Dağılımı

Özellikler	Değişkenler	Sayı	% Toplam	Kümülatif
Lisans üstü	Yüksek Lisans	27	72.97%	72.97%
	Doktora	10	27.03%	100.00%
Yüksek Lisans Alanı	İşletme	15	55.56%	55.56%
	İktisat	1	3.70%	59.26%
	Turizm	1	3.70%	62.96%
	Spor Bilimleri	1	3.70%	66.66%
	Sağlık Yönetimi	3	11.12%	77.78%
	Eğitim Bilimleri	6	22.22%	100.00%
	İşletme	3	30.00%	30.00%
	Çalışma Ekonomisi	1	10.00%	40.00%
	Halka İlişkiler	1	10.00%	50.00%
	Eğitim Bilimleri	5	50.00%	100.00%
YL Tez Yılı	1993-2003	4	14.81%	14.81%
	2004-2013	10	27.03%	41.84%
	2014-2024	13	58.16%	100.00%
	1993-2003	5	50.00%	50.00%
PH.D. Tez Yılı	2004-2013	1	10.00%	60.00%
	2014-2024	4	40.00%	100.00%

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde, 1993- 2024 yılları arasında Türkiye’de örgütsel kültür konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerinin toplam sayısının 37 olduğu görülmektedir. Son 30 yılda örgütsel kültür konusunda hazırlanan yüksek lisans tezleri 27 adet iken, aynı dönemde yapılan doktora tezleri toplamı 10 adettir. Tabloya göre, örgütsel kültüre yönelik lisansüstü tezlerin türleri açısından bakıldığında yüksek lisansta toplam lisansüstü tezlerin %72.97’sini ve kalan doktora araştırmalarında ise %27.03’ünü teşkil etmektedir.

Son 30 yılda örgütsel kültür konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerin bilim alanlarına göre dağılımına bakıldığında, yüksek lisans tezleri işletme, iktisat, turizm, spor bilimleri, sağlık yönetimi ve eğitim bilimleri bilim alanında yapılmıştır. Söz konusu bu bilim alanlarında en yüksek olarak %55.56 oranda Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalında yapıldığı görülmektedir. İkinci olarak %22.22 ile eğitim bilimleri ve %11.12 ile de 3.sırada önemli ölçüde sağlık yönetimi alanında örgütsel kültür konusuna yönelik tez yazıldığı gözlemlenmiştir. 1993-2024 yılları arasında Türkiye’de örgütsel kültür konusunda yazılan doktora tezleri incelendiğinde, söz konusu tezlerin bilim alanlarına göre dağılımı işletme, çalışma ekonomisi, halka ilişkiler ve eğitim bilimleri bilim alanından oluşmaktadır. İncelenen doktora tezlerinin bilim alanlarında en yüksek olarak %50.00 oranında eğitim bilimleri birinci sırada iken, ikinci sıralamada İşletme Anabilimdalında %30.00 ve 3.sırada ise önemli ölçüde %10.00 oranında çalışma ekonomisi ile halka ilişkiler alanında örgütsel kültür konusuna yönelik tez yazıldığı gözlemlenmiştir.

Türkiye’de örgütsel kültür konusunda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı yapılış yılları göre, 1993-2003 yılları arasında (n=9) yılından 2014-2024 (n=17) yılları arasına bir önceki inceleme periyoduna göre artış meydana gelmiştir. Söz konusu inceleme döneminde yüksek lisans bazında yazılan tezlerde 2014-2024 dönemi toplam tezlerdeki payı %58.16 iken, doktora tezlerinde ise bu durum %50.00’dir.

**Tablo 2.** Lisansüstü Tezlerde Örgütsel Performansa Ait Frekans Dağılımı

Özellikler	Değişkenler	Sayı	% of Toplam	Kümülatif
Lisansüstü	Yüksek Lisans	45	60.81%	60.81%
	Doktora	29	39.19%	100.00%
	İşletme	34	75.56%	75.56%
Yüksek Lisans Alanı	Çalışma Ekonomisi	1	2.22%	77.78%
	Turizm	1	2.22%	80.00%
	Bankacılık ve Finans	2	4.45%	84.45%
	Sağlık Yönetimi	2	4.45%	88.90%
	Eğitim Bilimleri	2	4.44%	94.34%
	Kamu Yönetimi	1	2.22%	95.56%
	İletişim	1	2.22%	97.78%
	Endüstri Mühendisliği	1	2.22%	100.00%
	İşletme	20	68.97%	68.97%
	Doktora Alanı	Kamu Yönetimi	2	6.90%
	Sağlık Yönetimi	2	6.90%	82.77%
	Turizm	3	10.35%	93.12%
	Bilim ve Teknoloji	1	3.44%	96.56%
	Orman Endüstri Mühendisliği	1	3.44%	100.00%
YL Tez Yılı	1993-2003	0	0	0
	2004-2013	10	22.22%	22.22%
	2014-2024	35	77.78%	100.00%
PH.D. Tez Yılı	1993-2003	1	3.45%	3.45%
	2004-2013	8	27.59%	31.04%
	2014-2024	20	68.96%	100.00%

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, 1993- 2024 yılları arasında Türkiye’de örgütsel performans konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerinin toplam sayısının 74 olduğu görülmektedir. Son 30 yılda örgütsel performans konusunda hazırlanan yüksek lisans tezleri 45 adet iken, aynı dönemde yapılan doktora tezleri toplamı ise 29 adettir. Tabloya göre, örgütsel performansa yönelik lisansüstü tezlerin türleri açısından bakıldığında yüksek lisansta toplam lisansüstü tezlerin %60.81’ini ve kalan doktora araştırmalarında ise %39.19’unu teşkil etmektedir.

Son 30 yılda örgütsel performans konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerin bilim alanlarına göre dağılımına bakıldığında, yüksek lisans tezleri işletme, kamu yönetimi, çalışma ekonomisi, turizm, bankacılık ve finans, sağlık yönetimi, eğitim bilimleri, iletişim ve endüstri mühendisliği bilim alanında yapılmıştır. Söz konusu bu bilim alanlarında en yüksek olarak %75.56 oranda İşletme Anabilimdalında yapıldığı görülmektedir. İkinci olarak %4.45 ile bankacılık ve finans, sağlık yönetimi ve eğitim bilimleri alanında örgütsel performans konusuna yönelik tez yazıldığı gözlemlenmiştir. 1993-2024 yılları arasında Türkiye’de örgütsel performans konusunda yazılan doktora tezleri incelendiğinde, söz konusu tezlerin bilim alanlarına göre dağılımı işletme, kamu yönetimi, sağlık yönetimi, bilim ve teknoloji, turizm ve orman endüstri mühendisliği bilim alanından oluşmaktadır. Doktora tezlerinin bilim alanlarında en yüksek olarak %68,97 oranında işletme bilim alanında birinci sırada iken, ikinci olarak Turizm alanında %10.35 ve 3.sırada önemli ölçüde %6.90 oranında sağlık yönetimi ile kamu yönetimi



alanında örgütsel performans konusuna yönelik tez yazıldığı gözlemlenmiştir.

Türkiye’de örgütsel performans konusunda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı yapılaş yıllarına göre 1993-2003 yılları arasında (n=1) yılından 2014-2024 (n=18) ve 2014-2024 (n=55) yılları arasına bir önceki inceleme periyoduna göre artış meydana gelmiştir. Söz konusu inceleme döneminde yüksek lisans bazında yazılan tezlerde 2014-2024 dönemi toplam tezlerdeki payı %77.78 iken, doktora tezlerinde ise bu durum %68.96’dır.

**Tablo 3.** Lisansüstü Doktora Tezlerine Yönelik Örgütsel Kültür ve Performansa İlişkin Kısa Konu Dağılımı

Yıl	Kısa Konu
	<b>Örgütsel Kültür</b>
1993-2003	Örgütsel kültür ve performans değerlendirme Örgütsel kültür ve Tarım Kredi Kooperatiflerinde bir uygulama Örgütsel kültür ve yöneticilerde kendini geliştirme Örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi
2004-2013	Örgütsel kültür ve Harp okulu öğrencilerini etkileme düzeyi Örgütsel kültür ve eğitim fakültesinde bir uygulama Örgütsel kültürü ve öğretmen algıları
2014-2024	Öğretmenlerin örgütsel kültürü ve örgütsel öğrenme Örgütsel kültür ve X Holding uygulaması Örgütsel kültür ve hizmet sektörü araştırması
	<b>Örgütsel Performans</b>
1993-2003	Örgütsel performans ve Üniversite uygulama örnekleri
2004-2013	Örgütsel performans ve İmalat organizasyonu incelemesi Örgütsel performans ve Kamu Hastaneleri örneği Örgütsel performans ve BIST Şirketi örneği Örgütsel performans ve otel işletme yöneticilerine yönelik çalışma Örgütsel performans ve ISO 500 firma örnekleri Örgütsel performans ve Türkiye'deki büyük firma örnekleri Örgütsel performans ve BIST Şirketi örneği Örgütsel performans ve BIST Şirketi örneği Örgütsel performans ve Konaklama işletmesinde inceleme Örgütsel performans ve insani yardım kuruluşu örneği Örgütsel performans ve Katılım bankası örneği Örgütsel performans ve Kamu iktisadi kurumu örneği Örgütsel öğrenme ve örgütsel performans Örgütsel performans ve bilgi yönetimi performansı Örgütsel performans ve bir uygulama Örgütsel performans ve 4 ve 5 Yıldızlı oteller örneği Örgütsel performans ve Kamu hastanesi örneği Örgütsel performans ve özel hastane uygulaması
2014-2024	Sosyal girişimlerde örgütsel performans Örgütsel performans ve özel hastane uygulaması İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans Örgütsel performans ve otel işletmesi örneği Örgütsel performans ve otel işletmesi örneği Örgütsel performans ve sağlık işletmesi örneği Örgütsel performans ve sağlık işletmesi örneği Örgütsel performans ve hazır giyim sektörü uygulaması Örgütsel performans ve örgütsel bağlılık Örgütsel performans ve vaka çalışması

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'e göre, örgütsel kültür ve performans konusunda yapılan mevcut doktora tezlerinde çalışılan uygulama konu alanına göre dağılımı; kurum veya işletme, öğrenci ve öğretmen olmak üzere 3 temel kategoride sınıflandırılabilir. Buna göre, en fazla çalışma işletme ölçeğinde yapılmış olduğu görülmektedir. Ayrıca, BİST şirketleri, İSO 500 firmaları, imalat sektörü firması, Holding, Tarım ve Kredi Kooperatifleri, hizmet sektörü, konaklama işletmesi, oteller, insani yardım kuruluşu, Katılım Bankası, Kamu İktisadi İşletmeleri, Kamu ve Özel Hastaneler ile Sağlık kurumları ve Üniversiteler olmak üzere farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde örgütsel kültür ve performans konusunda uygulamalar yapıldığı da görülmektedir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Literatürde, birçok çalışma örgütsel kültür ile örgütlerin performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmekle ilgilenmektedir. Önceki ampirik çalışmaların çoğu, performans ile kültür arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve kültürün performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu, çünkü insanların davranışlarını etkilediğini bulmuştur. Mevcut çalışmanın, örgütte yeniliği teşvik eden prosedürlerin geliştirilmesi için destekleyici bir çerçeve sağladığı ve işletmelerde çalışanların davranışlarını ve performansını sınırlayabilen veya teşvik edebilen örgütsel kültürün işlevini vurgulamaktadır.

Örgütsel kültür ve performans arasındaki ilişkinin doğasını anlamak, lisansüstü öğrencilerin, akademisyenlerin ve uygulayıcıların, çalışanların katılımını şekillendiren ve liderlerin kalite iyileştirme kararlarını ve eylemlerini formüle eden temel kültür değerleri üzerinde eleştirel bir şekilde düşüncelerini ve böylece örgütsel düzeyde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar, bu da, Polychroniou & Trivellas (2018) bulgularıyla tutarlıdır. Ayrıca, bu araştırma, şirket performansının işletme içi ve dışına dönük yönleri üzerinde hem doğrudan hem de etkileşim etkileri uygulayan temel kültür değeri özelliklerini belirleyerek kültür-performans bağlantısı için destekleyici ampirik kanıtlar sunmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, son 30 yılda Türkiye'de örgütsel kültür konusunda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı 2014-2024 yılları arasında bir önceki inceleme periyoduna göre kıyaslandığında önemli bir artış meydana gelirken, örgütsel performans konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerinin sayısında 2014-2024 yılları arasında bir önceki inceleme periyoduna göre artış olduğu gözlemlenmiştir. Son 30 yılda örgütsel kültür konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerin türleri açısından bakıldığında toplam lisansüstü tezlerinin önemli kısmını yani %72.97'sini yüksek lisans tezleri ve kalan kısmını ise doktora tezleri teşkil etmektedir.

Ayrıca, 1993-2024 yılları arasında Türkiye'de örgütsel kültür konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerin bilim alanlarına göre dağılımına bakıldığında, yüksek lisans tezleri işletme, iktisat, turizm, spor bilimleri, sağlık yönetimi ve eğitim bilimleri bilim alanında yapıldığı görülmüştür. Söz konusu bu bilim alanlarında en yüksek olarak %55.56 oranda Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında, ikinci olarak %22.22 ile eğitim bilimleri ve 3.sırada ise %11.12 ile de sağlık yönetimi alanında örgütsel kültür konusuna yönelik tez yazıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Türkiye'de örgütsel kültür konusunda son 30 yılda yazılan doktora tezleri incelendiğinde, söz konusu tezlerin bilim alanlarına göre dağılımı işletme, çalışma ekonomisi, halka ilişkiler ve eğitim bilimleri bilim alanından oluştuğu gözlemlenmiştir. İncelenen doktora tezlerinin bilim alanlarında en yüksek olarak eğitim bilimleri birinci sırada iken, ikinci sıralamada İşletme Anabilim Dalında örgütsel kültür konusuna yönelik tez yazıldığı görülmüştür. İnceleme döneminde, Türkiye'de örgütsel kültür konusunda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı yapılan yıllara göre 1993-2003 yılları arası ile 2014-2024 yılları arası karşılaştırma yapıldığında son 20 yılda bir önceki inceleme periyoduna göre artış meydana geldiği gözlemlenmiştir.

Türkiye'de örgütsel performans konusunda hazırlanan lisansüstü tezlerinin tez türü bakımından yüksek lisans tezleri 45 adet iken, aynı dönemde yapılan doktora tezleri toplamı ise 29 adet olmak üzere toplam sayısının 74 olduğu görülmektedir. Tabloya göre, örgütsel performansla yönelik lisansüstü tezlerin türleri açısından bakıldığında yüksek lisans tezleri %60.81'inini ve kalan kısmını ise doktora araştırmaları teşkil etmektedir. Son 30 yılda örgütsel performans konusunda hazırlanan lisansüstü

tezlerin bilim alanlarına göre dağılımına bakıldığında, yüksek lisans tezleri işletme, kamu yönetimi, çalışma ekonomisi, turizm, bankacılık ve finans, sağlık yönetimi, eğitim bilimleri, iletişim ve endüstri mühendisliği bilim alanında yapılmıştır. Söz konusu bu bilim alanlarında en yüksek olarak İşletme Anabilim Dalında tez yapıldığı görülmektedir. 1993-2024 yılları arasında Türkiye’de örgütsel performans konusunda yazılan doktora tezleri incelendiğinde ise, söz konusu tezlerin bilim alanlarına göre dağılımı işletme, kamu yönetimi, sağlık yönetimi, bilim ve teknoloji, turizm ve orman endüstri mühendisliği bilim alanından oluşmakta, ve bu Doktora tezlerinin bilim alanlarında en yüksek olarak yine işletme bilim alanında birinci sırada öncelikli olarak örgütsel performans konusuna yönelik tez yazıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Türkiye’de örgütsel performans konusunda hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısı 2014-2024 yılları arasında 1993-2003 yılları arasındaki inceleme periyodu ile kıyaslandığında, bir artış meydana geldiği görülmüştür. Sonuç olarak, Türkiye’de 1993-2024 yılları arasında örgütsel kültür ve performans konusunda yazılan lisansüstü tezlerin tez alanına göre en yüksek payı işletme bilim alanında olduğu, ancak sadece örgütsel kültür alanındaki doktora çalışmalarında ise eğitim bilimleri alanının önemli ölçüde paya sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Ayrıca, 1993-2024 yılları arasında Türkiye’de örgütsel kültür ve performans konusunda yapılan mevcut doktora tezlerinde çalışılan uygulama konu alanına göre dağılımı; kurum veya işletme, öğrenci ve öğretmen olmak üzere 3 temel kategoride sınıflandırılırken, kurum bazında en fazla çalışma işletme ölçüğünde yapılmış olduğu gözlemlenmiştir.

Bu çalışma, kurumsal etkinliği sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede örgütsel kültür ve performans yönetimi uygulamalarının önemine dair yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın bulguları, lisansüstü öğrencilerde olduğu kadar, uygulayıcılara örgütlerin ve kuruluşların yöneticilerine, işletme sahipleri ile politika yapıcılarına, bir ekonomideki yatırımcılara, örgütsel kültür uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki sonraki etkisini incelemeye bir kurum içi faktörlerin rolüne ilişkin yeni bakış açıları sağlamaktadır.

İşletmelerde ve kuruluşlarda yönetim tarzları ve örgütsel kültür hakkında daha iyi bir anlayış, uygulayıcıların örgütlerin performans ölçüm sistemlerini uygulamaya hazır olup olmadığını daha iyi değerlendirmelerine olanak tanımaktadır. Benzer şekilde, araştırmanın sonuçları, farklı kültürel ortamlarda performans ölçüm sistemleri uygulanırken uygun olacak yönetim tarzlarına yönelik rehberlik sağlamaktadır; bu da Bititci, Mendibil, Nudurupati, Garengo, & Turner (2006)’nın bulgularıyla uyumludur.

Bu çalışma, Türkiye’de son 30 yılda Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi’nde örgütsel kültür ve örgütsel performans üzerine yazılmış 111 lisansüstü tezi içermektedir. Örgütsel kültür ve performans konusunda yapılan mevcut tezlerin içerik analiz sayesinde, genel bir bakış açısı sağlama niteliğinde olan bu çalışmanın, başta lisansüstü eğitim yapan öğrencilere, akademisyenlere ve yöneticilere geçmiş araştırmaları toplu ve tarihsel bir şekilde ortaya koymasının yanı sıra gelecek araştırmalara da yön vererek kurum kültür ve performans alan yazınının geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışmanın 2 sınırlılığı bulunmaktadır. Bu çalışma örgüt performansı üzerine yüksek lisans ve doktora yazılan tezlerin konu ve alan dağılımlarını incelemiştir. Gelecek çalışmalar bu alanda yazılan tezlerin analizlerini de inceleyebilir. Ayrıca, çalışma yüksek lisans ve doktora tezlerine odaklanmıştır gelecek çalışmalar konu ile ilgili yazılan makaleleri de tarayabilir.

## Kaynakça

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451.
- Ahmed, M. & Shafiq, S. (2014), “The impact of organizational culture on organizational performance: a case study on telecom sector”, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 14 No. 3, pp1-10.
- Al, U. (2008). Türkiye’nin Bilimsel Yayın Politikası: Atıf Dizinlerine Dayalı Bibliyometrik Bir Yaklaşım. Doktora Tezi, Ankara. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış

Doktora Tezi.

- Alkhadra, W.A., Khawaldeh, S. & Aldehayyat, J. (2023). Relationship of ethical leadership, organizational culture, corporate social responsibility and organizational performance: a test of two mediation models. *International Journal of Ethics and Systems*, 39(4), 737-760.
- Alosani, M.S. & Al-Dhaafri, H.S. (2021). An empirical examination of the relationship between benchmarking, innovation culture and organisational performance using structural equation modelling. *The TQM Journal*, 33(4), 930-964.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme, Doktora Tezi, İsparta: SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bhuiyan, F., Baird, K. & Munir, R. (2020). The association between organisational culture, CSR practices and organisational performance in an emerging economy. *Meditari Accountancy Research*, 28(6), 977-1011.
- Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.
- Boggs, W.B. & Fields, D.L. (2010). Exploring organizational culture and performance of christian churches. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 13(3), 305-334.
- Çalık, M. & Sözbilir, M. (2014). Parameters of Content Analysis. *Tedmem Education and Science*, 39(174), 33-38.
- Carlos Pinho, J., Paula Rodrigues, A. & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organisations. *Journal of Management Development*, 33(4), 374-398.
- Çelik, N.(2016). Yenilikçilik Konusunda Yapılan Doktora Tezlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2 (1), 29-42.
- Demirel, Y. & Kardal, H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12 (3), 253-270.
- Givens, R.J. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(2), 239-263.
- Gürer, G.T. & Çalık, T. (2022). Türkiye'deki Örgüt Kültürü Konulu Tezlere İlişkin Bir İçerik Analizi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(2), 1463-1495.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y., Angelo, K., Choi, D. & Karam, E.P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Ilieş, L. & Gavrea, C. (2008). The link between organizational culture and corporate performance-an overview. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 322-329.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social science & medicine*, 76, 115-125.
- Kara, M. A. (2022). Türkiye'de Kurumsal Yönetişim Konusu İle İlgili Yayınlanan Doktora Tezlerinin Bibliyometrik Analiz Yöntemi İle İncelenmesi. *Journal of Business Innovation and Governance*, 5(2),199-222.
- Kaya, H.P. (2019).Türkiye'de Denetim Alanında Yazılmış Olan Doktora Tezlerinin Değerlendirilmesi (1995-2018). *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 556-576.
- Keskin, A., Hamarat, K., Yayla, E. & Çakmak, M. (2023).Türkiye'de Örgüt İklimi Konusunda Hazırlanan Yüksek Lisans ve Doktora Tezlerinin Analizi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(1), 193-210.
- Kim, T. & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41, 65-84.
- Köseoğlu, D. (2020). Türkiye'de Performans Yönetimi İle İlgili Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik

- Analizi. 10.Bölüm, (s-218-241). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kwarteng, A., Simpson, S.N.Y. & Agyenim-Boateng, C. (2022). The effects of circular economy initiative implementation on business performance: the moderating role of organizational culture. *Social Responsibility Journal*, 18(7), 1311-1341.
  - Lin, Y-H., Huang, Z. & Gao, Y. (2024). Mediating role of relational capital in the influence of organizational culture on international project performance for construction enterprises. *Engineering, Construction and Architectural Management*, <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2023-1068>.
  - Mousavi, S.A., Hosseni, S.Y. & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: an Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(1), 97-116.
  - Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: the mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65-72.
  - Ouzky, M.S. & Machek, O. (2024). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 353-373.
  - Özbek, C.Y. & Badem, A.C. (2018). Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi'nde Yayımlanmış Makalelerin Bibliyometrik Analizi (2008-2017). *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(2), 216-247.
  - Polychroniou, P. & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
  - Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
  - Raziq, M.M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M.D. & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study. *Business Process Management Journal*, 30(2), 586-611.
  - Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
  - Seidu, S., Opoku Mensah, A., Issau, K. & Amoah-Mensah, A. (2022). Does organisational culture determine performance differentials in the hospitality industry? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 535-552.
  - Shea, T., Usman, S.A., Arivalagan, S. & Parayitam, S. (2023). Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 719-747.
  - Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L. & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115-130.
  - Umrani, W.A., Kura, K.M. & Ahmed, U. (2018). Corporate entrepreneurship and business performance: The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan. *PSU Research Review*, 2, 59-80.
  - Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M. & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.
  - Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.

Hatipoğlu Z. & Evcî Hacızade Ş. (2024). "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması", *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 08(15), 158-180.

Doi: 10.55775/ijemi.1583560

<https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi>

Başvuru Tarihi/Received Date: 12.11.2024 Kabul Tarihi/Accepted Date: 27.12.2024

Araştırma Makalesi / Research Article

## Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması\*

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU\*\*, ORCID: 0000-0002-9437-610X,  
İstanbul Arel Üniversitesi, Türkiye, [zynhatipoglu@gmail.com](mailto:zynhatipoglu@gmail.com)

Şadımın EVCİ HACİZADE, ORCID: 0009-0001-9097-2991,  
İstanbul Bilgi Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi, Türkiye, [sa.evc@gmail.com](mailto:sa.evc@gmail.com)

### Structuring Human Resources Processes in The Institutionalization of Family Businesses

#### Abstract

Globalization and its developments in information and communication technologies have led to new trends in the business world. The intense competition environment has led businesses to adapt to changing markets and market conditions. In this intense competition environment, family businesses need a more flexible structure that can quickly adapt to innovations to maintain their existence. Family businesses, which significantly contribute to the country's economy and national income, also have a significant place in the world economy. According to the McKinsey (2024) report, family businesses have long played a significant role in the global economy, and it has been stated that family businesses constitute more than 70% of the global GDP and approximately 60% of global employment. It is stated that the fact that these businesses focus on a purpose beyond profitability helps them to perform more robustly than their non-family business competitors. Therefore, family businesses continue to be the center of attention worldwide with their contributions to economic and social life. This research examines how family businesses in Turkey structure their human resources processes during institutionalization. The study sample consists of family members of six companies operating in Bursa from four different sectors, namely plastics, beverages, automotive, and textiles. First, a literature review was conducted, and a thirteen-question survey was created. The participants' responses were obtained in detail through face-to-face interviews. The research will guide family business managers and researchers who want to focus on these areas by revealing the effectiveness of institutionalization efforts and the role of human resources structures in these processes in family businesses.

**Keywords:** Family Business, Institutionalization in Family Businesses, Human Resources Processes.

**Jel Classification:** M12, M14, L26

### Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması

#### Özet

Küreselleşme ve onun getirdiği bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iş dünyasında yeni trendlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yoğun rekabet ortamı, işletmeleri değişen pazar ve piyasa koşullarına uyum sağlamaya yöneltmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında aile şirketlerinin varlıklarını sürdürmeleri için daha esnek ve yeniliklere hızlı ayak uyduran bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Ülke ekonomisine ve milli gelire çok önemli katkı sağlayan aile şirketleri, dünya ekonomisinde de çok önemli bir yere sahiptir. McKinsey (2024) raporuna göre aile işletmeleri uzun zamandır küresel ekonomide büyük bir rol oynamaktadır ve aile işletmelerinin küresel GSYİH'nın %70'inden fazlasını ve küresel istihdamın yaklaşık %60'ını oluşturduğu belirtilmiştir. Bu işletmelerin, karlılığını ötesinde bir amaca odaklanmalarının aile işletmesi olmayan rakiplerinden daha güçlü performans göstermelerine yardımcı olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla aile işletmeleri, ekonomik ve sosyal hayata katkıları ile tüm dünyada ilgi odağı olmaya devam etmektedirler. Bu araştırma, Türkiye'de aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları süreçlerini nasıl yapılandırdıklarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın örneklemi, Bursa'da faaliyet gösteren plastik, içecek, otomotiv ve tekstil olmak üzere dört ayrı sektörden altı şirketin aile üyelerinden oluşmaktadır. Öncelikle literatür taraması yapılarak on üç soruluk bir anket oluşturulmuş ve yüz yüze görüşme yöntemiyle katılımcıların yanıtları detaylı olarak alınmıştır. Araştırmada aile şirketlerinde kurumsallaşma çabalarının ve insan kaynakları yapılandırmalarının bu süreçlerdeki rolünün ne düzeyde etkili olduğunun ortaya koyulması bu alanlara odaklanmak isteyen aile şirketleri yöneticilerine ve araştırmacılara yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketi, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İnsan Kaynakları Süreçleri.

**JEL Sınıflandırması:** M12, M14, L26

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı:** Bu çalışmada, araştırma ve yayın etiği kurallarına uyulduğu yazarlar tarafından taahhüt edilmektedir.

**Yazar Katkı Oranları:** Birinci yazarın katkısı oranı %50; İkinci yazarın katkısı oranı %50.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Etik Beyanı:** Etik Kurul Kararı gerektirmemektedir.

\*Bu makale çalışması İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Şadımın Evcî Hacızade'nin "Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yapılandırılması" konulu yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir.

\*\* Sorumlu yazar

## 1. Giriş

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, kurumsal yönetim anlayışının benimsenmesi, şirketlerin sürdürülebilirliği için büyük bir önem taşımakta ve ilk kuşak ile sonraki kuşaklar arası çatışmaların giderilmesi için yeniden yapılandırmalar ve aile anayasaları en etkili araçlar olarak kabul edilmektedir. Rekabetin hızla arttığı günümüzde aile şirketlerinin ayakta kalabilmeleri profesyonelleri süreçlere dahil etmek ve yeniliklere uyumlu bir yönetim benimsemekle mümkün olabilir.

Son dönemde aile şirketleri; sürekliliği sağlamak ve uzun ömürlü işletmeler olmak için kurumsallaşma ve aile anayasası uygulamalarına odaklanmaktadır. Araştırmalara bakıldığında; aile şirketlerinin çok azının dördüncü kuşak tarafından yönetildiği gözlemlenmektedir. Aile şirketlerini gelecek kuşaklara aktarabilmek ve sürdürülebilirliklerini korumak onlar için çok önemli bir konu olmuştur.

Türkiye ve dünya ekonomisinde çok büyük bir değer yaratan aile şirketlerinin kurumsallaşması, kurumsallaşma sürecinde yaşadıkları sorunlar, yönetim şekilleri ve insan kaynakları yönetim biçimlerinin yakından incelenmesi önem arz eder. Aile şirketlerinde insan kaynaklarının etkin yönetimi, profesyonel bir yaklaşımın benimsenmesi ve sistemlerin aile üyeleri ve dışarıdan gelen çalışanlar arasında adil şekilde uygulanabilmesi verimlilikleri üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir.

Aile şirketleri konusunda literatürde çok farklı tanımlamalar bulunmakla beraber, aile şirketleri, aynı kökten gelen kişilerin ürün veya hizmet üreterek, gelir sağlamak amacıyla kurulmuş sosyal yapılardır. Aile üyelerinin işletmenin yönetim süreçlerine, sermayesine ve karar alma süreçlerine etkili bir şekilde katıldığı işletmelerdir. Aile şirketleri en az iki kuşağın birlikte çalıştığı, işletmenin kurulması, yönetilmesi, gelir sağlanması ve mirasın korunmasında aile üyelerinin söz sahibi olduğu yapılardır (Karpuzoğlu, 2001). Barnes ve Hershon (1976)'a göre ise aile şirketleri, "kontrolün ve mülkiyetin bir aileye ya da bir aile üyesine ait olduğu şirketlerdir". Aile işletmeleri, en az %50'si tek bir aileye ait olan işletmeler şeklinde de tanımlanır. Bunlar, aynı ailenin çeşitli nesillerinin, aile liderliği tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için karar alma süreçlerini etkileyebileceği ticari organizasyonlardır (Jain vd., 2023). Ayrıca, doğrudan katılımları veya yönetici rolleri üstlenen bir aile üyesi aracılığıyla, işletmelerinde nüfuzlarını kullanan aile bağlarıyla birbirine bağlı bireylerin varlığıyla karakterize edilen organizasyonlardır (König vd., 2013; Baltazar vd. 2023).

Dünyada ve Türkiye'de ekonomi içinde önemli fonksiyonları olan aile şirketleri ekonomi içindeki payları azımsanmayacak derecededir. Bugün ekonomide söz sahibi olan şirketlerin birçoğu ya aile şirketi niteliğindedir ya da ticari hayat faaliyetlerine aile şirketi olarak başlamışlardır (Ateş, 2005). Dünya devi şirketler arasında yer alan SC Johnson gibi "daha iyi bir gelecek için çalışan bir aile şirketi" olduğunu iddia eden tüketim mallarından, Ford'un "dünya çapında yayılmış ve ortak ideallere sahip bir aile şirketi" olduğunu belirttiği otomotiv sektörüne, Cargill'in "onlarca yıldır Cargill'in kurucusu W.W. Cargill'in vizyonuna sadık kaldığını: çiftçilerin refahına yardımcı olmak, pazarları birbirine bağlamak ve tüketicilere aradıkları ürünleri sunmak" şeklinde ifade ettiği gıda sektörüne kadar çok sayıda örnek bulunmaktadır (Bargoni, vd. 2023). Dünyada ilk 100'e giren şirketlerin en az iki yüzyıllık geçmişe sahip olduğu, bir kısmının ise bin yılı geçen tarihleri olduğu görülmektedir. Dünyanın en eski aile şirketi ise MS 578 yılında kurulan tapınak yapımcısı Japon Kongo Gumi şirkettir (Köse,2010). Dünyanın en eski aile şirketlerinin ortak özelliklerine bakıldığında, çalışanlarla kurdukları güvenli bağlar, aile içi sorunlara hızlı çözüm sunmaları, gelecek nesillere bilgi ve deneyimlerini aktarabilme olarak sıralanabilir (Ateş,2009). 2023 yılında Para Dergisi'nde yayınlanan araştırmaya göre "Türkiye'de faaliyette olan şirketlerin yüzde 95'i aile şirketi ve bu şirketler gayrisafi yurtiçi hasılanın çok büyük bir bölümünü temsil ediyor. KOBİ'lerin de yüzde 99'unu oluşturan aile şirketlerinin yüzde 30'u ikinci kuşağa, yüzde12'si

*üçüncü kuşağa ve sadece yüzde 3'ü dördüncü kuşağa geçebiliyor. Aile şirketlerinin ortalama ömrü ise yaklaşık 34 yıl”.*

Türkiye'deki aile şirketlerine bakıldığında en önemli sorunun profesyonel yönetim anlayışını benimseyememe ve kurumsallaşma olduğu görülmektedir. Bu sorunların başlıca nedenleri ise; aile üyelerinin bilgi ve yetkinliklerinin az olması, stratejik planlama eksikliği, finansal sorunlar, profesyonel insan kaynakları yetersizliği, aile içi çatışmalar, inovasyon ve rekabet yeteneği kaybı, aile kültürü ve değerlerinin rolü, aile mirası ve gelir paylaşımı gibi faktörlerdir (Yükselen,2018). Şirketin aile yapısının öne çıkması, rakiplerden ayırt edici özellikleri öne çıkarma ihtiyacı aile şirketleri için giderek artan bir zorunluluk haline gelmiştir (Craig vd, 2008; Bargoni, vd. 2023).

Aile şirketlerini daha iyi analiz etmek için onların temel özelliklerini bilmek önemlidir. Aile şirketlerine yönelik tanımlamalarda en önemli nokta; sahip oldukları ortak özelliklerdir. Aile şirketlerinin ortak noktalarına bakıldığında aile, işletme, yönetim, mülkiyet ve kültür kavramlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Aile şirketleri bu kavramlar üzerine kurulmuş sosyal yapılardır. Her aile kendi geleneğini ve kültürünü işine ve şirketine yansıttığı için her aile şirketinin iç dinamikleri birbirinden farklıdır. Aile şirketlerinin çoğu; mirasın ve mevcut insan kaynağının dağılmasını önlemek için kurulmuştur (Ateş, 2009).

Bu çalışmada aile şirketlerinin tanımı, özellikleri, aile şirketlerinin kurumsallaşması, aile anayasası, Türkiye'deki aile şirketleri, aile şirketlerinde kurumsallaşma sürecinde insan kaynakları yapılandırılması ile ilgili literatür taraması yapılmış ve nitel araştırma yöntemi kullanılarak, Bursa'da faaliyet gösteren altı aile şirketinin üyeleri ile yapılandırılmış formlar aracılığıyla yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Plastik, tekstil, otomotiv ve içecek sektörlerinde faaliyet gösteren firmalardaki aile üyelerine kurumsallaşma ve insan kaynakları yapılarını değerlendirmeye yönelik sorular yöneltilmiş ve alınan yanıtlar yorumlanmıştır.

## **2. Kurumsallaşma ve Aile Anayasası**

Aile şirketleri, küresel olarak önemli bir iş organizasyonu biçimidir. Özellikle özel, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ve halka açık şirketler arasında yaygındır (Bammens, vd. 2011). Aile şirketleri yapı itibarıyla mevcut yönetim uygulamalarında, alışkanlıklarında değişiklik yapmakta ve yeniden yapılanmaya geçişte zorlanan yapılardır. Aile şirketlerinde genellikle otorite kökenli yönetim anlayışını benimsenme, planlama, denetim uygulamalarındaki başarısızlıklar ve kurumsallaşamama gibi dezavantajlar görülmektedir. Aile işletmelerinde planlama konusunda gereken önem verilememektedir. Ancak planlama konusu aile işletmelerinde ve henüz kurumsallaşma sürecini tamamlamayan yapılarda diğer işletmelere göre daha öncelikli olmalıdır. Hataların önlenmesi, kaynakların doğru şekilde yönetilmesi ve tahsis edilmesi için kuruluş aşaması itibarıyla etkin fizibilite çalışmaları yapılmalı ve sıklıkla kontrol mekanizmaları kullanılmalıdır (Turan, 2023).

Aile şirketlerinde kurucular genelde ailedeki yaşça en büyük kişiler olmaktadır. Bu kişiler, modern yönetim anlayışından uzak, daha tutucu, geleneksel bir yönetim anlayışını benimseyebilirler. Aile şirketlerinde aile üyeleri ya da kurucu kişi karar verme süreçlerini kendi ellerinde tutarlar. Aile şirketlerinde yetki ve görev dağılımları çok önemli olmayabilir ve görev tanımları üyelerin ailedeki konumlarına göre yapılır. Şirketlerin kuruluş aşamasında üyelerin birbiri ile etkileşiminin güçlü olması onlar için bir artı iken, kazancın artması ve şirketlerin büyümesi ile rol çatışmaları ortaya çıkabilir (Fındıkçı,2017). Şirketin başında olan aile üyesi her konuda tek söz sahibi olmayı ister ve dışardan destek almak istemez. Şirket içi faaliyet raporlarını ve bilgiyi sistemden veya yazılı dokümanlardan almak yerine kendilerine yakın olan kişilerden almayı seçerler (Ateş,2005).



Geleneksel bilgelik, aile şirketlerinin benzersiz sahiplik yapısının uzun vadeli bir vizyon ve istikrar sağladığını savunur. Bu, genellikle kamu şirketlerinde bulunmayan bir özelliktir. Ayrıca, aile şirketlerinin genellikle kurumsal kültürleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaları ve aile değerlerine dayalı kararlar almaları da onlara belirli bir avantaj sağlayabilir ve özellikle kriz dönemlerinde avantajlı hale gelebilirler. Aile şirketlerinin kriz dönemlerinde daha iyi performans göstermesinin bir diğer nedeni de aile üyelerinin şirketi daha ciddiye alması ve daha fazla katkı sağlaması olabilir. Aile şirketlerinde genellikle aile üyeleri arasında daha güçlü bir bağ ve ortak bir amaç olduğu için kriz dönemlerinde birlikte hareket etme ve şirketi ayakta tutma konusunda daha başarılı olabilirler (Köse, 2010; Mercan,2023).

Bu özelliklerin yanı sıra, uzun ömürlü aile şirketlerinin başarılı olmalarının bir diğer sebebi de yeniliklere ve değişime açık olmalarıdır. Bu şirketler, geleneksel değerleri korurken aynı zamanda değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilen, esnek bir yapıya sahip olmaktadır. Ayrıca, gelecek nesillerin eğitime ve yeteneklerine önem vererek şirketi devam ettirecek nitelikli liderleri yetiştirmeye odaklanmışlardır (Ateş, 2009). Hızlı karar alma avantajı, onlara yeni yatırım yönelmekte kolaylık sağlar ve sorunlara karşı hızlı çözüm üretmelerine katkı sağlar. Aile şirketlerinin sermayesi öz kaynaklardan oluşur. Şirket özkaynakları sermayenin çoğunu oluşturmasa da şirketin dışarıda daha güçlü olmasını sağlar. Aile bireyleri finansal sıkıntı yaşanan durumlarda, kendi gelirlerinden kaynak yaratımı sağlamayı göze alırlar. Böylece dış borçlanmaya başvurmadan, daha az riskle finansal yönetim yapabilirler (Taşkın, 2023; Karpuzoğlu, 2004).

Uzun ömürlü aile şirketlerinin sadece maddi kazanç odaklı olmadıkları, aynı zamanda sosyal sorumluluk bilincine sahip oldukları da görülmektedir. Bu şirketler toplumlarına ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirirken, sadece kar odaklı değil, etik değerlere ve sürdürülebilirliğe odaklanmış bir işletme anlayışına sahiptirler (Yükselen, 2018).

Aile Şirketleri birbirini tanıyan aile üyelerinden oluştuğu için; ekip sinerjisinden olumlu yararlanırlar. Şirket yönetiminde yaşanan sorunlar çalışanlar arasında söze dökülmeden hızla çözülmüş olur. Şirket politikalarını uygularken süreklilik gerçekleşir (Bozkurt, 2004). Bu olumlu yönlerine rağmen, aile işletmelerinin hala bazı çelişki yaratan ihtiyaçları vardır ve bu da verimliliklerinde sorunlara yol açar. Bu ihtiyaçlar arasında; aile işletmesinde çalışmasalar bile her aile üyesinin işletmeyi bir gelir kaynağı olarak görmesi, deneyimsiz ikinci neslin üst yönetimde yer almasının yönetsel etkileri, ebeveynlerin çocuklarına işletmeyi otomatik olarak devralmaları yönündeki baskı, kurucunun aileyi işletmeden ayıramaması ve ikinci neslin işletmeye dahil olmak istememesi yer alır (Birley vd., 1999).

Aile şirketlerinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Genel anlamda zayıf yönleri yazılı kurallarının olmaması ve şirketlerin bir 'aile anayasası' olmamasıdır. Şirket içinde aile üyelerinin görev ve sorumluluklarının yazılı olarak belirlenmemesi, karmaşaya yol açabilir. İş tanımları doğru belirlenip; yazılı kayıt altına alındığında, bu karmaşanın önüne geçilmiş olunur (Taşkın, 2023). Aile şirketlerinde bir diğer önemli sorun ise; nepotizmdir (adam kayırmacılık). Aile üyeleri işe alınırken genellikle bilgi ve yetenekleri göz önünde tutulmaz. Aileye yakınlığına göre pozisyona yerleştirilen aile üyeleri, şirketin objektif bir yönetim anlayışını benimsemesini engeller. Bundan dolayı aileden olmayan yetenekli çalışanlar, bu şirketlerde yükselme şansının düşük olduğunu düşünür ve bu şirketlerde çalışmak istemezler. Ayrıca aileden olmayan profesyonellere uzak bir iletişim içinde olunması kurumsallaşmanın önünde en büyük engellerden biridir (Bozkurt, 2017).

Aile şirketlerinde en yaygın görülen bir başka sorun ise aile içi çatışmalardır. Aile içinde yaşanan kavga ve anlaşmazlıkların kuruma yansması, şirket içinde gerginlik ve fikir ayrılıklarına yol açabilir.

Şirketlerin yönetimi aile üyelerinden oluştuğu için sorunları çözmek zaman alabilir (Yılmaz & Türker, 2022).

Aile şirketlerinde sermaye öz kaynaklardan sağlanır şirket içinde aktif çalışmayan aile üyeleri de ay sonu gelir beklentisi içinde olabilir. Finansal yönetim planı ile harcama kurallarının belirlenmediği ailelerde tüm özel harcamalar şirketten yapılabilir. Bu uzun vadede şirketlerin yeni yatırımlar için kaynak yaratımında sorun oluşturabilir. Şirketlerin bu tarz sorunlar yaşamaması için; şirket içinde finansal düzenlemeleri iyi yapmaları ve kar, gelir dağıtımlarında adil olmaları gerekmektedir (Bozkurt,2017).

Bir işletmede istihdam edilen çalışanların nitelikleri ve yetenekleri, bu işletmenin başarı elde etmesi için çok önemlidir. Aile şirketlerine bakıldığında ise; temel sorun aileden olsun veya olmasın çalışanlarına eşit ücret ve eğitim fırsatlarının tanınması konusunda sıkıntılar yaşamalarıdır (Kırım, 2005).

Aile işletmeleri ileriye dönük olarak hareket ederler ve nesiller boyunca büyümeye odaklanırlar. Ancak, zorlu dönemlerde geçmişteki başarılarla fazlaca bağlanma, aile tarihini ve geleneklerini sürdürme anlayışı nedeniyle büyümeyi sürdürmekten ziyade belirsizliklerle başa çıkarak organizasyonlarını ayakta tutmaya gayret etme ihtimalleri daha yüksektir (Miroshnychenko vd., 2020). Benzer şekilde, şirketi bir sonraki nesle devretme niyeti, ailenin işi canlı tutmak için hissedarlar arasına ve liderlik ekibine dışarıdan kişileri dahil etme ihtiyacıyla uyuşmayabilir (Zapata-Cantu vd., 2023). Aile şirketleri genellikle kurumsallaşma süreçlerini tamamlamadıkları için, dışarıdan profesyonellerle çalışmaya kapalıdırlar. Şirket içinde profesyonel yöneticilerin ve çalışanların yeterli olmaması da şirketlerin yeniliklere ve yeni yatırımlara açık olmasını engeller. Dolayısıyla profesyonel yöneticilerin varlığı şirketlerin hızlı büyümesini ve verimliliğini arttıracaktır (Karpuzoğlu, 2004).

Aile işletmelerinde yaşanan sorunlar göz önüne alındığında işletmeler için en önemli konunun sürdürülebilirlik olduğu görülmüştür. Sürdürülebilirlik ise kurumsallaşma ile mümkündür (Mercan, 2023). Aile şirketleri daha duygusal yapılardır. Duyguların yoğun olduğu bu ilişkilerin ticari bir şirkette kimlik bulması yazılı kurallar ile daha düzgün olur. Aileler duygusal varlıklarken, işletmeler ise daha mantıksal varlıklardır. Bu nedenle aradaki dengeyi kurmak için yazılı kurallara ihtiyaçları daha da artacaktır (Köse, 2010).

Kurumsallaşmanın zorluğu ise çoğunlukla aile ve işletme hedeflerinin karmaşık halde olması, ailedeki uyum veya uyumsuzluğun işletme yapısını etkilemesi ve profesyonel bir yapı oluşturmanın uzun zaman almasıdır (Filatotehev & Wright, 2005; Cattaneo & Bassani, 2020:29). Kurumsallaşma, sadece işlerin ve yönetimin profesyonellere bırakılması kavramı değildir. İşletmelerin kişilere bağlı olmadan, işlerini ve şirketini belirlenmiş kurallar, standartlar, değerler ve stratejilere dayanarak profesyonelce yönetmesidir. Bu kurallar sadece dışarıdan gelen yöneticiler ve çalışanları değil, aile üyelerini de kapsamalıdır (Yükselen, 2018).

İşletmelerde Kurumsallaşma kavramı iki boyutuyla ele alınıp incelenmelidir (Kırım, 2005):

- *Şirketin kurumsallaşması*: Şirketin kurumsallaşması için öncelikli olarak şirket yapısına uygun bir organizasyon yapısı oluşturmak, görevleri netleştirmek, yetki ve sorumlulukları doğru kişilere dağıtmak gerekir.

- *Aile ilişkilerinin kurumsallaşması*: Aile şirketlerinde çok önemsenmeyen bu konu olup, şirketlerde yaşanan sorunların temelinde yatar. Ailenin ve şirketin ayrı ayrı kurumsallaşması önemli olduğu kadar, bu kurumsallaşmanın paralel ve uyumlu bir şekilde ilerlemesi gerekir. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi, yani kurumsallaşması, aile şirketlerinin başarılı olabilmesi için kritik bir hedeftir. İki

alandan sadece birine odaklanıp diğerini ihmal etmek durumunda, çatışmaların, sorunların ve nihayetinde çöküşün kaçınılmaz olabileceği açıktır. Dolayısıyla, aile ilişkilerinin de kurumsallaşması için ileriye dönük bir aile anayasasının oluşturulmasının sayısız faydası olduğu bilinmektedir.

Kurumsallaşmanın bir başka önemli aşaması da işlerin ve yetkilerin sadece aile üyeleri arasında dağıtılması değil, aile dışındaki yöneticilere de dağıtılmasıdır. Bu şirketlere profesyonel bir bakış açısı kazandırmış olur (Yalçın, 2005).

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim örgütsel boyuta indirgenir ise kurumsal sürdürülebilirlik sağlanması mümkün hale gelmiş olur. Kurumsal sürdürülebilirlik inovatif ve esnek bir işletme idare süreçleri olarak değerlendirilmelidir. Aile işletmelerinde sürdürülebilir kurumsal yönetim, şirketin büyümesi ve karlılığının dikkate alınması gerektiğini onaylarken şirketin, çevresel koruma, iktisadi gelişme, sosyal hak, eşitlik ve benzeri sürdürülebilir büyümeye yönelik toplumsal hedefleri bünyesinde barındırır. Sürdürülebilir ve sürekliliği olan uluslararası anapara akımlarının ve kurumsal yatırımcıların çekilmesi, şirkete olan itimadın desteklenmesi, uluslararası anapara piyasalarında finansman gereksiniminin daha kolay sağlanması, inovatif ve rekabetçi şirketler ve pazarların oluşumu ve benzeridir (Abdioğlu, 2007).

Kurumsallaşmanın işletmelere sağladığı yararlar yanında, performans ve bağlılığı azaltması, esnekliği azaltması, daha fazla kaynak kullanımı, aile şirketlerinin aile değerlerini, geleneklerini ve kültürünü kaybetmesi ve bürokrasinin işleri yavaşlatması gibi olumsuz tarafları da olabilir (Zellweger & Astrachan, 2008; Yılmaz & Türker, 2022).

Aile şirketlerinin gerek ülkemizde ve gerekse dünyada üçüncü kuşağa ulaşamama oranı %20 dolaylarındadır. Bu şirketlerin ortalama ömürleri ise 25–30 yıldır. Bu başarısızlıklarının en önemli sebebi ise; yönetimdeki çatışmalar ve kurumsallaşamamaları gelmektedir. Bu da gösteriyor ki; aile şirketleri için kurumsallaşma vazgeçilmez bir yoldur (Ateş, 2005). Özellikle sürdürülebilirlik için oluşturulan halefiyet planlamasında, halefiyet sürecinden duyulan memnuniyetin halefin adaptasyonundan ve hazırlığından kaynaklandığı belirtilmektedir (Brumana vd., 2017; Vozikis vd., 2012). Aile işletmelerinin benzersiz özellikleri, daha genç aile üyelerinin sonunda işi devralacakları ve önceki neslin bilgisini temel alacakları anlamına gelir. Bu bağlamda, stratejik bilginin üst düzey yönetim ekibi ve aile üyeleri arasında yayıldığı bu firmalar için bilgi yönetimi kritik hale gelir. Önceki nesilden sonrakine bilgi aktarımı, işletmeyi yönetmek için önemlidir. Ancak aynı zamanda bir sonraki neslin aile şirketine yeni bilgi eklemesi ve yeni bakış açıları sunması gerekir. Farklı nesiller arasında bilgi paylaşımının gerekli olduğu gibi, aynı neslin üyeleri arasında da bilgi paylaşımı esastır ve girişimcinin önceliklerini, değerlerini ve vizyonunu temsil edip yeni bir yapıya dönüştürebilmek esastır (Barroso vd., 2013; Zapata-Cantu vd., 2023). Dinler ve Şahin (2024), Türkiye’deki aile işletmeleri üzerine yapılmış elli bir makaleyi incelemiş ve aile işletmeleri literatüründe genel olarak karşılaşılan sonuçlara benzer şekilde şirket yapılarının uyum içerisinde ve birbirini tamamlar şekilde çalışmadığı, dağınık bir yapılanmanın olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aile şirketlerinde kurumsallaşma aslında bir dönüşüm sürecidir. Değişim için aile üyelerinin hazırlanması, gerekirse bu hazırlıkların eğitimlerle desteklenmesi de önemli bir adımdır. Bu süreçte çalışanların bu dönüşüme özendirilmesi ve bunun bir parçası olmalarının sağlanması da gerekir. Değişimi ve dönüşümü bir proje gibi düşünüp, tüm şirkete yayılmasını sağlamak gerekir. Tüm bu süreci yönetirken; şirketlerin amatör ruhlarını korunmaları da motivasyonları açısından çok önemlidir (Fındıkçı, 2017).

Türkiye’de aile şirketlerinde değişime ve kurumsallaşmaya karşı dirence neden olan bazı sorunlar vardır. Bu sorunlar; yabancı kaynak kullanımına karşı direnç, kayırmacılık, aile ve iş ilişkilerini ve rol

çatışmasını sınırlayamama, otoriteyi kaybetme korkusu, ataerkillik, kayıtsızlık, muhafazakarlık, aile üyelerinin birbirlerini rakip olarak görmesi, iş-aile dengesi, iş tanımlarının oluşturulmaması, aile çıkarlarının şirket çıkarlarından farklı olması, teknolojik gelişmelerin yeterince takip edilmemesi, aile kültürünün kurum kültürü üzerindeki hakimiyeti, plansız yönetim transferleri, aile şirketlerindeki yeni neslin zamanla ortaya çıkan ve kaçınılmaz değişikliklere karşı direnci, aile şirketi yöneticilerinin profesyonel yöneticilerle çalışma isteksizliği, aile şirketinin istişare etme isteksizliği ve aile şirketinin nesilden nesile devredilmesine karşı direnç (Onay & Muter, 2005).

Kurumsallaşma sürecine giren aile şirketleri sadece aile üyelerine bağlı olmayan, yönetim profesyoneller ve danışmanlarla kurulu bir yönetim anlayışı belirleyen şirketlerdir. Şirketler faaliyetlerini; sisteme, raporlara, performans kriterlerine, standartlara dayandırarak sürdürürler. Böylelikle şirket kurucuları, aile üyeleri ve profesyonel çalışanlar tanımlanan yetki ve sorumluluklar ışığında belirlenmiş kurallara uygun çalışırlar. Düzenli olarak faaliyetlerine uygun raporlar hazırlayarak yönetime sunarlar. Performans raporları da hem aile üyeleri hem profesyonel çalışanlar için geçerli olmalıdır (Karpuzoğlu, 2001).

Bir aile şirketinin yönetimi, yöneticinin gücü ve konumuyla yakından ilişkilidir. Yönetici gücünü iş dünyasındaki ve ailedeki konumundan alır. Şirketle ilişkilendirilen güç, yönetim hiyerarşisindeki konum, hisse sahipliği ve iş deneyimidir. Öte yandan, aile gücü, kurucunun/ilk neslin yaşlı bir kişi olma veya ailesini etkileme yeteneğine bağlıdır. Aile işletmelerinde yönetim başarısı açısından en önemli beş unsur şu şekilde sıralanmıştır (Özmutaf, 2007):

- *Birimler arasında iyi işbirliği ve iletişim.*
- *Bir şirket kimliği.*
- *Personel alımı sırasında pozisyonların gereksinimlerine uygun bir seçme ve yerleştirme sistemi.*
- *Stratejik bir planın varlığı.*
- *İşletmenin kurumsallaşması.*

Aile işletmelerinde kurumsal yönetim, "kurumsal yönetim ilkeleri" adı verilen ilkeler çerçevesinde işletmede tüm paydaşların haklarını gözetmek, insan ve maddi kaynakları rasyonel şekilde yönetmek ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Yükselen, 2018).

Kurumsallaşma unsurlarına dikkat edilmesi kesinlikle aile şirketlerinin başarısı ve uzun vadeli hayatta kalması için önemlidir. Ayrıca basitlik unsuruyla, tüm çalışanların anlayabileceği bir dille iletişim kurarak etkili bir iletişim ortamı oluşturulabilir (Kırım, 2005).

Yapılan çalışmalar genel olarak incelendiğinde aile işletmelerinin kuruluş amaçları arasında; ailenin çocuklarına iş imkanı sağlamak, aile yadigarı sayılan değerleri yaşatmak, aileyi bir arada tutmak, varlıkların mali devamlılığını sağlamak ve toplum yararına faaliyetler düzenlemek yer almaktadır (Vera & Dean, 2005). Aile şirketlerinde yönetim kurullarının oluşturulması, uzun vadeli stratejik planlama faaliyetlerinin yürütülmesi, raporlama, bütçeleme ve yönetim muhasebesi gibi önemli konulara yeterli ilgi gösterilmemektedir (Gnan ve Songini, 2003). Aile bireylerinin yönetici pozisyonunda olduğu yapılarda kişisel çıkarlar ön plana çıkmaktadır ve bu durumda kişisel çıkar ve işletme çıkarı ayrımı yapılmasının gerekli olmadığı düşünülmekte ve denetim sorunları yaşanmaktadır (Chrisman, vd., 2013).

Ayrıca, aile işletmelerinin kendilerine özgü güçlü yönlerini korumaları gerekir. Bu nedenle, mevcut yapıyı ve güçlü yönleri doğru bir şekilde anlamak ve gelecekte hayatta kalabilecek bir şirket tasarlamak önemlidir. Uluslararası danışmanlık firması PWC'nin 87 ülkeden 2801 üst düzey yöneticiyle gerçekleştirdiği "Family Business Survey 2021" raporuna göre, aile işletmelerinin yalnızca %37'sinin

sürdürülebilir bir stratejisi ile aile anayasası oluşturabilmiştir. Raporda geçmiş deneyimlerin ve değerlerin tek başına aile işletmesini geçmişten geleceğe taşımaya yetmediği ve kurumsallaşmanın gerekliliği vurgulanmaktadır (PWC, 2021).

İşletme sahibi, çocukları küçükken işletmeye dahil etme veya işi onlara devretme düşüncesinde olmasa da, çocuklar büyüdükçe işletmeyi bir aile işletmesine dönüştürme isteği kaçınılmaz hale gelmektedir. Birinci nesil aile işletmelerinde, ortaklık bazen eş ve diğer hissedarlarla paylaşılır. Sahiplik kontrolü kurucuya ait olduğundan, stratejik, operasyonel ve aile kararları da kurucuya aittir. Ancak, eşin de yetki ve sorumlulukları kurucuyla paylaştığı işletme örnekleri vardır (Gersick, 1997; Yolaç ve Doğan, 2011). Bundan dolayı işletmenin sahip olduğu hukuki yapı profesyonelleşmesini etkilemektedir. Aile işletmeleri aileye has bağları, birbirini çok iyi tanıma gibi özellikleri profesyonelleşmeyle beraber işletmeye uyarlayabildiklerinde işletmenin başarılı olacaktır (Razzak, vd., 2021).

Kurumsal aile şirketlerinin olmazsa olmaz bir diğer özelliği ise kurumsal yöneticileri istihdam etmeleridir. İşletmelerin vizyonu, amaçları ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilen, işletmenin kültürüne, standartlarına ve kurallarına uyum sağlayabilen, aile üyelerinden veya dışarıdan yetkin, eğitilmiş, vizyonlu, lider ruhlu profesyonellerle çalışırlar (Davis, 1983).

Türkiye'deki KOBİ'lerin pek çoğunun da aile şirketi olması bir gerçektir. Bu şirketlerin çoğu kurumsallaşma sürecinden yoksundur ve bu durum genellikle ikinci nesilden sonra şirketlerin zorluklarla karşılaşmasına ve kapanmasına neden olur. Kurumsallaşma, bir şirketin geleceğe güvenle bakabilmesi için temel bir gerekliliktir. Aile şirketlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini sağlamak ve başarılı olmalarını garanti altına almak için kurumsallaşma sürecine odaklanmaları önemlidir. Kurumsallaşmanın en gerekli adımı ise, aile anayasasına sahip olmalarıdır (Taşkın, 2023).

Profesyonelleşme ve kurumsallaşma sıklıkla benzer kavramlar olarak kullanılsa da aslında farklı anlamları vardır. İşletmelerin kurumsallaşması arzu edilir olsa da aile işletmesine hakim bir aile yapısına sahip olmak kurumsallaşmayı zorlaştıracaktır. Aile işletmelerinde aile ve işletme aynı kabul edildiğinden süreçleri insanlardan ayırmak daha zordur; bu nedenle süreçler, aile işletmelerinde ailenin etkisi dikkate alınarak profesyonelleştirilmelidir (Dekker vd., 2013).

Günümüzün zorlu ortamlarıyla yüzleşmek için, işletmelerin mevcut kaynakları yeniden yapılandırabilen ve rekabet avantajını sürdürmek veya yeniden tanımlamak için iş yapma biçimlerini değiştirebilen dinamik yetenekler yaratmaları gerekir. Dinamik yeteneklerin varlığı, çalkantılı ve dinamik iş ortamlarında firma sürdürülebilirliğini ve büyümesini korumaktadır (Helfat & Winter, 2011; Zapata-Cantu vd., 2023).

Önceki çalışmalar, aile işletmelerinin aile kontrolü nedeniyle belirgin dinamik yetenekleri besleyebileceğini vurgulamaktadır (Chirico & Nordqvist, 2010). Bu dinamik ve belirsiz ortamlarda, aile şirketleri zaman zaman finansal sıkıntılarla karşılaşsalar da en çok zararı aile içi çatışmalardan görmektedirler. Aile şirketlerindeki en büyük sorunlardan biri aile içi ilişkilerin işletme performansını olumsuz etkileyebilmesidir. Aile üyeleri arasındaki çekişmeler ve anlaşmazlıklar, işletmenin verimliliğini düşürebilir ve uzun vadede varlığını tehlikeye sokabilir. Bu nedenle, aile şirketlerinde aile ilişkilerinin ve işletme ilişkilerinin ayrılması ve kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi önemlidir (Davis, 1983).

Globalleşen ekonomilerde artan rekabet koşulları aile işletmelerini zorlamakta ve işletmenin gelecek nesillere devri konusu daha önemli hale gelmeye başlamaktadır. Bu da devir planlamasının şirketler için ne kadar önemli bir plan olduğunu bizlere göstermektedir. Rekabet avantajı sağlamasına rağmen, tarihsel olarak, aile işletmelerinde teknolojinin benimsenmesi yavaş olmuştur (Ulrich vd., 2023). Teknolojiye

karşı bu direncin; finansman, miras, zaman kısıtlamaları ve değişim korkusu gibi birçok nedeni olabilmektedir (Basly & Hammouda, 2020).

Aile işletmelerinin devir planlaması konusundaki eksiklikleri ciddi sonuçlara yol açabilir. Devir planlamasının önemi, işletmenin sadece kurucu nesil tarafından değil, gelecek nesiller tarafından da sürdürülebilirliğini sağlamak için gereklidir. Birçok aile işletmesi, kurucunun emekli olması, ölmesi veya işten ayrılması durumunda sıkıntılarla karşılaşabilir (Habbershon, vd. 2003). Devir planlamasının eksikliği, işletmenin varlığını sürdürmesini belirsizlik ve kararsızlık, varisler arası anlaşmazlıklar, stratejik planlama zorluğu ve çalışanların güvence altında hissetmemesi gibi nedenlerle zorlaştırabilir (Habbershon, vd. 2003).

Bu nedenlerle, aile işletmeleri için devir planlamasının yapılması ve gelecek nesillere aktarılması son derece önemlidir. Bu planlama süreci hem işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak hem de aile içindeki uyumu ve iş birliğini güçlendirmek için kritik bir adımdır (Yükselen, 2018).

Aile şirketlerinin kurumsallaşma yolunda en önemli desteği alacağı profesyonel yöneticileri bulma konusu da işletmeler için çok önemlidir. Profesyonel yöneticilerin aile şirketlerinde çalışmayı tercih etmemesi ve aile şirketlerinde çalıştıklarında mutsuz olmalarından dolayı aile şirketleri doğru profesyoneli bulmakta daha da zorlanmaktadır. Bunun nedeni ise şirket yönetiminde üst kadrolarda genelde aile üyelerinin bulunması gelir. Ayrıca profesyoneller aile şirketlerinin kariyer hedeflerini kısıtladığını düşünmektedirler. Aile şirketleri çoğu zaman aile menfaatlerini şirket menfaatlerinden daha ön planda tutmaktadır bu da profesyonellerin bu şirketleri daha az tercih etmesine yol açar (Köse,2010).

Aile şirketlerinde başa gelen yeni nesil ile kurucu kuşak arasında yaşanan kuşak çatışmaları aile şirketlerinde en sık görülen problemlerden biridir. Aile şirketlerinin çoğu bu kuşak çatışmalarından dolayı satılmakta ya da kapanmaktadır (Yükselen, 2018). Özellikle uzun ömürlü aile şirketleri işlerini düzenlemek faaliyetlerini nasıl yürüteceklerini belirlemek adına yazılı ve yazısız kurallara ihtiyaç duyarlar. Kurallar, şirketlerde düzenleyici ve denetleyici rol oynayan unsurlardır. Şirketlerin yapısına kültürüne göre şekillenen kurallar o kurumun diğerlerinden ayıran değerlerdir. Şirketlerin bu değerleri genelde şirket kurucularının ya da yöneticilerinin değerleri ve alışkanlıkları ile şekillenir. Aile şirketlerinin sürekliliği ve sonraki nesillere devri için aile anayasasına ihtiyaç duydukları apaçık ortadadır (KPMG,2010).

İşlerin büyümesi, ailelerin genişlemesi ve yeni nesillerin de işe dahil olması sonucu şirketlerde aile üyeleri arasında çeşitli sorunlar ortaya çıkar. Bu sorunları çözenin ve aile üyelerinin birbirlerine karşı sorumluluklarını ve haklarını korumalarını sağlamalarının yolu, aile anayasasını oluşturmalarından geçer. Anayasa ile; aile üyelerinin birbirleri arasında ve aile üyeleri ile iş arasında ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek temel kurallar belirlenmiş olur. Aile anayasası hem aile arasında hem de işletme içinde başarı, strateji ve sürdürülebilirlik için gerekli değerler, prosedürler, kuralları ve sistemleri sunan işletmelerin sürekliliğini etkileyen bir belgedir (Bozkurt, 2004). En genel tanımı ile aile anayasası şirketlere ve aile üyelerine yol gösterici bir rehberdir. Kısacası aile anayasası; yazılı kurallar yanında yukarıda sayılan yazısız olan şirket değerlerinden oluşan ve şirketlerin kurumsallaşma sırasında karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardımcı olan bir belgedir (Karpuzoğlu,2004).

Dünyanın ilk aile anayasası olarak kabul edilen Mitsui Aile Anayasası, öncelikle ailenin alışkanlıklarını ve duygularını düzenlemek için aile ve iş organizasyonunun eksik ve karmaşık süreçlerini yeniden yapılandırmaya odaklanır. Yeni koşullar altında işletmenin uzun vadeli devamlılığını sağlamak için oluşturulan bu aile kuralları kümesi "Mitsui Kaken" olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda listelenen on maddeden oluşur ve aile iletişimi, davranışlar, tutumlar ve çalışma prensipleri dahildir (Mitsui, 2021):

- *Aile üyeleri arasındaki ilişkiler yakın ve arkadaşça olmalıdır. Aile içindeki çatışmaların aile işini mahvedebileceği unutulmamalıdır.*
- *Aileyi zenginleştiren tutumluluk, onu mahveden ise lükstür. Tutumlu olun; lüksten kaçının.*
- *Borç alırken ve evlenirken aile meclisine danışın.*
- *Yıllık kazancın belirlenecek kısmını her zaman aile üyelerine dağıtın.*
- *Kişi son nefesine kadar çalışmalı ve hiçbir nedenle emeklilik konforuna düşmemelidir.*
- *Mali işlerinizi çok iyi organize edin ve merkezde tüm bölgelerin mali raporlarını toplayarak denetleyin.*
- *Verimsiz çalışanlarınızı gelecek vaat eden genç çalışanlarla değiştirin. Odaklanma başarının anahtarıdır.*
- *Kendi işiniz dışındaki şeylere odaklanmayın.*
- *Ailedeki çocuklar çıraklıktan başlayarak işi öğrenmeli ve kurumda kademe kademe ilerlemelidir.*
- *Ülkenizi sevin, vatandaşlık görevlerinizi yerine getirin ve tanrılarınıza tapınarak imparatorluğunuzu yüceltin.*

Aile şirketlerinin geleceği ile ilgili belirsizlikler şirket sahiplerinde çok büyük bir kaygı yaratır. Şirketlerde belirsizlikler bir süre sonra pek çok soruna yol açabilir. Bu belirsizliklerden kurtulmanın en önemli anahtarı ise; stratejik bir bakış açısı belirleyerek, şirketin aile anayasasını oluşturması olmalıdır. Aile anayasası, sorunların çözümünde ve çatışmaların giderilmesinde kuralların belirlenmesinde çok önemli bir faktördür (Parada, vd. 2010). Aile anayasası çerçevesinde; açık şekilde uyulması gereken yazılı kurallar ve ailenin sahip olduğu alışkanlık ve ilkelerinden oluşan yazısız kurallar bulunur. Bu kurallar yazılı olmasa da tüm ortaklar tarafından bilinir ve bu kurallara da düzenli olarak uyulur. Aile anayasası oluştururken şirket sahibinin değerlerinin şirkete doğru yansıtılmasıdır. Şirketin çıkarını düşünerek kuralların belirlenmesi daha önemlidir. Aile anayasaları kapsam bakımından aynı olsa da içerikleri her şirkete göre farklılık gösterir. Çünkü her şirketin işleyişi yöneticilerin tutumu ve kültürü farklıdır (Tuna, 2019).

### **3. Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları, bir örgütte çalışan alt, orta ve üst kademe yöneticiler, danışmanlar, kısmi süreli çalışanlar, teknik ekibi de dahil olmak üzere genel olarak örgütte çalışan herkesi kapsayan bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetimi ise işletmelerin nihai hedeflerini gerçekleştirme için, tüm bu insan kaynağının etkin, doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade eder (Taşkın, 2014). İnsan kaynakları yönetimi bir yandan çalışanların performansının yüksek olmasını sağlamaya yönelik faaliyetleri yürütürken diğer yandan çalışanları motive ve mutlu etmeyi amaç edinir. Bu tarz bir yaklaşım ise işletmede insanı sadece üretim fonksiyonlarının bir girdisi yapan klasik anlayıştan uzak, mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan bir ortamda bulundurmaya hedefler (Köse, 2010).

İnsan kaynakları yönetim stratejileri ile işletme ihtiyaçları ve çalışanların beklentileri arasında denge sağlanması çok önemlidir. İnsan kaynakları süreçleri, işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda yönetilmeli ve sürekli olarak iyileştirilmelidir. Bu ilkeler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, işletmenin başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmak, verimliliği artırmak ve işletme hedeflerine ulaşmada önemli katkı sağlamak için etkin bir insan kaynakları yönetimi stratejisi geliştirilmelidir (Yalçın, 2005).

Aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde yapması gereken en önemli strateji insan kaynakları yapılandırmasını doğru yapmalarıdır. Şirketlerin hedefleri ve iş yapılarına uygun, nitelikli insan kaynağıyla yol almaları çok önemli bir konudur. Aile şirketlerinde baktığımızda onları diğer şirketlerden ayıran en önemli özellik, üst yönetimdeki şirket yöneticileri arasındaki akrabalık bağıdır. Öncelikle aile

şirketi olma özellikleri işletmelerin işleyişi, gelişmesi ve insan kaynakları yönetimi için çok avantajlı gibi gözükse de kimi zaman da olumsuz sonuçlar doğuracağı da bir gerçektir (Taşkın, 2014).

Aile şirketi olmanın belki de en önemli dezavantajlarının görüldüğü yer, insan kaynakları yönetimidir. Çünkü bütün aile şirketlerine bakıldığında şirketlerin tepe yönetimini oluşturanların aile üyeleri olduğu görülmektedir. Yaptırım ve yetki gücünü elinde tutan aile üyeleri bu yetkiyi aile dışı profesyonellerle paylaşmak istemezler. Bu yüzden pek çok aile şirketi gelişmemektedir. Profesyonel desteğini almaktan çekinen bu tür aile şirketleri dışarıdan gelen tüm danışman ve profesyonelleri tehlike olarak görürler. Profesyonellerin katkısı ile kazanılan başarılarında onların emeği görülmez ve şirketler profesyonellere güvenmek istemezler. Bu önyargıları aşmak için aile şirketleri profesyonellere güvenmeli ve onlara yetki vermelidirler (Fındıkçı,2018).

Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminde yaşanan bir başka sorun ise adil bir şekilde tüm çalışanlara fırsat eşitliği tanınmamasıdır. Aile şirketlerinde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması, motivasyonu düşürmekte ve verimliliği olumsuz etkilemektedir (Köse, 2010). İnsan kaynaklarının doğru yönetilmesi ile yönetim daha sosyal yapıya kavuşabilir. Aile şirketlerinin insan kaynakları sistemlerini stratejik bir yaklaşımla ele almaları ve işleyişlerini şirketin hedefleriyle uyumlu hale getirmeleri çok önemlidir. Aile şirketleri aile üyelerine de çalışanlarına da güven vermeli ve şirketle bağ kurmalarını sağlamalıdır. Bu yüzden insan kaynakları kişilere özel eğitimler planlamalı onların kariyer hedeflerine destek olucu faaliyetler uygulamalıdır. Bu nedenle, insan kaynakları bölümü şirket yapısına uygun, nitelikli insan kaynağını şirkete çekmekte başarılı olmalıdır. Şirketin vizyonu, misyonu, hedefleri doğru tanımlanmalı, kurum itibarı ve kurum kültürü dışarıya doğru yansıtılmalıdır Aile şirketlerinde doğru bilgi akışı, performans değerlendirmeleri ve kariyer geliştirme planları çok önemli olmalıdır. İnsan kaynaklarının yarattığı bu farklılıklar şirketlerin rekabet piyasalarında başarılı olmasına ve gelişmesine katkı sağlayacaktır (Bozkurt, 2004; Fındıkçı, 2018; Taşkın, 2014).

Aile işletmelerinde yönetsel sorunlardan kaynaklı nitelikli iş gücü istihdam etmek daha zordur. Kurumsallaşma sürecindeki bu işletmelerde nitelikli personel eksikliğinin olması ve bu çalışanları şirkette tutamama insan kaynakları yönetimi açısından da bazı sorunlara yol açar. Ayrıca nitelikli personel açığı olması şirketlerin başarılı olup büyümesi önünde engel teşkil eder. İnsan kaynaklarında bu sorunların yaşanması, işletmenin resmi bir yapıda olmaması ve aile anayasasının hazırlanmamış olmamasına bağlıdır (Alkış & Temizkan, 2010).

Aile şirketlerinin başındaki yöneticilerin daha bilinçli ve eğitilmiş olmaları, insan kaynakları uygulamalarına önemli bir yatırım kaynağı olarak bakmalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca, işletmenin kurumsallaşma sürecinde işletme içinden ya da dışarıdan uzman danışmanlık hizmetleri olarak, insan kaynakları süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmelidirler. Böylece işletme sahipleri ve yöneticileri, insan kaynakları alanında yaşanan sorunlara daha etkili çözümler üretebilir ve işletmenin başarılı bir şekilde kurumsallaşmasını sağlayabilirler (Hoffman, vd. 2006).

Sonuç olarak, çalışanlarına değer veren örgütler hem çalışanların memnuniyetini artırarak performanslarını yükseltirler hem de uzun vadeli başarılar elde ederler. Çalışanların değerli olduklarını hissettirmek, örgütlerin sürdürülebilir bir başarı elde etmelerinde önemli bir faktördür. Bu nedenle, örgütlerin çalışanlarına değer vermeye ve bu değeri sürekli olarak artırmaya yönelik çalışmalar yapmaları önemlidir. Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi, sadece aile üyeleri değil, tüm çalışanlar için adil bir şekilde yürütülmelidir. Ayrıca, aile içi iletişim ve karar alma süreçleri profesyonel bir şekilde yönetilerek, çalışanların motivasyonu ve verimliliği artırılmalıdır. Bu şekilde, aile şirketleri uzun vadeli başarılarını sürdürebilir ve gelecekte de varlıklarını koruyabilirler.



#### 4. Araştırma

Bu nitel araştırma, aile şirketlerinde insan kaynakları yönetiminin nasıl farklılaştığını ve kurumsallaşma sürecine nasıl katkı sağladığını anlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, insan kaynakları uygulamalarının şirket politikaları üzerindeki etkilerini ölçmek ve bu uygulamaların şirket vizyonuna nasıl katkı sağladığını derinlemesine irdelemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, aile şirketlerindeki insan kaynakları uygulamalarına yön verebilecek ve bu uygulamaların şirket başarısına olan etkisi konusunda diğer uygulayıcılara yol gösterici olabilecektir. Yapılan görüşme ve değerlendirmelerin, aile şirketlerinin insan kaynakları stratejilerini geliştirmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada literatür taraması yapılarak on üç soruluk bir anket oluşturulmuştur. Bursa'da faaliyet gösteren plastik, içecek, otomotiv ve tekstil olmak üzere dört ayrı sektörden altı şirketin aile üyeleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan anket soruları aşağıda belirtilmiştir:

##### 4.1. Anket Soruları

- Şirketinizde kaçınıcı nesil olarak görev yapmaktasınız?
- Şirkette her çalışanın ve aile bireylerinin de iş tanımını belirlenmiş midir? (Görev, yetki ve sorumluluk alanının netleştirilmesi).
- Şirketinizde işe alım süreçleriniz nasıl, çalışanlarınızın belirlenmiş olan amaçlara uygun hakkaniyetli olarak işe yerleştirildiğini düşünüyor musunuz?
- Üst Yönetimde aileden olmayan profesyonel kişiler bulunuyor mu; eğer yoksa sebeplerden bahsedebilir misiniz?
- Aile Üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?
- Şirketinizde bir Aile Anayasası var mı? Eğer varsa uygulama başarınız beklentinizi karşıladı mı?
- Ailedeki sorunların iş yerine taşınmaması ve iş yerindeki sorunların da aile ortamına taşınmaması konusu dikkat ettiğiniz bir husus mudur?
- Şirketinize dışarıdan danışman ve profesyonel yönetici desteği alıyor musunuz?
- Aile bireylerinin eğitimi için bir sisteminiz bulunuyor mu?
- Şirketinizde devir planlaması yapılıyor mu?
- İK departmanının alınan şirket kararlarında herhangi bir etkisi var mı?
- Şirket içinde aile üyeleri insan kaynakları süreçlerine kurallara uygun şekilde dahil olabiliyor mu?
- Şirket içinde mentorluk ve bilgi aktarımı gibi yöntemler kullanılıyor mu?

##### 4.2. Katılımcıların Yanıtları

###### Şirketinizde kaçınıcı nesil olarak görev yapmaktasınız?

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirkette ikinci kuşak olarak görev almaktayım.1982 yılında kurulmuş aile şirketinin kurucularının çocuğu olarak, dış ticaret yöneticisi olarak görev almaktayım.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Üçüncü nesil olarak görev yapıyorum.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şu an ikinci nesil ve üçüncü nesil aktif çalışıyor. Firma kurucumuz babam rahmetli oldu. Ben ve oğlum fabrikaların başındayız.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Birinci nesil olarak görev almaktayım.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** İkinci nesil olarak görev almaktayım.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** İkinci Nesil olarak görev yapıyorum.

**Şirkette her çalışanın ve aile bireylerinin de iş tanımı belirlenmiş midir? (Görev, yetki ve sorumluluk alanının netleştirilmesi)**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimiz yıllardır uyguladığımız kalite yönetim sistemimiz gereği organizasyon şemalarımız ile çalışanların ve aile üyelerinin iş tanımları ve yetki alanları belirlenmiştir. Organizasyon şemamızda belirlenen görev tanımlarına göre kişilerin yetki sorumlulukları ve imza yetkisi olanlar yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmiştir.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Evet belirlenmiştir. Yönetim kurulu başkanı, vekili, üyeleri, icrada olanların görev tanımları, imza yetkileri ve sınırları belirlidir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Benim ve oğlumun yetki ve sorumluluk alanı tanımlıdır. İlgilendiğimiz alanlar farklıdır. Ama yine de önemli kararlarda birbirimize danışırız.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şirkette her çalışan için iş tanımı ve yapılması gerekenler belirtilmiştir.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Görev tanımları hazırlanmış ve çalışanlarla paylaşılmıştır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Evet. Görevler, yetkiler ve sorumluluk alanları belirlenmiş ve netleştirilmiştir.

**Şirketinizde işe alım süreçleriniz nasıl, çalışanlarınızın belirlenmiş olan amaçlara uygun hakkaniyetli olarak işe yerleştirildiğini düşünüyor musunuz?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimizde aile üyeleri eğitim ve yeteneklerine uygun işe adil şekilde işe yerleştirilmemiştir. Bu da şirket içinde yetki, görev kullanımında çatışmalara ve sorunlara yol açmaktadır. Aile üyeleri dışındaki çalışanlar ve yöneticiler eğitim ve tecrübelerine uygun şirketimizce belirlenmiş kurallara uygun işe yerleştirilmektedir. İşe alım ve yerleştirme insan kaynakları departmanında yetkili yöneticimiz tarafından yapılmaktadır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** İşe Alımla ilgili Şirket Sahipleri hiçbir zaman kararlara müdahale etmez. İşe Alım Sürecine uygun hareket ederler. Sürecimizde Şirket Değerlerine uygun alınmasına sadece önem verirler. Belirlenmiş olan Şirket Yetkinlikleri, Bölüm Yetkinlikleri ve Teknik yetkinliklere bakılır. Gerekli İlan açılır, sınav, mülakat süreçleri ile işe alım tamamlanır. Mülakatları önce İnsan Kaynakları yapar, ilgili bölüm müdürü yapıp süreç İK tarafından yürütülüp tamamlanır. Eğer gerekli ise üst pozisyonlar için Genel Müdür görüşme yapar
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Firmamız profesyonel bir ekip tarafından kurumsal olarak yönetilmektedir. İşe alım süreçlerine biz hiç dahil olmayız. İK Direktörümüz, müdürümüz ve bölüm sorumluları bu süreci tamamen profesyonel bir şekilde olması gerektiği gibi yönetirler. Zaten süreçlerimiz gereği her şey hakkaniyetli ve şeffaf bir şekilde yürütülür. Kimin ne için işe alındığı veya alınmadığı çok net bellidir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** İşe Alım süreci yüz yüze ön görüşme yapılarak gelen adaylar ile ön eleme yapılmaktadır. İşe alım süreci devam eden adayların işyeri ile ilgili bilgiler verilerek sağlık raporu ve diğer evraklar yapılarak işe başlayacak tarih belirlenip işe başlatılır. Personelin işe alım süreçlerinin kusursuz takip edilir. İşe alım ve oryantasyon süreçlerinde aksaklıklar ve eksikliklerinin en aza inmesi için yönetici ve ustalarına bilgilendirmeler yapılmaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** İnsan kaynakları tarafından açılan ilanlara yapılan başvurular ön değerlendirme sonrası bölüm yöneticilerine iletilir. Adaylarla yapılan

görüşmeler neticesinde uygun adaya bölüm yöneticisi karar verir. Zaman zaman üst yönetim tarafında tavsiyeler yapılır. Bu durumda bölüm yöneticisi yine de bağımsızdır. Tavsiyeyi olumlu veya olumsuz değerlendirme konusunda özgürdür.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Eğer yeni bir alanda yatırım veya yeni bir departman için yönetici atanacaksa, işe alımı yönetim kurulu yapmaktadır. Bu departmanın altındaki ekibi kurma görevi yöneticiye verilmektedir. Eğer mevcut pozisyonlarımıza yeni çalışanlar yerleştirilecekse, bu pozisyona gelecek kişiyi İK bulur, ön görüşmeyi yapar. Bu kişinin uygun olduğu raporunu bölüm yöneticisi/müdürüne iletir. Eğer bölüm yöneticisi de onay verirse çalışan işe başlar. Her yeni çalışan doğrudan kendi yöneticisi tarafından seçilir.

### **Üst Yönetimde aileden olmayan profesyonel kişiler bulunuyor mu; eğer yoksa sebeplerden bahseder misiniz?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Hayır bulunmuyor. Şirketimiz kardeşlerin ortaklığı ile kurulmuş gelenekçi yapıda bir aile şirkettir. Dışarıdan profesyonel bir yönetici veya danışman üst yönetimde yok.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile sadece Yönetim Kurulunda Görev Yapıyor. Üst Yönetim olarak Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, Müdürler tamamı profesyonellerden oluşuyor ve bu pozisyonlarda Aileden kimse bulunmuyor. 56 Yıllık bir Aile şirketiyiz. 46 Yıl içinde Aile tüm yönetim kademelerinde bulunmuş olup son 10 yıldır İcra Görevlerini profesyonellere bırakmıştır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Üst yönetimde sadece ben ve oğlum aileden biri olarak bulunuyor. Geri kalan ekibin hepsi profesyonellerdir. Üst yönetimde olmasa da yöneticiler ve çalışanlar arasında yakın veya uzak akrabalar bulunuyor. Ama bunlar da işini en iyi şekilde yaptığı için işe devam etmektedir. İşe uygun olmayan aile üyesi uygun bir şekilde görevinden alınır. Sonuçta burası binlerce kişinin ekme yediği profesyonelce yönetilmesi gereken bir kurumdur.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Üst yönetimde aile dışında kişiler bulunmamaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Aile üyeleri arası çatışmaların önlenmesi adına her bir üyenin bir görev ve sorumluluk alanı (CFO,COO,CMO gibi) vardır. Ancak tüm üyeler bağımsız ve aile dışından bir CEO ya bağlıdır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Yönetim Kurulunda aile dışından bir birey bulunmamaktadır. Şirketler grubumuzda Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Departman/Bölüm Müdürü seviyesinde profesyoneller çalışmaktadır.

### **Aile Üyeleri dahil herkes için performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Aile üyelerini ve çalışanlarımızı kapsayan performans değerlendirmelerini sunan bir sistem etkin kullanılmıyor. Sadece satış ve pazarlama bölümü için performans değerlendirme yazılı formlar yoluyla yapılmaktadır. Şirketin bütün bölümlerini kapsayıcı bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaması çalışanlarımızın yeterlilik ve verimlilik düzeylerini belirlememize engel olmaktadır. Bu durum şirket verimliliğini de olumsuz etkilemektedir.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile Yönetim Kurulunda olduğu için onlara performans sistemi uygulanmıyor. Üst Yönetime Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları, Müdürler ve uzmanlara çalışanlara Performans Sistemi uygulanıyor.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Ben ve oğlum için bireysel performans yapmıyoruz ama fabrikanın performans puanı bizim puanımız oluyor diye düşünüyoruz. İkimiz haricinde herkesin kurallara uygun şekilde performans ve geribildirim süreci işliyor.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Tüm çalışanlar dahil performans değerlendirme sistemi uygulanılmaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Performans değerlendirme sistemi tanımlı olmasına rağmen sadece yönetim kurulu dışındaki çalışanları kapsamaktadır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Evet, kişiye/çalıştığı pozisyona özel performans değerlendirme uygulamamız vardır. Günlük değişkenler ve sektörün dinamikliği bunun her alanda sistemleştirilmesine izin vermemektedir. Her yılın kendi şartlarına göre değerlendirme yapmaktayız.

### **Şirketinizde bir Aile Anayasası var mı? Eğer varsa uygulama başarınız beklentinizi karşıladı mı?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Ne yazık ki, şirketimiz için yazılmış bir aile anayasası yoktur. Bizler ikinci kuşak olarak, aile anayasasının gerekliliği konusunda kurucu -birinci kuşağı ikna edememiştir. Yazılı basılı kuralların olmaması şirkette belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Aile üyelerinin işe yerleşim ve görev tanımlarında da anayasamız olmaması çok büyük sorunlar yaratmaktadır. Şirketimizin önceliği aile anayasamızı yazdırmak olmalıdır. Anayasanın kurumsallaşma sürecimizi hızlandıracak bir faktör olduğu ortadadır. Ayrıca şirket içinde yetki devrinde de birinci kuşak çok başarılı olamamıştır sadece sorumlulukları bize devretmiştir, bu yüzden ikinci kuşak arada sıkışıp kalmıştır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Henüz bir Aile Anayasamız yok.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile Anayasamız yok. Ama kurumsal süreçler dahilinde her şey kurallara uygun şekilde işler.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile Anayasamız bulunmamaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Şirket tanımlanmış stratejik, ticari, etik ve kalite politikaları ile yönetilmektedir. Şirkete özel anayasa bulunmamaktadır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile anayasamız yok fakat her neslin kendi içindeki yetki ve sorumluluklara göre hiyerarşik yapısı bellidir.

### **Ailedeki sorunların iş yerine taşınmaması ve iş yerindeki sorunların da aile ortamına taşınmaması konusu dikkat ettiğiniz bir husus mudur?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Bu konu birinci kuşağın en çok dikkat ettiği husustur. Fakat sonradan gelen bizler ne yazık ki aile içi sorunları ve ilişkilerimiz arasında olan gerginlikleri işe yansıttığımız olmaktadır. Bu kurum içindeki ilişkilerimizi de olumsuz etkilemektedir. Ayrıca bu gergin tutumlar profesyonel çalışanlarımız yanında da sıkıntı yaratmaktadır. İş yerinde yaşadığımız konular ve sıkıntılar asla ev ortamında konuşulmaz eve iş götürülmeme kuralı ailemizden devraldığımız tutumdur. Birinci kuşağın yıllardır yaptığı gibi iş konuları sadece iş ortamında konuşulur ve tartışılır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile olarak bu ikisini birbirine karıştırmayız. Aramızda saygı ve profesyonellik vardır, bu çizgileri bozmayız. Bu şirkette ortağız diğer aile üyelerinin kendine ait ayrı şirketleri var, o yüzden hiçbirini birbirine karıştırmayız.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Küçük yaşlardan itibaren iş yerinde bu sorumluluğu aldığımız için sanırım iş ve özel hayatı ayırmayı öğrenerek büyüdük. Ben de oğlum da profesyonelliğimiz gereği bu konuda bir sıkıntı yaşamayız.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile sıkıntılarının işyerine taşınmaması için her konuda titiz davranır, iş yerindeki sıkıntılarında o an söylediği gibi çözümüne ulaştırmak için çabalayarak bu tür konuların oluşmamasını sağlayabilmekteyiz.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Bu konuda herkes profesyonel bir çalışan kimliğine sahip olmak zorundadır. İş ilişkileri ve aile ilişkileri birbirinden ayrı tutulur.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile içinde sorun yaşamamak için elimizden geleni yapıyoruz.

#### **Şirketinize dışarıdan danışman ve profesyonel yönetici desteği alıyor musunuz?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimizde kalite yönetim sistemi uygulamaları ilk başladığı zamanlardan itibaren bir danışmandan destek almaktayız. Yönetim ve kalite yönetimi ile ilgili profesyonel desteği almamız şirketimiz için kurumsallaşma çalışmalarının başlangıcı olmuştur. Aynı zamanda dışarıdan aldığımız bu destekle hatalarımızı başka bir göz tarafından görülüp bize sunulması daha objektif bir yaklaşım sunmaktadır. Ayrıca finans ve reklam çalışmalarında da işin uzmanı profesyonel yöneticilerden destek almaktayız.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Dışarıdan danışman ve denetim hizmetleri alıyoruz.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Her konuda çalıştığımız farklı danışmanlar vardır. Uzun süreli veya dönemli olarak sık sık kurum dışından da profesyonel destek alırız.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şirketimiz danışman desteği almaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Bağımsız denetim firmaları ile çalışılmaktadır. Ayrıca üst yönetimde bağımsız bir CEO bulunmaktadır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Evet hem yönetim birimimiz hem İK hem de üretim ve hammadde bölümleri için dönemselsel destekler alıyoruz.

#### **Aile bireylerinin eğitimi için bir sisteminiz bulunuyor mu?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Hayır. Aile üyelerini kapsayan planlanmış bir eğitim sistemimiz bulunmamaktadır. Eğitim tercihleri kişilerin inisiyatifine bırakılmıştır. Ben kendim için ihtiyaçlarım dahilinde eğitim planımı yıllık olarak düzenlemekteyim. Ayrıca yurtdışında çeşitli eğitimler aldım. Şehir içinden ve şehir dışındaki kurumlardan ve uzaktan programlardan eğitim ihtiyacımı desteklemekteyim. Aile üyeleri için planlanan bir eğitim olmaması kişiler arasında eğitim açığı yaratmaktadır. Bu da görevleri yerine getirirken bilgi açısından farklılıklardan kaynaklı çatışma ve gerginlik yaratabilmektedir.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Aile bireyleri eğitim seviyemiz yüksek. Herkes yurt dışında okudu ve yüksek lisansı var. Zaman zaman yönetim kurulu üyeliği için eğitim desteği aldığımız oluyor.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile bireylerimiz yurtdışında eğitimlerini tamamlayıp farklı firmalarda tecrübe edinip burada çalışmaya başlamışlardır.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Eğitim için bir sistemimiz bulunmamaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Aile bireyleri de şirketin işgücünün bir unsuru olup profesyonel beklentilerin karşılanması amacıyla eğitim planlarına dahil edilmekte ve başarı hedeflenmektedir. Aile üyelerinden en temel beklenti liderlik özelliklerini ortaya çıkarma ve uygulayabilmeleridir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile bireylerinin eğitimi kayıtsız ve şartsız, herhangi bir sınırlama veya kıyaslama olmaksızın desteklenmektedir.

### Şirketinizde devir planlaması yapılıyor mu?

- **Plastik sektörden bir şirket:** Şirketimiz sürdürülebilir bir yönetim anlayışı için devir planlaması yapmıştır. Yetki sorumlulukların devri yazılı olarak planlanmıştır. Devretme süreci kısmi olmuştur çok başarılı olduğunu düşünmüyorum birinci kuşak tam olarak yetkisini çekmediği için yenilik ortamı getirmemiştir. Kimi zaman bu konudan kaynaklı gerginlikler gözlemlenmektedir.
- **İçecek sektörden bir şirket:** Yönetim Kurulu'nun görev devrini kastediyorsanız bu genel kurulda oylamaya sunulup karar veriliyor.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Firmamızın hep 5 yıllık planı vardır. Bu süreçte devri planlaması da yapılmaktadır.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Şirketimiz de henüz devir planlanması yapılmamıştır.
- **Otomotiv yan sanayi sektörden bir şirket:** Devir planlaması yönetim kurulu tarafından yapılmıştır. Şirketin başına gelecek kişi önceden belirlenmiştir.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Evet yapılmaktadır. Görevler ve yetkiler zaman içerisinde, devir alan/alacak kişinin yetkinliğine göre sırayla devredilmektedir. Fakat bunun belirlenmiş bir zaman çizelgesi yoktur.

### İnsan kaynakları departmanının alınan şirket kararlarında herhangi bir etkisi var mı?

- **Plastik sektörden bir şirket:** Hayır ne yazık ki şirket yönetiminde etkin bir insan kaynakları departmanımız olduğunu düşünmüyorum. Genelde aile üyeleri ve baştaki yönetici aile üyemiz karar verici ve uygulayıcıdır. Kimi zaman onun otoriter yapısı diğer çalışanların da yetki kullanımını kısıtlamaktadır. Bu yüzden insan kaynakları yönetim kararlarında etkili değildir.
- **İçecek sektörden bir şirket:** İK Departmanından her zaman Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının etkisinde kalmadan bağımsız olarak görüşünü alıp kararlarımıza dahil ederiz.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Kesinlikle İK süreçleri ve diğer konularda kendilerinden görüş ve onay alırız.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** İK departmanında şirketin kararlarında etkisi vardır.
  - Kararların gücü ve etkisi birlikte verilmesidir.
- **Otomotiv yan sanayi sektörden bir şirket:** Evet vardır. İK tarafından yayınlanmış kurallar her bir çalışan için eşit ve geçerlidir. Objektif değerlendirme esastır.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** İşe alım süreci yönetimi, performans değerlendirmesi ve raporlaması yapılmaktadır.

### Şirket içinde aile üyeleri insan kaynakları süreçlerine kurallara uygun şekilde dahil olabiliyor mu?

- **Plastik sektörden bir şirket:** Şirketimizde kimi zaman aile üyeleri, işe alım süreçlerinde tanıdıklarını işe yerleştirme gibi alanlara dahil olmuştur. Bundan kaynaklı yaşanan sorunlar dahilinde aile üyelerinin işe alım, performans süreçleri ve personel yönetimi gibi alanlara müdahalesi kısıtlanmıştır. Böylelikle doğru işe doğru personel seçimi insan kaynakları departmanımız tarafından yapılmaktadır. Aynı zamanda aile üyelerinin çalışanların performans değerlendirmesi için öneri ve yorumlarda bulunması da fikir ayrılıkları yaratmıştır. Çalışanlarımız için performans değerlendirmesinin doğru yapılması, yönetim sistemimiz dahilinde kullanılan formlar ve yazılı dokümanlar ile daha uygun olmaktadır. Adil ve etkin bir değerlendirme için sistem dahilinde hareket etmekteyiz.
- **İçecek sektörden bir şirket:** Üst yönetimimizle birlikte belirlenen şirket etik kurallarımız tüm şirketimiz çalışanlarını dahil ediyor.
- **Tekstil sektörden bir şirket:** Evet bu konuda İK ile uyumlu hareket etmeye gayret gösteriyoruz.

- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile üyelerimiz, İK süreçlerine kurallara uygun dahil olabilmektedir.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** İK uygulamalarımız her çalışana aile üyesine eşit davranır bu yüzden aile üyeleri bu süreçlere uyar.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile üyeleri istisnai durumlar dışında İK süreçlerine dahil olmamaktadır.

#### **Şirket içinde mentorluk ve bilgi aktarımı gibi yöntemler kullanılıyor mu?**

- **Plastik sektöründen bir şirket:** Şirketimizde iki kuşak bir arada çalıştığı için bilgi ve iş tecrübelerini aktarma şeklinde mentorluk uygulanmaktadır. Kurum içinde yapılan toplantılarda da mentor olan kuşak yeni kuşağa iş yaşamında yaşadıkları deneyimlerden örnekler sunmaktadır.
- **İçecek sektöründen bir şirket:** Evet şirketimizde önceki nesil yeni kuşağa mentorluk yapmaktadır. Kurucu kuşak çalışan yeni kuşağa İş için gerekli bilgi ve deneyimlerini aktarmaktadırlar.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Şirketimizdeki 2.nesil ve 3.nesil beraber çalıştıkları için 3.kuşak deneyimlerini yeni kuşağa aktarmaktadır. Tavsiyeleri, iş deneyimleri ve bilgi birikimleri ile yeni nesillere mentorluk yapmaktadırlar.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Aile bireyleri de dahil olmak üzere bilgi paylaşımları sürekli yapılmaktadır.
- **Otomotiv yan sanayi sektöründen bir şirket:** Aile üyelerinden en temel beklenti liderlik özelliklerini ortaya çıkarma ve uygulayabilmeleridir. Bu çerçevede bilgi birikimlerini alt ekipleriyle paylaşma şirketin seviyesini yukarı çekme anlamında önemli kabul edilir ve bu doğrultuda hedefler verilmektedir.
- **Tekstil sektöründen bir şirket:** Eğer yeni bir şirket veya departman kurulmadıysa, atanan şirket yöneticilerimiz içimizde yetişen çalışanlardan seçilmektedir. Mentorluk ve bilgi aktarımı çalışanlarımız için doğal bir döngüdür.

#### **5. Bulgular**

Araştırmam kapsamında katılımcıların çoğunluğu şirketin yönetim kurulu üyesi pozisyonunda da görev yapan aile üyeleridir ve diğerleri ise şirketlerin üst düzey yöneticileridir. Soruları cevaplayan kişilerin eğitim durumu lisans ve yüksek lisans düzeyindedir. Katılımcıların bir bölümü yurtdışında da ek eğitim aldığını belirtmiştir.

Şirketlerin hemen hepsi büyük ölçekli holdingleşmiş şirketlerdir. Ankete katılan bütün şirketlerin yurtdışına ihracatı bulunmaktadır İçlerinden birkaç firma yurtdışında da yatırımları olan büyük ölçekli şirketlerdir. Bursa'da faaliyette bulunan şirketler seçildiği için katılımcıların çoğu tekstil ve otomotiv yan sanayinden işletmelerdir. Bursa'nın ekonomisine en büyük katkıyı bu iki sektör yapmaktadır.

Bursa ihracat rakamları ile Türkiye ekonomisine katkısı çok büyüktür. Türkiye İhracatçılar Meclisi verilerine göre, ihracatta İstanbul ve Kocaeli'nin ardından 3'üncü sırada yer alan Bursa, 2023 yılında 255 milyar 808 milyon 922 bin dolar olan Türkiye'nin toplam dış satımında yüzde 6,33'lük payın sahibi olmuştur. 2022'de 16 milyar 162 milyon 737 bin dolar olan Bursa'nın ihracatı, 2023'te bu seviyeyi koruyarak 16 milyar 202 milyon 578 bin dolara ulaşmıştır (Şan,2024).

Şirketlerden iki şirket haricinde kurumsallaşma süreçleri tamamlandığı saptanmıştır. Buna rağmen sadece bir iki firmada aile anayasası hazırlandığı görülmüştür. Kurumsallaşmaya rağmen şirketlerde aile anayasası gerekli görülmemiştir.

Şirketlerin hemen hepsinde insan kaynakları uygulamalarının etkin yürütüldüğü görülmektedir. Şirketlerin üst yönetimleri de insan kaynakları politikalarını desteklemektedir. Ayrıca insan kaynakları departmanı şirketlerin karar mekanizmasında etkin rol oynamaktadır.

Şirketlerin hemen hepsinde devir planlamaları yönetim kurulunca planlanmıştır ve bu konu çatışma konusu olmaktan çıkmıştır. Şirketlerin büyük çoğunluğunda performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Fakat şirketlerde performans değerlendirmeleri genelde çalışanlara uygulanmakta, aile üyeleri kapsama alınmadığı görülmektedir. Aile üyeleri üst yönetimde bulunduğu için, onlara uygulanan bir değerlendirme sistemine hiçbir şirket gerek duymamıştır.

Ankete katılan tüm şirketler dışarıdan profesyonel ve danışman desteği almaktadır. Bu desteği uzun yıllardır alan şirketlerin profesyonellerle çalışmakta başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönleri ile görüşülen tüm şirketler, dışarıya kapalı yapılar olmaktan uzaktırlar. Katılımcıların yanıtlarına göre aile içinde yaşanan sorunları şirkete yansıtılmamakta ve iş yerindeki sorunları da aile içine taşımamakta başarıya ulaşmışlardır. Bu durum genel olarak şirket içinde ve aile arasında çatışmaları önleyici bir değerdedir ve kurumsallaşma çalışmaları başarı ile yürütüldüğü için, çatışmadan uzak huzurlu bir çalışma ortamı mevcuttur.

## **6. Sonuç**

Globalleşen ve dijitalleşen dünya ekonomisinde rekabet şartları da gün geçtikçe değişime uğramaktadır. Yeni teknolojiler, robot sistemler ve yapay zekâ gibi uygulamalar ile yeni bir dijital dönüşüm çağına girilmektedir. Aile şirketlerinin bu dönüşüme uyum sağlaması ise sadece kurumsallaşma ile mümkün olacaktır. Aile şirketlerinin sürdürülebilir olması için yeni çağa uygun iş modelleri yaratması ve kurumsallaşmayı önemsemeleri son derece önemlidir.

Profesyonelleşme süreci, bir şirketi denetlemek için güçlü yönetim yapılarının kurulmasını ele almaktadır (Songini 2006). Aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi, işletmede aile üyesi olmayan yöneticilerin istihdam edilmesi olarak kabul eden araştırmaların olmasına rağmen (Dekker, vd. 2015: 517) bu yaklaşımın eksik olduğu, aile işletmelerinde profesyonelleşmenin, işletmenin aile üyesi üst düzey yöneticilerinin yetkilerinin bir kısmını orta düzey yöneticilere devretmesi anlamına geldiği belirtilmektedir (Hofer ve Charan, 1984: 2; Dekker, vd., 2015: 517). Aile işletmelerinin aile işletmesi olmanın getirdiği olumsuz durumların üstesinden gelmesinde ve dış paydaşlarına karşı süreçlerin kişilerden bağımsız olduğu algısını verebilmesinde profesyonelleşmenin büyük etkisi vardır (Stewart ve Hitt, 2012: 59). Aile işletmelerinde aile üyeleri işletme hedefleri ile aile hedeflerinin aynı olmasını arzularken, işletmenin ölçeğinin büyümesiyle beraber bu hedefler farklılaşabilmektedir ve vekalet maliyetlerine katlanarak profesyonelleşme ile bu hedefleri gerçekleştirmek kolaylaşmaktadır (Madison, vd., 2018: 328). Dekker, vd. (2012) aile işletmelerinde profesyonelleşmeyi insan kaynakları kontrol sistemi, genel etkinlik, finans, kurumsallaşma ve yetki devri olmak üzere beş boyutta incelemektedir. Şirketler aile anayasaları hazırlayarak, insan kaynakları yönetim süreçlerini etkin uygulayarak kurumsallaşma süreçlerini başarılı bir şekilde tamamlayacaklardır. Bu yüzden aile şirketlerinin yapılarını incelemek, kurumsallaşma süreçlerini bilmek ve insan kaynakları yönetim şekilleri hakkında bilgi toplamak son derece önemlidir.

Araştırmaya katılan şirketlerin çoğunluğu büyük ölçekli kurumsallaşmış şirketlerdir. Bu şirketlerde insan kaynakları yönetiminin ve tüm uygulamalarının çok başarılı şekilde uygulandığı ortaya çıkmıştır. Anket sonuçları göstermiştir ki; seçilen şirketler insan kaynakları uygulamalarını etkin uygulayan ve kurumsallaşmayı başarmış örneklerdir. Katılımcıların eğitim düzeyleri yüksektir ve şirketlerin insan kaynakları uygulamalarını profesyonel ve uzman kişilerle yapma nedenleri eğitim düzeyleriyle de ilişkilendirilebilir.



İncelenen büyük ölçekli şirketler yönetim süreçlerine sadece aile üyelerini dahil etmemiş, profesyonellerden de destek alarak kurumsallaşma süreçlerini tamamlamışlardır. Bu şirketler büyümeye devam ederek, uzun ömürlü şirketler olmuşlardır. İnsan kaynakları yönetimleri ile kurumsallaşan bu şirketler gelecek nesillere daha sağlıklı şekilde devredilmiştir. Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi, şirketin başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati öneme sahip bir faktördür. Aile şirketleri, insan kaynakları yönetimini önemseyerek kurumsallaşma sürecini hızlandırabilir ve uzun vadeli başarı için önemli bir temel oluşturabilirler. İnsan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması ile şirket içindeki iletişim, motivasyon ve çalışanların performansı üzerinde olumlu etkiler yaratılabilir.

Bu araştırma; aile şirketlerinin kurumsallaşma sürecinde geliştirmeleri gereken yönlerini bulmalarında ve insan kaynakları yönetiminin etkin uygulanmasının kurumsallaşmayı kolaylaştırdığı konusuna rehberlik edebilir.

### Kaynakça

- Abdioğlu, H. (2007). “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetim Rolü ve İMKB-100 Örneği”, Marmara Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İstanbul
- Alkış, H., & Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesi: Karabük Demir-Çelik Sektörü Örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 2 (76), 73-92.
- Ateş, M. R. (2009). *Yarının Aile Şirketleri*. İstanbul: İnno Yayınları
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Odak Ofset Yayıncılık. Ankara.
- Ateş, R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.
- Bammens, Y., W. Voordeckers & A. Van Gils (2011), ‘Boards of directors in family businesses: a literature review and research agenda’, *International Journal of Management Reviews*, 13 (2)pp. 134–152.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Banegil, T. (2013). Study of factors influencing knowledge transfer in family firms. *Intangible Capital*, 9(4), 1216–1238.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.
- Baysal, B. (2022). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve aile anayasası: Bursa örneği*. Yüksek lisans tezi, Bursa Teknik Üniversitesi.
- Birley, S., Ng, D. & Godfrey, A. (1999). The Family and the Business. *The Governance of Smaller Businesses*, Long Range Planning, 32, 598-608.
- Bozkurt, G. (2017). *Aile işletmelerinin kurumsallaşma evresinde nepotizm etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Bozkurt, R. (2004). Aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanması. *Anahtar, Milli Produktivite Merkezi Aylık Yayın Organı*, 14-15.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920.
- Bargoni, A., Alon, I., & Ferraris, A. (2023). A systematic review of family business and consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 158, 113698.
- Basly, S. & Hammouda, A. (2020), “Family businesses and digital entrepreneurship adoption: a conceptual model”, *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 29 No. 2, pp. 326-364.
- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P., & Digan, S. P. (2017). How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 594–613.
- Cattaneo, C. & Bassani, G. (2020). Professionalization and managerialization in family firms: A still open issue. *Management Controlling and Governance of Family Businesses*, 29-49.

- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. & Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Çoban, F. (2002). Tarih Gibi Şirketler', *Capital Dergisi*, 10(7), 118-121.
- Davis, P. (1983), Realizing The Potential of The Family Business, *Organizational Dynamics, Summer*, 47-56.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B., & Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based On The Professionalization Construct: Exploratory Research. *Family Business Review*, 26(1), 81-99.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- Dinler, F., & Şahin, F. (2024). Türkiye'deki Aile İşletmelerini Konu Alan Akademik Literatür: Sistematik İnceleme ve Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1), 173-202.
- Family Business School. (2011). Family Business: The Oldest Family Businesses in The World. <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>
- Fındıkçı, İ. (2017). Aile Şirketleri. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fındıkçı, İ. (2018). İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2005). The life cycle of corporate governance. Edward Elgar Publishing.
- Gersick, K.E. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of The Family Business. Boston: Harvard Business School Press.
- Gnan, L., & Songini, L. (2003). The Professionalization of family firms: the role of agency cost control mechanisms. Università commerciale Luigi Bocconi.
- Güleş, H., Arıcioğlu, A. & Erdirencelebi, M. (2013). Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik Uyum. Ankara: Gazi Kitap Evi.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Hofer, C.W. & Charan, R. (1984). The transition to professional management: Mission impossible?, *American Journal of Small Business*, 9(1), 1-11.
- Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006), "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory", *Family Business Review*, 19 (2), 135- 145.
- İltis, M. H. (2001). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları İstanbul Ticaret Odası Yayınları, (19).
- Jain, A., Thukral, S., & Paul, J. (2023). Role of socioemotional wealth (SEW) in the internationalisation of family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 1-26.
- Kachaner N., Stalk, G. & Alain B., (2012) "What You Can Learn from Family Business", *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business>
- Karabacak, H., & Alp.A.(2021). Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 39(3), 425-440
- Karpuzoğlu, E. (2004). Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, İstanbul Kültür Ün. Yayını. İstanbul.
- Karpuzoğlu, E. (2001). Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayıncılık. İstanbul.
- Kırım, A. (2005). Aile Şirketlerinin Yönetimi. Sistem Yayıncılık.

- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of management review*, 38(3), 418-441.
- Köse, M. (2010). Aile şirketlerinde insan kaynakları yönetimi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KPMG. (2010). <https://www.fambiz.com.au/wp-content/uploads/Constructing-a-Family-Constitution-KPMG.pdf> web sitesi
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.
- Lannon, F., Lyons, R., & O'Connor, C. (2024). Generation AI and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 470-474.
- Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. ve Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336.
- Mercan, Ö. (2023). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliğinde Kurumsallığın Rolü. Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- McKinsey (2024). All in the family business. (<https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/charts/all-in-the-family-business>)
- Miroshnychenko, I., De Massis, A., Miller, D., Barontini, R. (2020). Family business growth around the world. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1–27.
- Mitsui (2021). Family Rules. (<https://www.mitsui.com/jp/en/index.html>)
- Onay, M., & Muter, C. (2005). Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İkinci Kuşağın Kurumsallaşma Konusuna Bakış Açısı. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 109-126.
- Özmutaf, N. M. (2007). Geleceğin Örgütlerinde İnsan Kaynakları İçin Başarı Ölçülerine Yönelik Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Yaklaşım. *Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi*, 4, 61-74.
- Özuysal, H.D.(2006).Aile şirketlerinin kurumsallaşmasında aile anayasasının önemi. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi.
- Parada, M.J., Nordqvist, M. & Gimeno, A. (2010), “Institutionalizing the family business: the role of professional associations in fostering a change of values”, *Family Business Review*, 23(4), 355-372.
- PWC (2021). Aile Şirketleri Araştırması 2021(Family Business Survey, 2021).
- Razzak, M. R., Jassem, S., Akter, A. ve Al Mamun, S. A. (2021). Family commitment and performance in private family firms: moderating effect of professionalization. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5), 669-689.
- Sabuncuoğlu, Z.(2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa,1. Baskı.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Şan C. (2024). Bursa, Türkiye'nin 2023 ihracatına 16,2 milyar dolarlık katkı verdi (aa.com.tr)
- Taşkın, G. (2014). Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde insan kaynaklarının değişimi-Bir alan araştırması. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Taşkın, T. (2023). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ve aile anayasası çerçevesince incelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Tuna, K. (2019). Aile anayasası oluşturma süreci. <https://www.halkbankkobi.com.tr/tr/uzmani-nadanisin/makaleler/kobilerinkurumsallasmasi/aile-anayasasi-olusturmasureci.html>.
- Turan, H. (2023). Aile şirketlerinin analizi ve çözüm önerileri. *Holistic Economics*, 2(1), 1-9.
- Ulrich, P., Frank, V. & Buetner, R. (2023), “Artificial intelligence in small and medium-sized family firms: an empirical study on the impact of family influence”, *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 72-80.
- Vera, C. F. & Dean M. A. (2005). An Examination of The Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345.

- Vozikis, G. S., Liguori, E. W., Gibson, B., & Weaver, K. M. (2012). Reducing the hindering forces in “intra-family business succession. *American Journal of Economics and Business Administration*, 4(1), 94–104.
- Yalçın, M. (2005). Kurumsallaşmanın Yolu İnsan Kaynaklarından Geçer, *Kobi Finans Dergisi*, Sayı:6, <http://www.kobifinans.com>
- Yılmaz, S. B., & Türker, D. (2022). Profesyonel Yöneticilerin Aile Şirketlerinde Karşılaştığı Sorunlar. *Uşak Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 30-58.
- Yolaç, S. ve Doğan, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 61(2), 83-110.
- Yükselen, C. (2018). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve Aile Anayasası*. Detay yayıncılık. Ankara.
- Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425.
- Zellweger, T. M. & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21 (3), 347-36.

## YAYIN ŞARTLARI / PUBLICATION REQUIREMENTS

Dergide yayınlanması talebiyle editöre gönderilen eserler, gizli tutulan hakemlerin (iki hakem) olumlu görüşleri alınmaksızın ya da hakemler tarafından önerilen düzeltmeleri içeren yeni metin sağlanmaksızın yayınlanmaz.

Hakemlerden biri olumlu diğeri olumsuz görüş bildirdiğinde eser üçüncü bir hakeme gönderilir.

1. Hazırlanan çalışmalar, DergiPark üzerinden (<http://dergipark.gov.tr/ijemi>) sisteme yüklenmek suretiyle dergi editörlüğüne iletilmelidir. Hakem incelemesi dâhil tüm aşamalar DergiPark sistemi üzerinden yürütülecektir.
2. Gönderilen makalelerin ilk ve ikinci sayfası öz ve abstract bölümü şeklinde olmalı, makalenin yabancı dildeki adı, en fazla 300 kelimelik Türkçe ve yabancı dilde özetlerinin ve en az 3 adet anahtar kelimenin (Key Words) eklenmesi gerekmektedir. Çalışmanın sonunda Kaynaklar yer almalıdır.
3. Sayfa yapısı: Üst ve alttan 2,5 cm; yanlardan 2,5 cm. olmalıdır. Bu şekilde hazırlanan yazılar kural olarak 25 sayfadan fazla olmamalıdır.
4. Metin yazıları: Times New Roman karakteri ile 11 punto 1,5 satır aralığı, ilk satırı özel 1,25 cm değerinde paragraf, paragraf arası boşluklar öncesi ve sonrası 0 nk olmak üzere iki yandan hizalı yazılmalıdır. Ana başlık 14 punto, ikinci ana başlık 10 punto, özet ve abstract 9 punto kullanılmalıdır. Yazar adı, ana başlığın altına sola dayalı olarak akademik unvan olmadan “adı SOYADI” biçiminde yazılmalı, unvan, eposta adresi ve kurum bilgileri dipnot şeklinde ana başlık bölümünde verilmelidir.
5. Makalenin daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olması gerekir.
6. Yazarlara telif hakkı ödenmeyecektir. Yazarlar, yayımlanan yazılar üzerinde Journal EMI Editörlüğü’nün, her türlü formatta yayımlamak dâhil, tüm yayın haklarına sahip olduğunu kabul ederler. **BU ŞARTLARI TAŞIMAYAN BAŞVURULAR KABUL EDİLMEYECEKTİR.**

**Haberleşme Adresi:** Dilkur Akademi Migros Arkası İpekyolu İş Merkezi Kat:10 Aksaray 68100 Türkiye 0506 466 00 77

**İnternet Adresi:**  <http://dergipark.gov.tr/ijemi>

**E-Posta:**  [internationaljournalemi@gmail.com](mailto:internationaljournalemi@gmail.com)

Entrepreneurship & Management Inquiries

# EMI journal

9  
YEARS  
ANNIVERSARY

**INTERNATIONAL JOURNAL OF**

ENTREPRENEURSHIP &  
MANAGEMENT INQUIRIES

e-ISSN 2602-3970