



YIL: 2025 SAYI: 49

KOSBED

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Kocaeli University Journal of Social Sciences

Kocaeli Üniversitesi
Kocaeli University Journal of Social Sciences
Sosyal Bilimler Dergisi

49

2025

HAKEMLİ DERGİ

INDEX  COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L



ULRICHSWEB™
GLOBAL SERIALS DIRECTORY

SÖBIAD



Akademik Dizin
Akademik Türk Dergileri İndeksi

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi

Kocaeli University Journal of Social Sciences

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü adına
sahibi / owner Prof. Dr. F. Burcu ÇAM
bcandan@kocaeli.edu.tr

EDİTÖR EDITOR	Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL ayse.gunsel@kocaeli.edu.tr
EDİTÖR YARDIMCILARI VICE EDITORS	Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK merve.gercek@kocaeli.edu.tr Dr. Öğr. Üyesi Hande Begüm BUMİN DOYDUK hande.doyduk@kocaeli.edu.tr Dr. Öğr. Üyesi Gamze KAĞAN gamze.kagan@uskudar.edu.tr Dr. Arş. Gör. Jale BALKAŞ jale.yasar@kocaeli.edu.tr
YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ	Doç. Dr. Cemkut BADEM cembadem@kocaeli.edu.tr
YAYIN KURULU EDITORIAL BOARD	Prof. Dr. F. Burcu ÇAM (Kocaeli Üniversitesi) Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU (Kocaeli Üniv.) Prof. Dr. Adnan Rüştü KARABEYOĞLU (Kocaeli Üniversitesi) Prof. Dr. Suavi AHİPAŞAOĞLU (Beykoz Üniversitesi) Prof. Dr. Thomas GILPATRICK (Portland State University) Prof. Dr. Volkan ÖNGEL (Beykent Üniversitesi) Prof. Dr. Şevket Işıl AKGÜL (Marmara Üniversitesi) Prof. Dr. Yasemin BAL (Yıldız Teknik Üniversitesi)
Kapak Tasarımı Sayfa Tasarımı/Mizanpaj	Editör Ekibi
YÖNETİM YERİ	Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü 41380 Umuttepe / Kocaeli Telefon: 0 262 303 17 52- Fax: 0 262 303 17 53

ISSN 1302 – 6658 / E-ISSN: 2980-003X

KOÜ Sosyal Bilimler Dergisi, altı ayda bir yayınlanan uluslararası hakemli bir dergidir. TUBİTAK-ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanına (SBVT) kayıtlıdır. Index Copernicus, Ulrichsweb, ASOSIndex, Türk Eğitim İndeksi, Akademik Dizin, Arastirmax ve IAD tarafından taranmaktadır. Dergide yayınlanan yazı ve makaleler, kaynak gösterilmek şartıyla iktibas edilebilir. Yazı ve makalelerin tüm sorumluluğu, yazarına / yazarlarına aittir. Derginin elektronik versiyonu, tam metin olarak <https://dergipark.org.tr/kosbed> internet adresi üzerinden erişime açıktır.

Kocaeli Üniversitesi

Kocaeli University Journal of Social Sciences

Sosyal Bilimler Dergisi

49

2025

DANIŞMA/HAKEM KURULU

Advisory/Referees Board

Prof. Dr. Ali Talip AKPINAR (Kocaeli Üniversitesi)
Prof. Dr. Serdar BOZKURT (Yıldız Teknik Üniversitesi)
Doç. Dr. İbrahim SAYLAN (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Doç. Dr. Ejder AYÇİN (Kocaeli Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Hakan AŞAN (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Güliz DİNÇ (Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Faruk Selahattin YOLCU (Kocaeli Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Serpil Seda ŞİMŞEK (Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi)
Dr. Öğr. Üyesi Murat ERGÜL (Karabük Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Ramazan SAYAR (Bayburt Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Bumin Çağatay AKSU (İstanbul Gelişim Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Abdülkadir AKTURAN (Piri Reis Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi)
Dr. Öğr. Üyesi Cihan Necmi GÜNAL (Kocaeli Üniversitesi)

Editörden...

Sosyal bilimler; insanların birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği, birbirlerine nasıl davrandığı, bir kültür olarak nasıl geliştiği ve dünyayı nasıl etkilediği gibi konularda toplumları anlamayı sağlayan önemli bir araç olup; sosyal olgular ve değişimler sosyal bilimler aracılığıyla incelenmektedir. Dijitalleşme ve küreselleşmenin damgasını vurduğu bugünün dünyasında, insan yaşamının her boyutunda geri dönüşü olmayan bir değişim gerçekleşmektedir. İşte bu değişimin dinamiklerini anlayabilme noktasında sosyal bilimlerin önemini daha da belirginleştirmek; toplumları ve sosyal yaşamı daha iyi anlamak için yönetim, sosyoloji, ekonomi, psikoloji ve eğitim gibi sosyal bilimlerin farklı yönlerine başvurmak gerekmektedir. İşte bu misyon üzere 1997 yılında kurulan Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KOSBED) yılda iki kez yayınlanmaktadır. KOSBED; iktisat, işletme, kamu yönetimi, uluslararası ilişkiler, maliye, çalışma ekonomisi, ekonometri, tarih, felsefe, güzel sanatlar, Türk Dili, İngiliz Dili gibi sosyal bilim dallarında özgün akademik makaleleri yayınlayan hakemli bilimsel bir dergidir.

Dergimiz; üniversitelere, kütüphanelere, enstitülere ve tüm akademik çevrelere hem internet ortamında hem de basılı olmak üzere iki şekilde erişim sağlamaktadır. Dergimizde Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılar yayınlanmaktadır. Açık erişim politikasını benimsemiş olan Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi bilginin küresel dağıtımına aracılık etmekte olup, Index Copernicus, Ulrichsweb, ASOS, TEİ, Akademik Dizin ve IAD indekslerinde taranmaktadır. Ayrıca her geçen gün yayın standartlarını geliştiren dergimiz ESCI ve SCOPUS gibi platformlar tarafından indekslenmeyi de hedeflemekte olup, alanında saygın birçok indeks ile gerekli yazışmaları yürütmektedir. Dergimize gönderilecek yazılar sosyal bilimler alanında makale, kişi ve kitap tanıtımı ya da eleştiri alanlarında olmalıdır. Dergimize gönderilen yazılar öncelikle dergi editörleri tarafından dergimiz yazım kuralları, dil ve bilimsel uygunluğu açısından değerlendirilmekte uygun görülen yazılar ilgili iki hakeme gönderilmektedir.

Dergimizde kör hakemlik sistemi uygulanmaktadır. Hem yazarların hem de hakemlerin karşılıklı olarak isimleri gizli tutulmaktadır. Hakem raporlarından herhangi birinin sonucu red şeklinde geldiğinde ve diğer hakemden de önemli değişiklik isteği geldiğinde dergi editöryel kurulu makale için red hakkını kullanabilmektedir. Eşitlik halinde ise makale değerlendirilmesi için üçüncü bir hakem belirlenerek nihai karar verilmektedir. Hakem önermeleri ilgili yazar ya da yazarlara gönderilir, istenilen düzeltmeler 1 ay içinde yapılmadığı takdirde editöryel kurul uygun gördüğü takdirde makalenin yayın sürecinden düşürülmesi kararını verebilir. Hakem değerlendirme süreci 1 ay olup, makalenin nihai değerlendirme süreci 4 aydır. Hakem sürecinden olumlu şekilde geçmiş yazılar **editöryel kurulun uygun gördüğü herhangi bir sayıda** yayınlanabilir. Ayrıca dergimize gönderilen dergipark sistemi kapsamında intihal denetimine tabi tutulmaktadır. Makalelerin yayınlanması için intihal oranının kaynakça hariç en fazla %15 olması gerekmektedir. Tarama sonucu **%15'in** üzerinde olan makaleler **RED** edilmektedir.

Dergimizde yayınlanmış / yayınlanacak **makalelerin her türlü sorumluluğu yazar veya yazarlara aittir. Makalelerin telif hakkı ise Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne aittir.** Dergimizde makale yayınlayan yazarlar yukarıda bahsedilen ilkeleri kabul etmiş sayılır. Dergimizin 49. Sayısında hakemlik sürecine dahil olarak katkı sağlayan kıymetli akademisyenlere, bilimsel yazılarını bizimle paylaşan bize destek veren değerli yazarlara ve makale değerlendirme sürecinde katkı sağlayan danışma kurulu üyelerine ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi olarak bundan sonraki sayılar içinde sosyal bilimler alanındaki yeni yazarların web sayfasındaki yazım kurallarına ve dergi formatına uygun çalışmalarını bekliyorum, 49. sayının tüm ilgili kişi ve kurumlara faydalı olmasını diliyorum.

Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL

Kocaeli Üniversitesi

Kocaeli University Journal of Social Sciences

Sosyal Bilimler Dergisi

49

ISSN 1302- 6658

E-ISSN: 2980-003X

Araştırma Makaleleri

Erkan DOĞAN	İki Askeri Müdahale Arasında Türk Solu: 27 Mayıs 1960'tan 12 Mart 1971'e / <i>Turkish Left between Two Military Interventions: From 27 May 1960 to 12 March 1971</i>	1-12
Abidin ÖNCEL Şeniz Sevinç AYDOĞAN Erdem ERHAN	Toplum 5.0'ın Sosyo-ekonomik Gelişmedeki Rolü'nün Swot Analizi ile Değerlendirilmesi / <i>A Swot Analysis of The Role of Society 5.0 on Socio-economic Development</i>	13-39
Zeynep KARACA UZUNKAYA	Ar-Ge Harcamalarında Patent Stoğunun Önemi: İmalat Sanayi Üzerine Bir Uygulama / <i>The Importance of Patent Stock in R&D Expenditures: An Application on Turkish Manufacturing Industry</i>	40-51
Chahrazad AARAB İhsan YİĞİT	Türkiye'de Çeşitlendirme ve Performans ilişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Kayıtlı Olan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma / <i>Diversification And Performance Relationship in Turkey: A Study of Companies Listed on Istanbul Stock Exchange</i>	52-65
Melisa NARİN Ümit ALNİAÇIK	Akademisyenlerin Otomobil Tercihlerindeki Kriterlerin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Değerlendirilmesi: C Segmenti Binek Otomobiller Üzerine Bir Araştırma / <i>Evaluation of Academics' Car Preferences Using Multi-Criteria Decision-Making Methods: A Study on C-Segment Passenger Cars</i>	66-89
Fatma SANNAV Ülkü UZUNÇARŞILI	Karmaşık Adaptif Sistemlerde Adaptif Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Değişime Hazır Olmanın Aracı Rolü ile Örgütsel Dayanıklılık Algısının Düzenleyici Etkisi / <i>The Impact of Adaptive Leadership on Innovative Work Behavior in Complex Adaptive Systems: The Mediating Effect of Readiness for Change and the Moderating Effect of Organizational Resilience Perception</i>	90-106
Ali Erdi KARABALIK	Türkiye'de Yerel Yönetim Liderliği: Güncel Eğilimler Üzerine Bibliyometrik Analize Dayalı Bir Değerlendirme / <i>Local Government Leadership in Turkey: A Bibliometric Evaluation of Current Trends</i>	107-149

Yayın Geliş Tarihi: 2025-01-29

Yayın Onay Tarihi: 2025-02-08

DOI No: 10.35343/kosbed.1589700

Erkan DOĞAN¹

Turkish Left between Two Military Interventions: From 27 May 1960 to 12 March 1971

İki Askeri Müdahale arasında Türk Solu: 27 Mayıs 1960'tan 12 Mart 1971'e

Abstract

The traditional periodization of Turkish political history after 1945 identifies military interventions of 1960, 1971 and 1980 as its main turning points. This is also true for the history of socialism in Turkey in the multi-party era. Socialism in Turkey became a publicly visible political force after the military coup of 1960. The military intervention of 1971 represented a rupture within this history. After a period of interregnum, socialism revived again; but this revival was crushed very harshly, this time, by the military coup of 1980. In this article, the focus is on the history of socialism in Turkey between 27 May 1960 and 12 March 1971. While elaborating on main socialist groups in Turkey in the 1960s, their alternative methods of attaining political power is also discussed.

Keywords: Turkey, 27 May 1960, Socialism, Power Strategies

Jel Code: Y8, Y9

Özet

1950 sonrası Türkiye siyasal tarihinin dönemlendirilmesinde geleneksel yaklaşım 1960, 1971 ve 1980 askeri müdahalelerini temel dönüm noktaları olarak ele alır. Aslında bu türden bir dönemlendirmeyi sosyalizmin Türkiye'deki tarihi için de yapabiliriz. Sosyalizm 1960 askeri darbesinden sonra Türkiye kamuoyunda gözle görülebilir bir siyasal güç haline geldi. 1971 askeri müdahalesi bu tarih içerisinde bir kırılmaya işaret eder. Bir ara dönemden sonra sosyalizm, 1970'lerin geri kalan döneminde tekrar bir canlanma gösterdi. Fakat bu yeniden canlanma bu kez 1980 askeri darbesiyle sert bir şekilde ezildi. Bu makalede, Türkiye'de sosyalizmin 27 Mayıs 1960 ve 12 Mart 1971 arasındaki tarihine bakılmaktadır. Bu dönemde sosyalizmin belli başlı akımları üzerinde durulurken aynı zamanda onların iktidarın nasıl ele geçirilmesi gerektiği konusundaki farklı yaklaşımları da ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: biyoiktidar, biyopolitika, sosyal politika, güvencesizleşme, yönetimsellik.

Jel Kodu: Y8, Y9

¹Erkan Doğan, Kocaeli Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Doç. Dr., erkan.dogan@kocaeli.edu.tr; ORCID: 0000-0002-0928-3049

Introduction

The historical origins of socialism in the Ottoman-Turkish context can be extended back to the turn of the 19th century. But the decade following 1960 constitutes a unique period in the history of socialist movement in Turkey. After the military coup of 1960 socialism appeared as one of the major ideological and political currents of thought in Turkey and attracted many people. The left gained momentum at the very beginning of the 1960s and in the following years, and its influence was felt at different levels of Turkish society. The involvement of radical leftist political groups in domestic politics increased considerably, as they were able to propagate their ideas and distribute their publications more freely. Relatively more liberal political atmosphere of the period following the military coup of 1960 was reflected in the Turkish press and literature. The publication of works sympathetic to leftist and progressive ideas flourished. The politicization of the intelligentsia, students, and even workers accelerated. However, the period that started with the military coup of 1960 ironically came to an end with the military intervention of 1971. The government which was formed after the intervention reacted to leftist groups with massive repression. Thousands of intellectuals, students and workers were persecuted and suppressed. This article gives a brief overview of socialism in Turkey in the 1960s by focusing on its main factions and their leading names with a focus on their alternative strategies of coming to power in Turkey. But first it provides a general political historical analysis of Turkey in the 1960s with an emphasis on the military coup of 27 May 1960, the 1961 Constitution and the ideologically fragmented political climate of the period.

1. Turkey in the 1960s

The 1960s were experienced in Turkey, like in many other countries, as a decade of rapid change. In the Turkish case, the decade was inaugurated by the 27 May 1960 military coup. Although, the military coup of 27 May 1960 did not change the basic foundations of the republic as it was established in 1923, the way politics was carried out was transformed in a quite radical way. The military takeover was supported by a broad coalition composed of civil-military bureaucrats, intellectuals, big industrial and business circles of Istanbul and the majority of the constituents of the Republican People's Party (RPP) (*Cumhuriyet Halk Partisi*). Most of the leftist intellectuals of the period also welcomed the military intervention and the 1961 Constitution. For example, Behice Boran (1968: 59-60), one of the most important leaders of the Workers Party of Turkey (WPT) (*Türkiye İşçi Partisi*), considered the coup as a significant event in Turkish political history since it gave the Turkish people a comprehensive constitution, and gave the Turkish socialist movement an important opportunity to organize itself, disseminate its ideas and bring out its publications freely within a legal framework. Mehmet Ali Aybar, who later became the chairman of the WPT, was of the same opinion. In an open letter to President Cemal Gürsel on 19 November 1960, he (1968: 179-188) was portraying the intervention of 27 May as a progressive movement, which, he also believed, would allow establishing socialist parties in Turkey.

Its actors and supporters did not prefer to see the 27 May military intervention as a coup and preferred to identify the military takeover with the notion of revolution (*inkılap*), with the hope of elevating its status in the Turkish public imagination. The coup and its supporters tried to justify the military intervention into politics by describing it as a legitimate and necessary act of putting an end to the increasingly corrupted, oppressive and reactionary Menderes government of the 1950s.¹ The

¹ The officers' justification for the intervention, first stated in a radio broadcast on 27 May, was as follows: "Owing to the crisis into which our democracy has fallen and owing to the recent sad incidents and in order to prevent fratricide, the Turkish armed forces have taken over the administration of the country. Our armed forces have taken this initiative for the purpose of extricating the parties from the irreconcilable situation into which they have fallen" (quoted in Weiker, 1963: 20). Just after

justification of the removal of the DP government from power was also reinforced by references to the historical role and mission assigned to the Turkish military. The officers were seeing themselves as the guardians of the state, the regime and its official ideology, Kemalism, against the “praetorianism, instability, inefficacy, careerism, populism, lack of prudence, corruption, and irresponsibility” of civilian politicians (Cizre, 1997: 156). As Keyder (1987(a):46) puts it, “the officers who carried out the coup of 27 May 1960 were, ideologically, the direct descendants of the CUP ... Their conception of social change was derived from the authoritarian, etatist ideology of the CUP- RPP elites.” They believed that it was “their historical mission to intervene and save the state from usurpers who relied on the supporters of an ignorant electorate.”

According to its proponents, the intervention did not just simply put an end to the “unlawful Menderes rule”, but also transformed and re-regulated the political institutions of the regime and led to a radical change in the social and political atmosphere of the country, through making and implementing a new constitution (the 1961 Constitution) and new political institutions. The new constitutional design reflected the victors’ intention of controlling political parties and politicians through a new system of check and balances. The concentration of power at the hands of ‘irresponsible’ politicians would be prevented by dispersing and differentiating power with the creation of the Constitutional Court, which would review the constitutionality of legislation, the National Security Council, which would allow the military High Command having a constitutional role in government, and a bicameral parliament, composed of the National Assembly and the Senate.

For the supporters of the 27 May coup, the 1961 Constitution had a very strong social and democratic content, which had never been seen in Turkey before.² Under the new constitution, it was argued, a wider spectrum of political activity would be tolerated, and the citizens would now enjoy a remarkable degree of freedom and more civil rights. The new constitution contained guarantees of freedom of thought, expression, association and publication as well as other democratic liberties. It was within this new political liberalization that universities were guaranteed greater autonomy; students were given the freedom to organize their own associations; trade unions were given the right to strike and engage in collective bargaining. For the socialists of the sixties, the 1961 constitution also had a very strong social dimension; it was progressive, in favor of the people and did not present an obstacle to social development. According to the spokespersons of the WPT, for instance, the new constitution was charging the state to remove all political, economic, and social obstacles restricting the fundamental rights and freedoms of the individual in such a way as to be incompatible with the principles of individual well-being, social justice and the rule of law; and to bring about the conditions required for the material and spiritual development of the individual. The logical conclusion of this argument was that the complete implementation of the constitution could only be realized by a socialist government (Sarica, 1966: 12, 20-21).

The ideological differentiation of the Turkish political spectrum on ‘left’ and ‘right’ axes in the 1960s was the most significant feature of the decade, radically distinguishing it from the 1950s.

the intervention, a committee of university professors (the Onar Commission, under the chairmanship of Professor Siddik Sami Onar, the rector of Istanbul University), who were given the task of drawing up a new constitution, issued a declaration legitimizing the intervention: “It would be wrong to view the situation as an ordinary political coup... The political power that should have been the guardian of civil rights, and that should have symbolized the principles of state, law, justice, ethics, public interest and public service had... become instead a materialistic force representative of personal influence and ambition and class privileges... The state was transformed into a means of achieving personal influence and ambition” (quoted in Karpat, 1972: 357).

² The referendum on the new constitution was held on 9 July 1961. The constitution was accepted with only 61.7 percent of the voters. It “was rejected outright in the 11 coastal provinces in the west where the DP had been strongest before 1960” (Zürcher, 2005: 246).

Although there was a rivalry between the DP and the RPP in the fifties, this competition was not yet expressed within the idiom of the confrontations between 'leftist' and 'rightist' ideological stances. But, political and ideological fragmentation would soon be the defining characteristic of the Turkish politics in the 1960s (and 1970s). The RPP leadership's decision to move the party to the left of the center of the Turkish political spectrum in the second half of the 1960s changed the political nature of the controversy between the RPP and the main successor to the DP, the Justice Party (JP) (*Adalet Partisi*), and fortified the polarization of the political life after 1960. The process of the alignment of main political parties (the RPP and the JP) in the left and right wings continued with the establishment of relatively smaller parties with more obvious and radical ideological stances and with parliamentary representations. At one end of the political spectrum, there was the radical left, represented by the Workers Party of Turkey (WPT) (*Türkiye İşçi Partisi*), which was founded just after the military intervention; and at the other, the extreme right, represented by the Republican Peasants Nation Party (RPNP) (*Cumhuriyetçi Köylü Millet Partisi*), taken over by Alparslan Türkeş and his followers in 1965, and renamed as the Nationalist Action Party (NAP) (*Milliyetçi Hareket Partisi*) in 1969.³

The features of new political climate became more apparent especially during the 1965 and 1969 general elections.⁴ The 1965 general elections, for instance, had essential political differences when compared to the earlier elections. For the first time topics such as socialism, capitalism, land reform, foreign policy and economic development became the issues of election campaigns and were debated by a variety of parties with different ideological perspectives (Szyliowicz, 1966: 473). In the election campaign of 1965, socialists, represented by the WPT, differed from the other parties in their insistence on social issues and reforms. They also used a considerably different discourse in its election propaganda. The WPT's manifesto for the 1965 elections started with an address to workers, day laborers, peasants, artisans, clerks, pensioners, Kemalist and social-minded intellectuals (TİP, 1965, p.3). The 1965 elections were also characterized by the rise of anti-communism as being a basic tenet of all right-wing parties and groups, reflecting the polarized political atmosphere and intensified ideological tensions of the period. During the election campaigns, the WPT was faced with the physical and verbal attacks of right-wing parties. The people who played major roles in these attacks for the most part were supporters of the Association for Fighting Communism in Turkey (AFCT) (*Türkiye Komünizmle Mücadele Derneği*).⁵

³ It should be noted that Islamic movement was also a part of this ideological fragmentation in the 1960s. But Islamic movement established its political party (the National Order Party) (*Milli Nizam Partisi*) at a relatively late date, in 1970, under the leadership of Necmettin Erbakan (see Toprak, 1987: 218-2351).

⁴ The return to political "normalization" started on 13 January 1961 with the removal of the ban on political activity and the allowance for the registration of new parties for the next general elections. The political legacy of the DP was inherited by two new parties (the JP and the New Turkey Party (NTP) (*Yeni Türkiye Partisi*)). In the first general elections after the coup, held on 15 October 1961, the RPP won 36.7 per cent of the vote compared to the 34.8 per cent won by the JP. These two parties were followed by the NPT with 13.9 per cent and the RPNP with 13.4 per cent. But the 1961 election results could hardly be seen as a victory for the RPP. The results of the 1965 elections were another shock for the RPP. The size of the JP's electoral victory and that of the RPP's defeat were greater than expected. The JP received fifty-three percent of the total votes and won 240 seats in the parliament, giving it an absolute majority in the assembly. The JP was followed by the RPP, with twenty-nine percent of the votes and 134 seats. The other impressive result of the elections was the WPT's entrance into the National Assembly with fifteen deputies (received 2.83 per cent of the total votes). The new electoral system, guaranteeing proportional representation, and based on the national remainder system served to strengthen the representation of smaller parties in the Assembly. The electoral performances of the other parties were as follows: the NP won 31 seats, the NTP 19, and the RPNP 11. In the 1969 general elections, the national remainder system was abandoned and a new election method was adopted, disfavoring this time the smaller parties of the parliament. For instance, in the 1969 general elections, the WPT received 2.58 percent of the total votes, and won only two seats in the parliament. On the other hand, there were only slight differences in the competition between the JP and the RPP. In 1969, the JP gained 46.5 per cent of the vote, and the RPP got only 27.4 per cent.

⁵ The main goal of the association was to fight against communism in Turkey. This extreme rightist organization was founded in 1963. The number of its branches throughout Turkey reached 110 in 1965 (Landau, 1974: 203-4).

These ideological fragmentations and confrontations in the parliamentary politics were also reflected outside the National Assembly. The politicization of the intelligentsia, students, and workers accelerated in this period. 1960s were also a period of rapid social change. Rapid capitalist economic development, industrialization, urbanization, and increasing mobilization of people transformed the Turkish society in a very dramatic way after 1950. The emergence of an industrial working class and its growing number was accompanied with the rise of unionization and its increasing radicalization.⁶ This industrial militancy was culminated in the establishment of the Confederation of Revolutionary Workers' Unions (CRWU) (*Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu*) in 1967 by the split of a group of unions from the mainstream Confederation of Turkish Workers' Unions (CTWU) (*Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu*). The climax of the working class and trade union radicalization was the massive protests of workers on 15-16 June 1970 sparked off as a spontaneous response to the attempts at amending the Unions law.

Another source of political radicalization was the universities. In the years between 1968 and 1971, anti-American demonstrations gained momentum. The most active political agent of the anti-imperialist, anti-American mobilization in these years was especially university students. In late sixties, university students began to engage with "domestic and international problems, and words like imperialism, reaction, Vietnam, socialism, and social justice became commonplace" (Szyliowicz, 1972: 52). Student participation in Turkish political life manifested itself in the form of "opposition to existing social, economic and political institutions, and hence of violent anti-Americanism, since the United States was regarded as an imperial power supporting the reactionary JP government through such channels as NATO" (Szyliowicz, 1972: 52-3). The symbols of the anti-imperialist struggles of the late sixties were student demonstrations against the U.S. Sixth Fleet's visits to Istanbul and Izmir. The radicalization of university students shifted quickly from occupations and sit-ins in the late 1960s to the establishment of radical armed organizations at the very beginning of the 1970s.

By early 1971, Turkey was in a state of social unrest. The growing activities of the radical leftist groups and, to some extent, rightist circles, and the increasing militancy of workers' demonstrations weakened the Demirel Government to the point of paralysis. The government seemed incapable of controlling the turmoil in the universities and the streets. On 12 March 1971, the high command of the Turkish military issued a memorandum, interrupting the normal functioning of the parliamentary regime and suspending democratic freedoms. After the 12 March military intervention, thousands of intellectuals, students and workers were persecuted, imprisoned and suppressed. The military intervention tried to legitimize itself by reference to the guardianship role of the Turkish army, claiming that "the parliament and the government, through their sustained policies, views and actions, have driven our country into anarchy, fratricidal strife, and social and economic unrest" (quoted in Ahmad, 1977: 288-89). The memorandum demanded the resignation of the Demirel Government and its replacement by a new one. The period which started with a military coup (27 May 1960 takeover) ended dramatically and ironically with another military intervention.

2. Socialism in Turkey in the 1960s

Socialism in the 1960s was understood and introduced as an ideology and development strategy to achieve rapid modernization and social justice. To reach these goals, it proposed central

⁶ In the period between 1950 and 1965, the number of wage earners had risen from 400,000 to almost 2 million. The number of unionized workers meanwhile rose from 78,000 in 1950 to 834,680 in 1967 (see Karpas, 1966: 177; Işıklı, 1987: 316).

planning based on state authority. Statism was perceived as a key element of socialism in Turkey in the 1960s (see, Karpas, 1967: 157; 1973: 341). It was thought that statism could only provide solutions for economic and social problems of the country. The socialist movement of this period had also an elitist character. Successors to the elite-bureaucratic tradition, socialists of the 1960s believed in a permanent revolution from above (Keyder, 1987b: 52). Most of the Turkish socialist groups were “theoretically and politically shackled to an obsolete and romanticized vision of an alliance between the working masses and a ‘progressive’ state bureaucracy” (Samim, 1987: 154).

This strategy was best represented by a political group that emerged around a weekly review, *Yön* (Direction). Founded by writer-journalist Doğan Avcıoğlu, the first issue of *Yön* appeared on 20 December 1961 and its publication continued until 30 June 1967. The programmatic approaches and analyses that determined the political perceptions and perspectives of the Turkish left during the decade were first seen in the pages of this journal.⁷ As Landau (1974: 50) writes, “for the five-and-a-half years of its publication, it was undoubtedly one of the most discussed periodicals in Turkey.” *Yön* typified the socialism of the 1960’s in many respects. *Yön* mainly had an eclectic social and economic policy, composed of Kemalism and Third Worldism socialism. The *Yön* circle identified imperialism, feudalism, and the big comprador bourgeoisie as the main obstacles to initiating a rapid economic development and to establishing a “national democracy” in Turkey. So, for the *Yön* movement, the main political task was to construct a national democratic front in which all anti-feudal, anti-imperialist forces would unite in order to carry out the national democratic revolution.

The strategy of the founders of *Yön* was to change the society from the top to down. They envisaged and promoted a military coup which would be undertaken by the progressive civil and military bureaucrats and intellectuals, and which would be more comprehensive and revolutionary than the 27 May military intervention. For the leading figures of the *Yön* group, seizing the political power in Turkey by electoral ways was impossible. They had serious doubts about the prospects of a regime change in a multi-party system. In their publications, they declared their growing skepticisms about the parliamentary system on every occasion. Avcıoğlu (1969: 509-510), the leading ideologue of the *Yön* circle, claimed that after the establishment of the multi-party regime in Turkey, all free general elections had brought conservatives to the power. He held that a parliament under the control of the conservatives only expressed the interests of the ruling classes, specifically comprador bourgeoisie and the big landlords. The backward social and economic structures and conditions of the country would not allow the progressive forces to come to power through constitutional, parliamentary or electoral means, ways or methods. Underdeveloped countries like Turkey needed a radical change in their regime and a revolutionary breakthrough in order to develop. For this reason, a parliamentary system which favored conservatism, not revolutionism, was not convenient for any country making efforts to develop (Avcıoğlu, 1971: 135). To elaborate his view, Avcıoğlu asked which was more democratic, Atatürk’s authoritarian one-party regime aiming at revolutions and land reform, or Demirel’s liberal regime which refused to carry out the land reform. Answering his own question Avcıoğlu (1969: 509) said that “the Atatürk regime was authoritarian but more democratic. The Demirel regime is liberal but less democratic.”

⁷ The contributors of *Yön* included many well-known left-inclined thinkers and writers of the period, such as Nermin Abadan, Muammer Aksoy, Çetin Altan, Sadun Aren, Şevket Süreyya Aydemir, Fakir Baykurt, Mihri Belli, Niyazi Berkes, Erdoğan Berktaş, Behice Boran, Edip Cansever, Fazıl Hüsni Dağlarca, Arif Damar, Abidin Dino, Muzaffer Erdost, Selahattin Hilav, Sırrı Hocaoglu, Rifat Ilgaz, Atilla İlhan, Abdi İpekçi, Orhan Kemal, Yaşar Kemal, Sait Kırımtoprak, Ahmet Taner Kışlalı, Hasan Hüseyin Korkmazgil, Onat Kutlar, Yalçın Küçük, İdris Küçükömer, Uğur Mumcu, Fethi Naci, Nadir Nadi, Aziz Nesin, Fikret Otyam, Bahri Savcı, İlhan Selçuk, Mümtaz Soysal, Kemal Tahir, Ülkü Tamer, Cahit Tanyol, Taner Timur, Turgut Uyar, Can Yücel. For the *Yön* movement see, Atılgan (2002); Aydınoglu (1992: 73-85, 107-19); Landau, (1974: 50-64, 79-87); Lipovsky (1992: 85-108); Özdemir (1986; 2000).

Since the parliament was under the influence of the conservatives and the progressive forces were unable to seize power by electoral methods, from the perspectives of the *Yön* circle, the transition to national-democratic regime could be brought about only by non-parliamentary means and forces. For this purpose, Avcıoğlu and his close associates, like İlhan Selçuk, İlhami Soysal, Cemal Reşit Eyüboğlu, began to publish a new weekly called *Devrim* (Revolution) on 21 October 1969. *Devrim* was envisaged by its publishers to be a means that would ideologically fortify and legitimize a 'progressive' military coup, which was expected to be carried out on 9 March 1971. The majority of the Turkish left, especially the *Yön* group and the supporters of the National Democratic Revolution (NDR) (*Milli Demokratik Devrim*) group, foresaw a 'revolutionary' junta as imminent. But this attempt failed; and *Devrim* was closed down after the military intervention of 12 March 1971, on 27 April 1971. Even just after 12 March, a majority of the leftist groups published proclamations supporting the military's assumption of power (Samim, 1987: 158-160). But the military regime that took the power on 12 March 1971 reacted to these leftist groups with massive repression. The intervention showed, in a dramatic way, the failure of the theory of the leading role of the military and civilian intelligentsia in the revolutionary process in Turkey. The coup also showed that the Turkish left exaggerated the radicalism of the military and civilian intelligentsia and their 'revolutionary' potential. The idea of the revolutionary potential of the army was abandoned in the 1970s. In the 1970s, none of the factions of the socialist movement regarded military juntas as a serious and realistic way to socialism in Turkey (Lipovsky, 1992: 165-166).

In the second half of the 1960's, the strategy of a national democratic revolution became a distinguishing feature of one of the factions of Turkish socialism, the National Democratic Revolution movement (for the NDR movement see, Lipovsky, 1992: 109-121; Aydınoglu, 1992: 141-187, 211-216). In many respects, the political and ideological approaches of this newly shaped movement overlapped with those of the *Yön* group. The NDR circle also believed that in a backward country like Turkey, the main struggle would be against imperialism and feudalism. Since the proletariat was too weak as a class, revolutionary change could only be carried out by a broad national front of all the exploited social classes and groups, including intellectuals, officers and the national bourgeoisie. This revolution directed against landowners and compradors would be of a national and democratic character, not a socialist one. However, there were differences among the NDR movement and *Yön* regarding the methods of taking power. While *Yön* mainly advocated a coup led by intellectuals and officers, adherents of the NDR movement preferred an armed guerrilla struggle. The national-democratic revolution movement formed itself first around a weekly called *Türk Solu* (The Turkish Left), which was accompanied then by a monthly magazine, *Sosyalist Aydınlik* (Socialist Enlightenment).⁸ The leading figure of the movement was Mihri Belli, a former member of the Turkish Communist Party. Under his leadership, the NDR movement became one of the most significant socialist factions in Turkey, grown in membership especially among university students.

The NDR strategy, like the *Yön* strategy, believed in the impossibility of carrying out national liberation and attaining political power by electoral means within a multi-party system. Belli (1970: 194), sharing a similar view with Avcıoğlu, asserted that in the reactionary parliamentary system of Turkey, believing that a party could carry out change by electoral methods was an illusion. The

⁸ *Türk Solu* started publication on 17 November 1967 and continued until 14 April 1970. Among its contributors there were publicly known figures like Life Senator Suphi Karaman, ex-Senator Niyazi Ağırnaslı, İlhami Soysal, Uğur Mumcu, İlhan Selçuk, Aziz Nesin, Hikmet Kıvılcımlı, Reşat Fuat Baraner, Şevki Akşit, Erdoğan Başar, Muzaffer Erdost, Deniz Gezmiş, Yusuf Küpeli, Şahin Alpay, Cengiz Çandar, Doğu Perinçek. For more information, see Landau (1974: 75-79). The theoretical monthly, *Sosyalist Aydınlik*, began to be published in 1968. Its contributors included names like Mihri Belli, Muzaffer Erdost, Vahap Erdoğan, Mahir Çayan, Şahin Alpay, Doğu Perinçek, Halil Berktaş.

establishment of the multi-party regime had unfolded as a counter-revolutionary attempt aimed at strengthening imperialist exploitation and domination (Belli, 1970: 239). For Belli and his followers, the aim of the implementation of the parliamentary system in Turkey was to give the impression that Turkey was a democratic country. Belli held that “bourgeois parliamentarism” in Turkey, which was closed to the left and open to the right, suited only to the interests of the conservative elements.

The NDR movement from the end of 1969 onwards experienced inevitable splits. The newly shaped organizations, established after these splits, mainly rested upon the university students. Students became the most militant and active element of the socialist movement in Turkey in this period. In the mid-sixties, the leftist students began to organize under the *Fikir Klüpleri Federasyonu* (Federation of Idea Clubs), backed by the WPT. However, in the late sixties, the Idea Clubs changed not only their name but also the very character of their political perspective. In the autumn of 1969, the *Türkiye Devrimci Gençlik Federasyonu* (Federation of the Revolutionary Youth of Turkey), briefly *Dev-Genç*, was established, with the NDR strategy as its ideological and political platform. For the adherents of *Dev-Genç*, the main revolutionary task became a national democratic revolution. From 1970 onwards, the youth groups around *Dev-Genç* decided to establish their own independent political organizations under the leadership of their own leaders.

The first split occurs in the NDR movement at the end of the 1969 with the break of a group of activists from *Sosyalist Aydınlik*, under the leadership of Doğu Perinçek and Şahin Alpay. This pro-Maoist group began to publish its own monthly, *Proleter Devrimci Aydınlik* (Proletarian Revolutionary Enlightenment), trying to implement Maoist teaching into Turkish conditions, and propagating a national-democratic revolution, the fundamental force of which would be the peasantry. They tried to distinguish themselves from other factions with a very radical discourse, for instance, claiming that, “we reject any reformist or parliamentary ways. The power of the workers and peasants can be established only through revolution and can be born only from the muzzle of a gun” (quoted in Lipovsky, 1992: 103). This split was followed by other splits in the early seventies, leading to the establishment of new organizations, with more radical discourses and strategies, led by figures like Mahir Çayan, Deniz Gezmiş, İbrahim Kaypakkaya. In the deepening political crisis and the growing social conflicts, these new groups decided that political agitation was not enough by itself and came to the conclusion that an armed guerilla struggle was needed to carry out the national democratic revolution. All the NDR supporters agreed that a regime change in Turkey could only be brought about by armed force. However, those newly shaped organizations were the most eager to put this strategy into practice. From 1970 onwards the People’s Liberation Army of Turkey (*Türkiye Halk Kurtuluş Ordusu*), led by Deniz Gezmiş, and the People’s Liberation Party-Front of Turkey (*Türkiye Halk Kurtuluş Partisi-Cephesi*), led by Mahir Çayan, the Turkish Communist Party- Marxist/Leninist (*Türkiye Komünist Partisi- Marksist/Leninist*), led by İbrahim Kaypakkaya, began guerilla warfare. The state reacted to these guerilla groups with massive repression. On 12 March 1971, military regime took power. The embryonic guerilla groups were crushed, putting a bloody end to the romantic attempts of a generation.

Considering *Yön* and the NDR movement, the other most important political force of the Turkish left in the 1960’s was the WPT.⁹ The WPT was established on 13 February 1961 by a group of trade union leaders. Their motivation behind establishing the WPT was their belief that a political party represented in the parliament could defend the interests of the workers (Aren, 1993: 31). But, the party became an active and visible political force after Mehmet Ali Aybar became the chairman of the WPT.

⁹ For the WPT see, Aren (1993); Aybar (1988); Aydınoglu (1992: 87-139); Doğan (2010: 313-328); Landau (1974: 122-70); Lipovsky (1992: 11-82); Ünsal (2002).

The WPT's entrance into the parliament with 15 representatives after the general elections of 1965 was an important milestone in Turkish political life. For the first time in Turkish history socialist ideas found formal representation in the parliament. In spite of its limited weight in the parliament, the party played an important role as part of the opposition and changed the very character of the political debate. It introduced class politics, an ideological dimension absent among parties which differed in emphasis rather than in substance (Ahmad, 1977: 192).

The leadership of the WPT categorically rejected the idea of a national democratic revolution in Turkish context and envisaged a socialist transformation by democratic and constitutional means. And the party gave the leading role in this transformation to the Turkish working class. They did not accept the view held by *Yön* and the NDR circle that the proletariat of the country was politically immature. But the differences between the WPT's strategy and those of the NDR movement and the *Yön* group were not actually so big in reality. Looking at the program of the WPT, it can be said that the party's objectives closely resembled those promoted by *Yön* and the NDR movement. The supporters of the NDR strategy often argued that the WPT's strategy was in practice very similar to their demands.¹⁰

The WPT differentiated from other factions of the Turkish socialist movement of 1960s with its emphasis on parliamentary methods. As Doğan (2010, p.) observes that "the leaders of the WPT clearly stated, from the very beginning, their intention to follow the constitution and democratic ways and to act within a legal framework to reach their political aims." This intention was also clearly stated in the party program: the WPT "comes to power by democratic electoral methods. By rejecting the exploitation of man by man, remaining loyal to basic human rights and freedoms, it remains in and is removed from the power by elections" (TİP, 1964: 69).

For the WPT leadership, extra-parliamentary orientations of other main factions of the Turkish left, i.e. the *Yön* group and the NDR movement, deserved to be identified as petty bourgeoisie strategies. According to the party leadership, there was no short-cut to socialism and it was not possible to carry out a revolutionary transformation by relying on military coups or by waging guerilla warfare. Socialism in Turkey could only be achieved through getting organized in laboring people, increasing their political hegemony in the country, through preparing them for power with patience (Boran, 1975: 101). The WPT differed from other socialist factions of the period also by choosing a constitutional and parliamentary strategy with belief that a peaceful transition from capitalism to socialism is possible. For instance, Mehmet Ali Aybar (1968, p.600), the leader of the party, affirmed in many different occasions that, "Our constitution is, with no doubt, open to socialism... Our constitution with its understanding of state, social order, with its revolutionary character and with its principle based on *Kuvay-ı Milliyeçilik* is in favor of the people and labor. For all of these reasons, it is open to socialism and closed to grasping (*kaptıkaçtı*) capitalism." The leaders of the party believed that the WPT would develop into a mass party and come to power through parliamentary elections.

The history of the WPT, especially in the second half of the 1960s, was characterized by growing factional disputes among its ranks. The disagreement between the WPT's leadership and supporters of the NDR strategy at the second national congress of the party held in Malatya in 1966 over the question of whether the national-democratic and socialist tasks were indivisible or not was first serious rift within the WPT (see TİP, 1966: 6). The next major controversy within the party

¹⁰ Belli (1970: 123), for instance, argues that "the WPT program is generally a program of national-democratic revolution. Even if this program is fully realized, Turkey will become not a socialist but an independent and democratic state." For similar statements see also Erdost (1969: 86-89).

leadership erupted after the Soviet invasion of Czechoslovakia in August 1968. Unlike Boran and Aren, Aybar stood against the invasion. This dispute gave Aybar an opportunity to reveal his understanding of non-authoritarian, democratic socialism. The crisis within the leadership deepened after the failure of the WPT in the 1969 general elections. Aybar resigned first from the leadership of the WPT in 1969 and then finally from the party in 1971. After the 1971 military memorandum, the WPT, accused of propagating communism and supporting Kurdish separatism, was closed down and party members were arrested. In a new political atmosphere following the 1973 general elections, the WPT was re-established in 1975 under the leadership of Boran. But the second-WPT, losing its former political hegemony on Turkish socialist movement, evolved into one of the small ideological fractions of the extreme left in the second half of the 1970s.

Conclusion

The 12 March military intervention led to a temporary retreat of Turkish socialist movement. The interregnum that started with the military intervention ended in 1974, when the new RPP-led coalition government, which came to power after the general elections of October 1973, granted an amnesty to the political prisoners of the 12 March intervention. This date also marked the beginning of a new period in the history of Turkish socialist movement, which lasted until the next military coup on 12 September 1980. Although there was continuity, the socialist movement of the 1960s was different from that of 1970s in terms of organizational and programmatic orientations. The left in the 1970s “mutated into a wild variety of groups and sects, much more diverse and complex than in the 1960s” (Samim, 1987, p.161). 1970s were characterized by deep rifts and splits, reflecting the alignment of socialist movement at the international level in the same period. The sharpening of the ideological fragmentation of political life and the rise of political violence in Turkey in the 1970s radically differentiated the two decades from each other. The agenda of the socialists of the 1960s was anti-imperialism and to build up and lead broad national fronts against imperialism. Anti-imperialism left its place in the 1970s to anti-fascism. The calls for fighting against fascism and building up anti-fascist populist fronts appeared as the basic preoccupations of socialist activity in the seventies.

ETHICAL STATEMENT

The author(s) declare that all processes of the study comply with research and publication ethics, adhering to ethical standards and principles of scientific citation. The study does not require ethical permission.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

The study is single-authored research, and the author's contribution rate is 100%.

FUNDING

This study was not financially supported.

CONFLICT OF INTEREST

There is no conflict of interest regarding this study.

References

- Atılgan, G. (2002). *Kemalizm ile Marksizm arasında geleneksel aydınlar: Yön-Devrim hareketi*. İstanbul: TÜSTAV.
- Ahmad, F. (1977). *The Turkish experiment in democracy 1950-1975*. London: C. Hurst & Company.
- Aren, S. (1993). *TİP olayı 1961-1971*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Avcıoğlu, D. (1969). *Türkiye'nin düzeni: Dün-bugün-yarın*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Avcıoğlu, D. (1971). *Devrim üzerine*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Aybar, M. A. (1968). *Bağımsızlık, demokrasi, sosyalizm*. İstanbul: Gerçek Yayınları.
- Aybar, M. A. (1988). *TİP tarihi (3 vols.)*. İstanbul: BDS Yayınları.
- Aydınoğlu, E. (1992). *Türk solu (1960-1971: Eleştirel bir tarih denemesi)*. İstanbul: Belge Yayınları.
- Belli, M. (1970). *Yazılar, 1965-70*. Ankara: Sol Yayınları.
- Boran, B. (1968). *Türkiye ve sosyalizm sorunları*. İstanbul: Gün Yayınları.
- Boran, B. (1975). *İki açıdan Türkiye İşçi Partisi davası*. İstanbul: Bilim Yayınları.
- Cizre, Ü. (1997). The anatomy of the Turkish military's political autonomy. *Comparative Politics*, 29(2), 151-166.
- Doğan, E. (2010). Parliamentary experience of the Turkish Labor Party: 1965- 1969. *Turkish Studies*. 11(3), 313-328.
- Doğan, Z. (2005). *Türkiye'li bir sosyalist: Mehmet Ali Aybar*. İstanbul: Belge Yayınları.
- Erdost, M. İ. (1969). *Türkiye sosyalizmi ve sosyalizm*. Ankara: Sol Yayınları.
- Işıklı, A. Wage labor and unionization. In I. C. Schick and A.E. Tonak, (Eds.), *Turkey in transition* (pp.309-333). Oxford: Oxford University Press.
- Karpat, K. H. (1966). The Turkish left. *Journal of Contemporary History*. 1(2), 169-186.
- Karpat, K. H. (1967). Socialism and the Labour Party of Turkey. *Middle East Journal*. 23, 157-172.
- Karpat, K. H. (1972). Political developments in Turkey. *Middle Eastern Studies*. 8(3), 349-375.
- Karpat, K. H. (1973). Ideology in Turkey after the revolution of 1960: Nationalism and socialism". In Kemal H. Karpat (Ed), *Social change and politics in Turkey* (pp.317-366). Leiden: E.J.Brill.
- Keyder, Ç. (1987a). The political economy of Turkish democracy". In I. C. Schick and A.E. Tonak, (Eds.), *Turkey in transition* (pp.309-333). Oxford: Oxford University Press.
- Keyder, Ç. (1987b). *State and class in Turkey: A study in capitalist development*, London, New York: Verso.
- Landau, J. M. (1974). *Radical politics in Turkey*. Leiden: E.J.Brill.
- Lipovsky, I. (1992). *The Socialist movement in Turkey 1960-1980*. Leiden: E.J.Brill.
- Özdemir, H. (1986). *Kalkınmada bir strateji arayışı: Yön hareketi*. Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Özdemir, H. (2000). *Doğan Avcıoğlu: Bir Yön Türk'ün ardından*. Ankara: Bilgi Yayınevi.

- Samim, Ahmet. (1987). The left. In I. C. Schick and A.E. Tonak, (Eds.), *Turkey in transition* (pp.147-176). Oxford: Oxford University Press.
- Sarıca, M. (1966). 1961 anayasasının sosyal niteliği. İstanbul: Karınca Matbaası.
- Szyliowicz, J. S. (1966). The Turkish elections: 1965. *Middle East Journal* 20(4), 473-494.
- Szyliowicz, J. S. (1972). *A political analysis of student activism: The Turkish case*. London: Sage Publications.
- TİP. (1964). *Türkiye İşçi Partisi programı*. İstanbul: Karınca Matbaası.
- TİP. (1965). *Seçim Bildirisi*. İstanbul: Yenilik Basımevi.
- TİP. (1966). II. Büyük kongre, alınankKararlar ve yapılan seçimlerin sonuçları. İstanbul.
- Toprak, B. (1987). The religious right. In I. C. Schick and A.E. Tonak, (Eds.), *Turkey in Transition* (pp.218-235). Oxford: Oxford University Press.
- Ünlü, B. (2002). *Bir Siyasal düşünür olarak Mehmet Ali Aybar*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ünsal, A. (2002). *Umuttan yalnızlığa Türkiye İşçi Partisi (1961-1971)*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Weiker, W. F. (1963). *The Turkish revolution 1960-1961*. Washington, DC: The Brooking Institutions.
- Zürcher, E. J. (2005). *Turkey: A modern history*. London, New York: I.B.Tauris.

Yayın Geliş Tarihi: 2024-12-03

Yayın Onay Tarihi: 2025-05-22

DOI No: 10.35343/kosbed.1595912

Abidin ÖNCEL¹Şeniz Sevinç AYDOĞAN²Erdem ERHAN³

Toplum 5.0'ın Sosyo-Ekonomik Gelişmedeki Rolü'nün Swot Analizi ile Değerlendirilmesi

A Swot Analysis Of The Role Of Society 5.0 On Socio-Economic Development

Özet

Japonya'nın öncülük ettiği Toplum 5.0 paradigması ile Endüstri 4.0'ın yapay zekâ, nesnelerin interneti ve diğer benzer teknolojilerinin toplumsal hayata entegre edilerek insan odaklı sosyo-ekonomik gelişmenin sağlanması amaçlanmaktadır. Toplum 5.0'ın sosyo-ekonomik gelişmedeki rolü SWOT analizi ile değerlendirildiğinde; işletmelerin daha verimli ve stratejik kararlar alabilmesi, rutin işlerin otomasyonu sayesinde zaman tasarrufu sağlanması, sürdürülebilir uygulamalara ve yenilikçi çözümlere katkıda bulunması ve inovasyon odaklı üretimin gerçekleştirilebilmesi vurgulanabilecek güçlü yönler olurken, yüksek başlangıç maliyetleri, veri gizliliği ve etiğine ilişkin endişeler, vasıflı işgücü bulmadaki zorluklar ve yapay zekâ odaklı sistemlere geçiş sırasında kültürel uyum zorluğu zayıf yönler olmuştur. Yeni pazarlar keşfetmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, akıllı ve sürdürülebilir şehirler oluşturmak, eğitim ve sağlık sektörlerini iyileştirmek, yeniliği teşvik etmek, üretkenliği artırmak ve makineler ile insanlar arasında güvenli iş birlikleri oluşturmak Toplum 5.0'ın sunduğu fırsatlar arasında yer alırken; olası iş kayıpları, yıkıcı rekabet, düzenleyici yasal engeller, siber güvenlik riskleri ve Ar-Ge faaliyetlerindeki zorluklar ise potansiyel tehditleri oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Toplum 5.0, Süper Akıllı Toplum, Yapay Zeka, Sosyo-Ekonomik Gelişme, SWOT Analizi

Jel Kodları: O34, O35, O38

Abstract

Recently, Japan pioneered the implementation of the Society 5.0 paradigm, aiming to create a people-oriented society by integrating Industry 4.0 technologies like artificial intelligence and the Internet of Things. This model seeks to enhance socio-economic development through technological innovation. A SWOT analysis of Society 5.0 highlights several strengths: enabling businesses to make strategic decisions, saving time through automation, contributing to sustainability, and driving innovation. However, challenges include high initial costs, data privacy concerns, a shortage of skilled labor, and difficulties with cultural adaptation during the transition to artificial intelligence-based systems. Opportunities arise in exploring new markets, improving customer relationships, creating smart cities, and advancing education and healthcare. However, potential threats include job losses, regulatory barriers, cybersecurity risks, and obstacles in R&D.

Keywords: Society 5.0, Superintelligent Society, Artificial Intelligence, Socio-Economic Development, SWOT Analysis

Jel Codes: O34, O35, O38

¹Abidin ÖNCEL, Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İktisat Bölümü, Doç. Dr., aoncel@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1166-0288

²Şeniz Sevinç AYDOĞAN, Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İktisat Bölümü, seniz@sargemuhendislik.com, 0009-0008-2444-389X

³Erdem ERHAN, Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İktisat Bölümü, erdem.erhan1@ogr.sakarya.edu.tr, 0009-0005-4618-4436

GİRİŞ

Endüstri Devrimleri, insanlık tarihinde teknoloji ve üretim yöntemlerinde meydana gelen radikal değişiklikleri ifade etmektedir. İlk olarak 18. yüzyılın sonlarında İngiltere’de başlayan bu süreç, buhar gücünün keşfi ve makineleşmenin başlamasıyla karakterize edilir. Zamanla, bu devrimler küresel ölçekte sanayi üretimini dönüştürerek, toplumsal yapıları, ekonomik sistemleri ve çevresel koşulları kalıcı olarak etkilemiştir (Büyükbingöl, 2021: 1-3). Dört aşamalı Endüstri Devrimleri boyunca insanlık sırasıyla buhar gücü, elektrik, bilgisayar teknolojisi ve bugün yaşamakta olduğumuz dönemde, siber-fiziksel sistemlerin entegrasyonu gibi teknolojik atılımlar yaşamıştır. Son zamanlarda ise "Toplum 5.0" olarak adlandırılan paradigma, sürekli değişen teknolojik yeniliklerin toplumsal ve insani ihtiyaçlarla nasıl bütünleştirilebileceğini tartışan yeni bir yaklaşımı temsil etmektedir. Japonya'nın öncülük ettiği bu yaklaşım, sadece ekonomik büyüme değil, aynı zamanda sosyal refah ve bireysel mutluluk odaklı bir gelecek vizyonu sunmaktadır (Arı, 2021: 474).

Toplum 5.0 paradigmasının Japonya’da hayata geçirilmesinin bir bütün olarak ulusal kalkınmaya fayda sağlayacağı umulmaktadır: Toplum 5.0'ın dijital-fiziksel altyapısı, çok çeşitli toplumsal sorunlara tam olarak yanıt verebilecek; toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak, her türden insanın yüksek kalitede hizmetlere kolaylıkla ulaşabildiği, yaş, cinsiyet, bölge ve dil farklılıklarının üstesinden gelebildiği, dinç ve rahat yaşamlar yaşayabildiği bir toplum yaratmayı amaçlamaktadır. Dahası, “zengin ve güçlü bir gelecek” gerçekleştirmek amacıyla dramatik biçimde yaşanan bir toplum, küçülen bir nüfus ve doğal afetlerle ilgili sorunları çözmek için teknolojik gelişmelerden yararlanılması beklenmektedir (KEIDANREN, 2016). Toplum 5.0, büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve robotik gibi teknolojilerin insan merkezli bir yaklaşımla entegre edilmesiyle, daha akıllı ve sürdürülebilir bir toplum yapısına geçişi hedeflemektedir. Bu yeni toplum modelinde yapay zekâ önemli bir rol üstlenmektedir. Yapay zekâ, veri analizi, karar verme süreçlerinde hız ve doğruluk sağlama, kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulması ve çevresel sorunlara inovatif çözümler geliştirme gibi pek çok alanda kritik bir işlev görmektedir (Yasuura, 2016: 220). Endüstri Devrimlerinin getirdiği teknolojik ilerlemeler ve Toplum 5.0 vizyonu çerçevesinde yapay zekânın toplumlara entegrasyonu, yeni bir toplum yapısının nasıl şekilleneceği üzerinde belirleyici olacaktır. Bu yeni yapı, teknolojinin insan odaklı kullanımıyla sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorunlara da çözümler üretmeyi amaçlamaktadır. Küresel sistemde bu teknolojik dönüşüme direnmek ya da reddetmek mümkün olmamakla birlikte teknolojik değişim sürecinin, sadece teknolojinin ulaşılabilirliği açısından değil ekonomik, sosyal, kültürel ve politik açılardan da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hazırlanan bu çalışmanın, Toplum 5.0 olarak adlandırılan yeni toplum tipinin sosyo-ekonomik gelişmedeki rolünün bir bütün olarak ele alınabilmesi açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Toplum 5.0'ın sosyo-ekonomik gelişmedeki rolünün SWOT analizi yöntemi kullanılarak değerlendirilmesi ve bu yöntem sayesinde “Süper Akıllı Toplum”

paradigmasının güçlü yönlerinin, zayıf yönlerinin, fırsatların ve tehditlerin belirlenerek politika önerileri sunulmasıdır. Bu doğrultuda, Toplum 5.0 paradigmasını ve ulaşılması hedeflenen süper akıllı toplum yapısını anlamak ve daha geniş bir çerçeveden değerlendirebilmek adına literatür taraması yapılmış ve sonrasında daha önceki endüstri devrimleri ve toplumların dönüşüm süreçleri incelenmiştir. Daha sonra ise, Toplum 5.0'ın insan odaklı kullanımının, bireylerin yaşam kalitesini nasıl iyileştireceği ve toplumsal sorunlara nasıl çözümler getirmeyi amaçladığı tartışılarak, sosyo-ekonomik gelişmedeki rolü ele alınmıştır. Bütün bu bilgiler doğrultusunda, çalışmanın son bölümünde SWOT analizinden yararlanılarak, sosyo-ekonomik gelişmenin sağlanmasında Toplum 5.0'a geçişin güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra sunabileceği fırsatlar ve doğurabileceği tehditler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Çalışma, politika önerilerinin de sunulduğu sonuç ve değerlendirme kısmı ile son bulmaktadır.

1. Literatür Taraması

Japonya hükümeti tarafından ortaya atılan ve sürdürülebilir ve müreffeh kalkınma için ileri teknolojiler kullanılarak insan merkezli bir toplum tasavvur eden Toplum 5.0 olgusu, ilerleyen yıllarda eğitim, sağlık, organizasyon, kültür, yapay zekâ ve ileri teknolojiler alanlarında bazı akademik araştırmalara konu olmuştur.

2016 yılında Japonya İş Federasyonu tarafından yayınlanan bildiride, yeni ekonomi ve toplum vizyonu ele alınarak, mevcut durum, reform ihtiyacı ve endüstri girişimleri değerlendirilmekte, nesnelerin interneti, yapay zekâ, robotlar ve biyoteknoloji gibi teknolojilerin getirdiği büyük dönüşüm çağına odaklanılmaktadır. Bahsi geçen çalışmada ayrıca, Japonya'nın bu teknolojik ilerlemelerin yarattığı sorunlara nasıl çözüm bulmayı planladığı, endüstri girişimlerinin ülke çapında inovasyonu nasıl teşvik ettiği ve toplumun bu değişime nasıl uyum sağlayacağı gibi konular da ele alınmaktadır (Government of Japan, 2016). Eğitim veri bilimi konusunda yaptığı çalışmalarla, öğrencilerin eğitim deneyimlerini kişiselleştirme ve eğitimi iyileştirme konusunda literatüre önemli katkılar sunan Yasuura (2016) ise Toplum 5.0'ın bilgi işlem teknolojilerinin endüstriyel yapıları, şehir planlaması, sosyal sistemler ve eğitim gibi alanları değiştireceğini, özellikle eğitim alanında, ilkokuldan üniversiteye kadar öğrencilerin nasıl öğrenme geçmişlerine sahip olabileceklerini ve bunu yeni işler için nasıl uyarlayabileceklerini belirtmiştir. Bir diğer çalışmada Harayama (2017), hızlı değişimlerin yaşandığı bir ortamda, Japonya'nın gelecekteki belirsizliklere karşı hazırlıklı olması ve hükümetin daha proaktif bir rol üstlenerek ilerlemek istediği süper akıllı toplum için gerekli alt yapıyı oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır. Hedeflenen Toplum 5.0 paradigmasının diğer endüstri devrimlerinden farkını ve değişim sürecini araştıran Kang (2018) ise Almanya ve Japonya'nın endüstriyel politika, sosyal yönetim ve gelişim stratejileri arasındaki benzerlikler ve farklılıkları inceleyerek, Endüstri 4.0 ile Toplum 5.0 arasındaki değişimin toplumun genel gelişim kurallarını nasıl yansıttığını araştırmaktadır. Görüleceği üzere Toplum 5.0 üzerine gerçekleştirilen öncü araştırmaların neredeyse tamamı bu hususta öncülük eden Japonya'daki gelişmelere odaklanmıştır. Ancak zaman içerisinde

diğer ülkeler üzerinde de araştırmalar giderek yaygınlaşmıştır. Örneğin, Türkiye'nin Toplum 5.0'a geçiş sürecindeki durumunu ve dönüşüm potansiyelini analiz ettikleri çalışmalarında Gürakan ve Uzunırmak (2025), ülkede dijitalleşme yolculuğunda kaydedilen ilerlemelere rağmen, veri güvenliği, gizlilik ve yasal düzenlemeler gibi alanlarda eksiklikler bulunduğunu ifade etmektedirler. Çalışmada Toplum 5.0'a başarılı bir geçiş için öneriler arasında, girişimcilik ve inovasyon odaklı bir bakanlık kurulması, Ar-Ge yatırımlarının artırılması, eğitim sisteminin güncellenmesi, yapay zekâ ve büyük veri gibi teknolojilere odaklanılması, siber güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi ve sosyo-kültürel projelerle toplumun dönüşüme katılımının teşvik edilmesi yer almaktadır.

Süper akıllı insan vizyonunun topluma entegre edilebilmesi için temel yapı taşı olarak karşımıza eğitim çıkmaktadır. Eren (2020), Toplum 5.0 ve Eğitim 5.0 kavramlarını ele alarak dijital dönüşümün toplum ve eğitim üzerindeki etkilerini incelemiş ve toplumların gelişmişlik düzeylerinin sadece ekonomik zenginlikle değil, gelirin adil dağılımı ve toplumsal eşitsizliklerin azaltılmasıyla da ölçülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve dijital teknolojilerin sağlık, tarım, lojistik gibi alanlarda nasıl kullanılabileceğine dair örnekler sunarken, eğitimdeki yenilikçi yaklaşımların ve öğrenci merkezli eğitimin Toplum 5.0 için önemli bir yapı taşı olduğunu vurgulamıştır. Çalışmada ayrıca, Toplum 5.0'da gereken yönetim becerileri ve tutumlar üzerinde durulmuş ve özellikle yenilikçi ekonomi ve dijital yazma becerilerinin önemine değinilmektedir. Toplum 5.0 sürecinin gelişimi ve eğitime etkisini inceleyen bir diğer çalışmada Er vd. (2021), Eğitim 5.0 ile bireylerin kendi ilgi ve algıları doğrultusunda yeteneklerini keşfedebileceklerini ve bu süreçte dijital okuryazarlığın, yaratıcılığın ve inovasyon becerilerinin önem kazanacağını ifade etmektedir. Çalışmada ayrıca teknolojik gelişmelerin eğitimde kullanılması sayesinde insan odaklı becerilerin kazandırılması ve bilginin toplumun faydası için kullanılmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Bütün bu çalışmaların vurgu yaptığı Eğitim 5.0 ile birlikte teknolojik gelişmelerin daha ileri bir safhaya taşınabileceği, bunun da üretimde verimlilik artışları sağlarken ekonominin gelişimine olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Endüstri 4.0'ın sağlık sektörüne etkilerinden hareketle Toplum 5.0 kavramının ortaya çıkışını ele alan Büyükgöze ve Dereli (2019), Endüstri 4.0 ile tıbbi cihazların verimliliğinin arttığını, hastalıkların tanı ve tedavisinde doğruluk oranlarını yükseldiğini, ancak Toplum 5.0'ın ise daha fazla insan odaklı bir felsefeye dayandığını belirtmektedir. Söz konusu çalışmada Toplum 5.0'ın ana hedefleri arasında hızla yaşlanan dünya nüfusuna çözümler geliştirmek, sanal dünya ile gerçek dünyayı birleştirmek, nesnelerin internetinden faydalanmak ve çevre sorunlarına çözüm üretmek gibi konulardan da bahsedilmektedir. Çalışma, Endüstri 4.0 ile Toplum 5.0 arasındaki geçiş sürecinde akıllı sağlık uygulamalarının önemine vurgu yapmaktadır.

Toplum 5.0 çerçevesinde süper akıllı toplum vizyonu için teknoloji büyük önem taşımaktadır. Calp ve Bütünler (2020) akıllı toplum kavramı ve bu kavramın oluşturulmasında etkili olan teknolojileri ele alarak, Toplum 5.0 ile birlikte insanların ve teknolojinin entegrasyonunu açıklamaktadır. Bu

çalışma, akıllı toplum kavramının önemini vurgulayarak, teknolojinin toplum üzerindeki olumlu etkilerini ve gelecekteki potansiyelini ele almak açısından literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Benzer bir çalışmada Koçak (2020), Toplum 5.0 kavramının süper akıllı toplum hedefinin gerçekleştiği bir zamanda küresel ölçekte insan-robot evlilikleri, cenaze ritüellerini yürüten rahip/papaz robotlar ve yeni metinler inşa eden yazıcı robotların varlığı gibi sosyal robotların kültürde meydana getirdiği değişimleri ele almaktadır. Çalış Duman (2022) ise Toplum 5.0 teknolojisinin insan odaklı bir şekilde kullanılması ve toplumların gelecekteki gelişimine yönelik bir vizyon oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışma ayrıca, Toplum 5.0'ın sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi gerektiğini vurgulamakta ve Japon Hükümeti'nin bu hedeflere ulaşmak için şehirlerde ve bölgelerde farklı yaşam tarzlarını desteklemeyi planladığını belirtmektedir. Simões et.al. (2020) çalışmalarında üretim organizasyonlarındaki yöneticilerin cobotları (işbirlikçi robotlar olarak da bilinir) benimseme niyetini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada 13 teknoloji yöneticisiyle gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde cobotların benimsenmesini etkileyen faktörlerin iç, dış ve teknoloji olarak üç ana bağlamda sınıflandırılabileceği ortaya konulmuştur: İç bağlam, kurumsal hazırlık, çalışanların becerileri ve algılanan faydalar gibi faktörleri içerirken, dış bağlam, pazar rekabeti, müşteri talepleri ve hükümet politikaları gibi faktörleri içermektedir. Teknolojik bağlam ise cobot performansı, maliyet ve mevcut sistemlerle uyumluluk gibi faktörleri ele almaktadır. Sowa et.al. (2021) ise yapmış oldukları çalışmada, yönetim görevlerinde çalışanlar ile yapay zekâ arasındaki sinerjiyi ve insan-yapay zekâ iş birliği sayesinde artan üretkenliği araştırmışlardır. Bu bağlamda cobotların, ortak bir alanda insanlarla etkileşime girmeleri amaçlanan robotlar olduğunu ve insanların mesleki hedeflerine ulaşmalarına yardımcı oldukları ifade edilmektedir.

Toplum 5.0 kapsamında yapay zekânın kullanılması işletmelerin karar alma süreçlerini de etkilemektedir. Varışlı ve Bayar (2021), Toplum 5.0 ve işletmeler arasındaki ilişkiyi ele aldıkları çalışmalarında, işgücü piyasası profesyonellerinin işe alım kararlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesinde yeni teknolojilerin ve yapay zekânın bu sürecin optimize edilmesine yardımcı olduklarını belirtmektedirler. Çalışmada ayrıca, sürdürülebilirlik kavramının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarına vurgu yapılarak Toplum 5.0'ın yaşam kalitesi ve toplumun sürdürülebilirliği üzerindeki etkileri vurgulanmaktadır. Akman (2023) ise çalışmasında, dijital dönüşümün örgüt kültürünü derinlemesine etkileyerek, yenilikçilik, iletişim, esneklik, veri odaklılık ve çalışan katılımı gibi unsurları güçlendireceğini ve bu etkileşimin örgütlerin daha rekabetçi ve sürdürülebilir hale gelmesine katkıda bulunacağını öne sürmektedir.

Literatürde Toplum 5.0 ve yapay zekânın kullanımı açısından ele alınan olumlu yaklaşımların aksine bazı olumsuz yönlerini ön plana çıkaran yaklaşımlar da bulunmaktadır. Örneğin siber fiziksel sistemler ve nesnelerin interneti gibi gelişen teknolojilerin yoğun kullanımı kişisel verilerin korunması konusunu gündeme getirmiştir. Yacan (2021), Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 arasındaki ilişki çerçevesinde kişisel verilerin korunması konusunu ele aldığı çalışmada, sensörlerle desteklenen fiziksel faktörlerin internet hizmetleri aracılığıyla iletişim kurarak nesnelerin etkileşimini sağladığını

ve optimum karar verme sürecine önemli katkıları olduğunu ifade ederken, bu süreçte bilginin serbest akışı ile kişisel verilerin korunması arasındaki dengenin sağlanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda Toplum 5.0'a geçişin kişisel verilerin korunması ve etik sorunların regülasyonu hususunda Japonya'nın Kişisel Bilgi Koruma Kanunu (APPI), Avrupa Birliği'nin Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ve Türkiye'deki Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) gibi örneklerle rastlamak mümkündür. Şendoğdu (2021) ise Toplum 5.0 ve İnsan Kaynakları Yönetimi ile Robotik Kaynaklar Yönetimi arasındaki iş birliğinin açmazlarını ele aldığı çalışmada, robotik kaynakların sınırsız kullanımının yıkıcı etkilere yol açabileceğini vurgulamaktadır. Önerilen çözüm ise Pareto Optimumu (20/80) oranından yola çıkarak yüzde 80 insan kaynağı ve yüzde 20 robotik kaynak kullanımınıdır. Çalışmada, bu oranın dengeli bir iş birliği sağlayabileceği ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca, teknolojinin doğru yönetilmemesi halinde, insan kaynaklarının işlerini kaybetmesi, işsizlik oranlarının yükselmesi ve oluşabilecek diğer bazı toplumsal ve ekonomik sorunlar gibi ortaya çıkabilecek potansiyel risklere işaret edilmektedir. Toplum 5.0'a geçiş sürecinde aşılması gereken bazı engellere vurgu yapan Calpa and Bütüner (2022), bu engelleri ana hatlarıyla hukuk sistemindeki engeller, teknolojik engeller, nitelikli insan kaynağı engeli, sosyo-politik engeller ve toplumsal direnç engeli olarak sıralamaktadırlar. Bu engelleri aşmak için çalışmada, sanayi ve akademinin desteğiyle ulusal stratejik hamlelerin uygulanması, gerekli devlet desteğinin sağlanması, nesnelerin interneti platformunun kurulması, gerekli hukuki düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, teknolojiye inovasyonla ilgili iyileştirmelerin yapılması, nitelik artırıcı eğitimlerin yaygınlaştırılması, kadınların katılımının teşvik edilmesi ve ulusal vizyonu tüm paydaşlar arasında dağıtarak toplumsal mutabakatın sağlanması gibi önerilerde bulunmaktadır.

2. Endüstri Devrimlerinin Tarihsel Süreci

Toplum 5.0'ı anlayabilmek ve geniş çerçevede inceleyebilmek için öncesinde yaşanan dört büyük endüstri devrimine kısaca göz atmak gerekmektedir. Endüstri devrimleri olarak sınıflandırılan bu tarihsel süreçler belirlenirken genellikle incelenen dönemin üretim araçları ve bu araçları çalıştıran enerji kaynakları ile küreselleşme hareketleri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, her bir endüstri devriminin gerek toplumsal ve gerekse endüstriyel açıdan önemli gelişmelere öncülük ettiği ve bir sonraki devrimin gerçekleşmesine zemin hazırladığı dikkat çekmektedir.

Endüstri 1.0: Endüstri 1.0 dönemi, pek çok araştırmacının kabul ettiği gibi 1650-1870 yılları arasında olduğu kabul edildiği takdirde, bu dönemin en önemli özelliğinin İngiltere'de burjuvazi ve proletarya sınıflarının doğuşu ve sermayenin küreselleşmesi olduğu söylenebilir. Bu sayede uluslararası ticarete büyük başarı sağlayan İngiltere, biriktirdiği sermayeyi üretime yöneltmiş ve üretim artışı sağlamak için ayrıca makineleşmeye önem vermiştir. Dönemin göze çarpan sektörü tekstil olmuş ve insan gücü ile çalışan ilk makineleşme faaliyeti de iplik eğirme tezgâhları olmuştur. Ancak sonrasında buhar gücünün keşfi ile makinelerin yeni enerji kaynağı kömür olmuş ve bu gelişme hem tekstilde hem de beraberinde gelişen diğer endüstrilerde çok önemli üretim artışlarına yol

açmıştır. Ayrıca yelkenli gemiler ve buharlı trenlerin deniz ve kara taşımacılığında kullanılması önemli ilerlemelere yol açarak uluslararası ticaretin gelişmesine öncülük etmiştir. Dolayısıyla Endüstri 1.0'ın, burjuva ve proletarya sınıfının doğuşu, buharlı makinelerin keşfi ve kömürün bu makinelerde yoğun şekilde kullanılması gibi gelişmelerle küreselleşmenin ilk dalgasını başlattığı söylenebilir (Cem, 2021: 7-8).

Endüstri 2.0: Küreselleşmenin ikinci dalgası olan Endüstri 2.0'ı ekonomik ve siyasi gelişmeleri dikkate alarak iki ayrı dönemde incelemek mümkündür: Birinci Dünya Savaşına (1914) kadar olan süreç incelendiğinde, bu dönemde, yoğun bir üretim anlayışının hâkim olduğu görülmektedir. Buhar enerjisinin önemli bir girdisi olan kömürün bu süreçte yerini giderek petrole bıraktığı ve petrol ile çalışan içten yanmalı motorların faaliyete geçmesiyle birlikte ileri derecede üretim artışları gerçekleştiği bilinmektedir (Cem, 2021: 7-8). Bu üretim artışlarında, kapitalizm ile gelişen yeni üretim yöntemleri de önemli bir faktör olmuştur. Özellikle Taylor'ın Bilimsel Yönetim Prensibi ve Henry Ford'un Bant Tipi Üretim Yöntemi, talep artışlarını karşılamada önemli roller oynarken, maliyetlerin düşmesine de katkılar sağlamıştır (Kılıç, 2023: 280). Endüstri 2.0 ile üretilen ürünlerin, dünyanın farklı bölgelerinden alınıp satılabildiği küreselleşme süreci ivmelenirken Birinci Dünya Savaşı ile bu süreç duraklamıştır. Ancak bu duraklama süreci çok uzun sürmemiş sermayeyi elinde bulunduran kapitalist işletmelerin büyük bir bölümü silah ve askeri ihtiyaçlara yönelik yeni mallar üretmeye başlamışlardır. Birinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkan ve Kara Perşembe olarak adlandırılan 1929 Krizi hem sermayenin küresel olarak dolaşımını hem de Endüstri 2.0'ı duraklatan bir diğer neden olmuştur. Küreselleşme ve Endüstri 2.0'ın ilerleme süreci İkinci Dünya Savaşının sonuna kadar yavaşlamış ancak savaş sonrasında kaldığı yerden devam etmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, enerji kaynağı olarak kullanılan petrolün yetersiz kalması ve sürdürülebilirliği sınırlı bir kaynak olması nedeniyle yerini elektrik enerjisine bırakmıştır Üretim hatlarında elektrik enerjisinin kullanımının başlamasıyla birlikte daha sistematik ve standart bir üretim yapısı ortaya çıkmıştır. Ayrıca İkinci Dünya Savaşı öncesinde satış odaklı bir üretim mantığı ile üretilen her ürün kolayca satılabiliyorken, İkinci Dünya Savaşı sonrasında bu üretim mantığı değişerek yerini stoklarda biriken ürünlerin pazarlandığı ve tüketicinin beğeni ve tercihlerinin daha fazla ön plana çıktığı bir döneme bırakmıştır (Cem, 2021: 9-10).

Endüstri 3.0: Endüstri 3.0, küreselleşmenin sosyal, politik ve ekonomik olarak tekrar harekete geçtiği ve geçmişe yönelik paradigmalardan ortadan kalktığı bir dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde tedarik zincirleri giderek küresel bir nitelik kazanmış, bir ürünün tamamının tek bir merkezden üretilmesi yerine, her bir parçasının başka ülkelerde üretilip bir araya getirilmesi şeklinde bir üretim sürecine geçilmiştir. Bu dönemde ön plana çıkan internet ve bilişim teknolojilerinin kullanımı teknoloji temelli üretimi üst seviyelere taşımıştır (Kılıç, 2023: 282-284). Aynı zamanda 'Bilgisayar Devrimi' olarak da anılan bu dönem dijital dünya olarak adlandırılan süreci başlatmış ve dünya üzerindeki her birey bu duruma ayak uydurmak zorunda kalmıştır (Öcal ve Altıntaş, 2018: 2072). 1980'lerin sonlarına gelindiğinde birçok işletme bilgisayarlara ve dijital teknolojiye bağımlı hale gelmiş ve ilk web sitesi hazırlanarak

1989'da kullanıma sunulmuştur. 1990'lı yıllarda küresel iletişim ve internetin yaygınlaşması dünya çapında bilgiye erişim imkânlarını daha da artırmıştır. Bilgisayarların ve otomasyon teknolojilerinin üretimde daha fazla kullanılması insanların bilgi işçisi olarak konumlandırılmasına ve hizmet sektörünün genişlemesine yol açmıştır. Verimliliği ve üretkenliği artıran yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesine olanak sağlayan Endüstri 3.0 dönemi, paylaşım ekonomisi ve talebe göre üretim gibi yeni endüstrilerin ve iş modellerinin ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Endüstri 3.0'deki bütün bu gelişmeler Endüstri 4.0'ın ortaya çıkmasına ve gelişmesine rehberlik etmiştir (Öcal ve Altıntaş, 2018: 2072-2073).

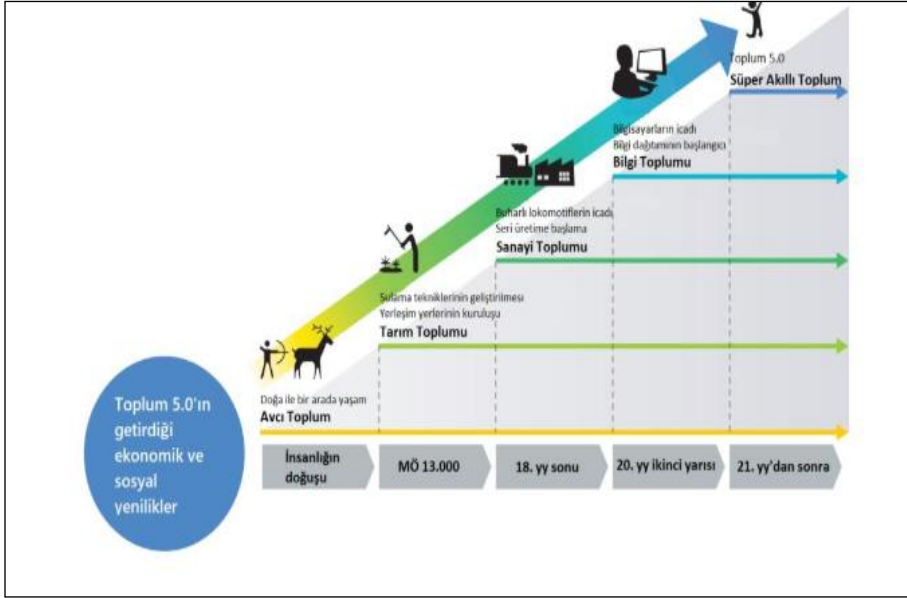
Endüstri 4.0: Endüstri 4.0 kavramı, ilk olarak 2011 yılında Almanya'da gerçekleştirilen Hannover Fuarı'nda ortaya atılmış ve Almanya gibi sanayileşmiş ülkelerde yüksek teknolojiye dayalı yeni politikaların uygulandığı bir süreci başlatmıştır. Endüstri 4.0'ın temelini oluşturan konseptler arasında akıllı fabrikalar, siber-fiziksel sistemler, kendini örgütleme, dağıtım ve tedarik yönetiminde yeni sistemler, ürün ve hizmet geliştirmede yenilikler, insan ihtiyaçlarına uyum ve kurumsal sosyal sorumluluk yer almaktadır. Bu konseptler, üretimin ve iş süreçlerinin daha etkin, esnek ve bireyselleşmiş şekilde yürütülmesini sağlayacak teknolojik ilerlemeleri içermektedir. Bunlar arasında büyük veri analizi, otonom robotlar, simülasyon, yatay ve dikey sistem entegrasyonu, nesnelerin interneti, siber güvenlik, bulut sistemleri, eklemeli üretim ve artırılmış gerçeklik gibi yenilikler bulunmaktadır (Öcal ve Altıntaş, 2018: 2073-2075). Yani tedarik, üretim ve tüketim süreçlerini büyük ölçüde dönüştüren Endüstri 4.0, aslında önceki üç endüstri devrimi boyunca üretilen tüm fiziksel sistemlerin akıllı hale dönüşmesidir. Bu süreç, kendisinden öncekiler gibi bir ekonomik, siyasi ya da sosyal patlama sonucunda değil, Endüstri 3.0 sürecinde elde edilen gelişmeler ve ilerlemeler ışığında ortaya çıkmıştır. Yapay zekâ gibi teknolojilerin farklı sektörlerde yoğun bir şekilde kullanıldığı Endüstri 4.0 süreci üretimde büyük verimlilik artışlarına neden olurken, aynı zamanda, iş modellerini ve toplumsal yapıları da dönüştürmektedir (İyigüngör, 2022: 48). Bu bağlamda, Endüstri 4.0 bir yandan üretimde kullanılan insan emeği ihtiyacını azaltırken, aynı zamanda daha nitelikli ve teknik becerilere sahip iş gücü talebini artırmakta, öbür yandan iş ve üretim süreçlerinin dijital ortama taşınmasıyla birlikte yönetim faaliyetlerini, iş akışlarını ve dolayısıyla toplumun yapısını dönüştürmüştür. (Yılmaz ve Öncel, 2023: 417).

3. Avcı Toplayıcı Topluluktan Toplum 5.0'a

Bir önceki bölümde ele alınan Endüstri devrimleri daha çok üretim süreçleriyle ilgili iken, bu devrimlerin toplumsal yapıyı nasıl dönüştürdükleri incelenilecek bir diğer konudur. Toplamlar, avcı-toplayıcı dönemden (Toplum 1.0) başlayarak tarım (Toplum 2.0), sanayi (Toplum 3.0), bilgi (Toplum 4.0) ve süper akıllı topluma (Toplum 5.0) doğru evrim geçirmişlerdir. Şekil 1'de de görselleştirildiği üzere ilk başlarda çevre ve mevsim koşullarına bağlı olarak yer değiştiren ve küçük gruplar halinde göçebe bir yaşam süren topluluklar, zaman içerisinde tarımın keşfi ile yerleşik hayata geçmiş, fabrikaların doğuşu ve sosyal sınıfların ortaya çıkması ile birlikte sanayileşme ve şehirleşme

sürecini yaşamış, akabinde teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla günümüzdeki süper akıllı topluma kadar evrilmişlerdir (Arı, 2021: 458). Bilgisayar ve internet teknolojilerinin yaygınlaşması sayesinde bilgiye erişim kolaylaşmış ve bilgi en değerli kaynak haline gelmiştir. Eğitimin artması ve bilgiye erişimin kolaylaşması sosyal statü ve ekonomik güç için belirleyici bir hal almış ve bu durum küreselleşme ve çok kültürlülüğün önünü açmıştır (Canlıoğlu, 2008: 54).

Şekil 1: Toplamların Dönüşüm Süreci



Kaynak: KEIDANREN, 2018: 5.

Toplumların dönüşüm süreçlerine bakıldığında, zaman içerisinde el emeğinin giderek yerini makinelere bıraktığı ve üretim kontrolü, kaynak planlaması gibi süreçlerin artık yazılımlar yoluyla izlenebilir hale geldiği görülmektedir. Teknolojik ilerlemedeki bütün bu gelişmeler toplumlar üzerinde farklı bakış açılarına ve aynı zamanda bazı çekincelere yol açmaktadır. Bu bağlamda özellikle yeni teknolojilerin beraberinde işsizliğe yol açabileceği kanısı yaygın hale gelirken, belirli meslek gruplarının yok olacağı ve yerine gelecek olan yeni meslek grupları için daha eğitimli ve nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyulması olasılığı bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Doğru ve Meçik, 2018: 1582). Akademik camiada yoğun tartışma konusu olan bu hususlar, teknolojinin gelmiş olduğu boyutla ilgili olarak, 'insan için mi teknoloji, yoksa teknoloji için mi insan?' sorusunu akıllara getirmekte ve toplum üzerindeki etkileri ise Toplum 5.0 kapsamında tartışılmaktadır.

Günümüzde sensörler yardımıyla, akıllı telefonlar konumumuzu, sosyal ağlar ilgi alanlarımızı ve kredi kartı şirketleri ticari faaliyetlerimizi takip edebilmekte ve büyük veri oluşmaktadır. Tüm bu

verilerin toplanması ve analizi insanlar için oldukça karmaşıkken yapay zekâ için oldukça kolay ve basittir. Tıpkı geçmişteki gelişmeler neticesinde dönüşüme uğrayan toplumlar günümüzdeki bu gelişmeler karşısında da dönüşüme uğramaktadırlar. Giderek daha güçlü hale gelen yapay zekâyâ ek olarak bu kadar geniş verilerin mevcudiyeti hem yeni iş yöntemlerine hem de teknolojik ve sosyal etkileşimlere yol açmaktadır. Küresel dünya sisteminde, teknolojiyi kabul etmemek ve karşısında durabilmek mümkün değildir. Ayrıca, teknolojik dönüşüm süreci yalnızca teknolojinin kullanılabilirliği açısından değil, sosyal, kültürel ve politik açıdan da değerlendirilmelidir (Arı, 2021: 474-475). Toplumların bu dönüşüm süreçlerine uyum sağlayabilmeleri için daha farklı bir toplumsal sistem yapısına ihtiyaç duyulduğu aşikârdır.

4. Toplum 5.0 ve Sosyo-Ekonomik Gelişmedeki Rolü

Toplum 5.0 özü itibariyle, teknolojik dönüşüm ve bilişim çağında farklı bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğine inanan Japonya Hükümeti'nin insan odaklı "Süper Akıllı Toplum" oluşturma vizyonunu tanımlamaktadır. Serpa and Ferra'ya (2018) göre, Toplum 5.0 Endüstri 4.0 paradigmasına dayanmakta ve özünde Endüstri 4.0'ın işletmelerde üretim için kullandığı teknolojileri sıradan insanların günlük yaşamlarına daha derinlemesine entegre etmeyi amaçlamaktadır. Endüstri 4.0, kuruluşların etkinliğini, verimliliğini ve finansal performansını artırmak için yeni teknolojilerin uygulanmasına odaklanırken; Toplum 5.0, sosyal, robotik ve yapay zekâ ile ilgili yeni teknolojilerin toplumsal hayata uygulanmasıdır. Nesnelerin interneti, artırılmış ve sanal gerçeklik ve gelişmiş insan-bilgisayar arayüzleri Endüstri 4.0 için "akıllı fabrikaların" oluşturulmasına ön ayak olurken; Toplum 5.0 için insanların bireysel yaşamlarını niteliksel olarak iyileştirmek ve bir bütün olarak topluma fayda sağlamak için "Süper Akıllı Toplumun" oluşturulmasına yöneliktir (Er vd. 2021: 40). Yani özetle; avcı-toplayıcı, tarım, sanayi ve bilgi çağlarından sonra toplumsal gelişimin beşinci aşaması olarak konumlanan süper akıllı toplum, Endüstri 4.0'ın getirdiği teknolojik dönüşümün kapsamını genişleterek bireyi merkeze alan, sosyal fayda ve çevresel sürdürülebilirliği önceliklendiren (Gürakan ve Uzunırmak, 2025: 43) bir toplumsal yapıyı temsil etmektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte, insanların sosyal yaşamını, iş hayatını ve hatta ekonominin tamamını değiştiren bir süreç ortaya çıkmaktadır (Yacan, 2021: 36). Geline süreçte ilkeler, kurallar ve yöntemler de değiştirilerek, yeni bir toplum tipi oluşturulmuş ve bu toplum tipi "Toplum 5.0" olarak nitelendirilmiştir. Toplum 5.0'ın temel vizyonu, teknolojinin insan odaklı bir şekilde kullanılmasıyla, bireylerin yaşam kalitesini artırmak ve toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler bulmaktır. Bu vizyon, sadece ekonomik büyümeye odaklanmak yerine, insan merkezli bir gelişmeyi hedeflemektedir. Toplum 5.0'a geçişle birlikte teknoloji odaklı girişimlerden yararlanılarak toplumsal sorunlara çözümler üretilmesinin yanı sıra toplumsal yaşamın her aşamasının yeni araç ve tekniklerle daha fazla özgülleşmesi öngörülmektedir (KEIDANREN, 2016).

Toplum 5.0 paradigmasının geliştirilmesi, uygulanması ve ortak bir toplumsal altyapı sağlanabilmesi amacıyla, üniversiteler, işletmeler ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden sonuna kadar

yararlanılarak gerekli iş birliklerinin oluşturulması ve fiziksel alan (gerçek dünya) ile siber uzayın birleştirilmesi hedeflenmektedir (Çalış Duman, 2022: 315). Bu iş birlikleri, yaş, cinsiyet, milliyet ve dil ayırımı yapmaksızın bireysel ihtiyaçlara yanıt veren gerekli kaynak ve hizmetleri sağlayarak çeşitli toplumsal ihtiyaçları ayrıntılı olarak ele almayı ve bu sayede vatandaşların aktif ve konforlu bir yaşam sürmelerine olanak sağlamayı amaçlamaktadır (Calp ve Bütüner, 2020: 131). Yani Toplum 5.0, insanların ve makinelerin uyum içinde çalıştığı, herkes için sürdürülebilir ve kapsayıcı bir geleceğin inşa edildiği bir toplum modelini ifade etmektedir.

Toplum 5.0'ın, dijital dönüşümün sosyal sorunları çözmek ve değer yaratmak için farklı insanların hayal gücü ve yaratıcılığıyla birleştiği bir 'Hayal Gücü Toplumu' oluşturma hedefi de bulunmaktadır. Toplum 5.0'da insanlar hayal güçlerini sadece kendileri için değil, aynı zamanda doğa ve teknoloji için de kullanacak ve sürdürülebilir kalkınmayı mümkün kılmak için onlarla ortak yaşam kurmanın yollarını arayacaklardır. İnsanlar, gelişmiş 'yeteneklere' eriştikçe, Toplum 4.0'a kadar üstesinden gelinemeyen çeşitli kısıtlamalardan kurtulacak ve farklı yaşam tarzlarını sürdürme ve topluma katkıda bulunma özgürlüğünü elde edeceklerdir (Borja, 2017: 235-237). Bu bağlamda, Japonya İş Federasyonu tarafından belirlenmiş olan Toplum 5.0'ın bireylere odaklanan yeni ekonomi ve toplum yapısında; bireylerin reformu, şirketlerin reformu ve sosyal sorunların çözülmesi gibi başlıklar yer almaktadır. Bu başlıklar incelendiğinde, yaşlılar ve kadınlar da dâhil olmak üzere her bireyin güvenli, emniyetli, konforlu ve sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi; dijitalleşme ve iş modellerinde reform yoluyla verimliliğin artırılmasının teşvik edilmesiyle inovasyon ve küreselleşme sonucunda yeni ekonomi ve toplum düzeninin yaratılması; azalan nüfus, süper yaşlanan toplum ve doğal afetler gibi bir yığın sorunun çözülerek zengin ve güçlü bir geleceğin oluşturulması gibi hedeflerin yer aldığı görülmektedir (Government of Japan, 2016).

Toplum 5.0 paradigmasını uygulamak için ihtiyaç duyulan teknolojiler henüz tam olarak mevcut olmamakla birlikte, sürekli olarak bilgi ve teknolojinin sınırlarını zorlamak, 'toplumsal dönüşümün kökenlerini' oluşturmak ve çığır açıcı değer yaratma yeteneklerine sahip olmak oldukça önemlidir. Gelişen teknolojilerin yaşamın tüm alanlarına nüfuz etmesinin, ekonomik büyümeyi, sağlıklı ve uzun ömürlü bir toplumun oluşumunu ve toplumsal dönüşümü teşvik etmesi beklenmektedir. Süper akıllı toplum yapısında, insanların verimliliğinden ziyade bireysel ihtiyaçları karşılamaya odaklanmasının sorunların çözülmesine ve değer yaratılmasına yol açacağı düşünülmektedir (Bryndin, 2018: 12).

Toplum 5.0, "Süper Akıllı Toplum" vizyonu, dünyanın karşı karşıya kaldığı temel sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara çözümler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu sorunların çözümü ise aynı zamanda 2030 yılına kadar küresel ölçekte barış, refah ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasını amaçlayan Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile doğrudan ilişkilidir (Gürakan ve Uzunırmak, 2025: 9-10). Bu hedefler doğrultusunda, Toplum 5.0'da servet ve bilgi merkezsizleştirilerek toplumun geneline dağıtılacak ve sosyoekonomik aktörler rollerini

paylaşacaklardır. Dijitalleşmeyle birlikte artan eşitsizlik kaygısına rağmen; Toplum 5.0'da eşitsizlik kabul görmeyecek, servet ve bilginin sınırlı ellerde yoğunlaşması önlenerek insanlar eşitsizlikten kurtulacak ve isteyen herkes istediği zaman istediği alanda rol alma fırsatı elde edebilecektir. Veriler ve bunlardan elde edilen faydalar, belirli şirketlerde yoğunlaşmak yerine çeşitlendirilmiş aktörler tarafından paylaşılacaktır. Yoksulluk içinde veya uzak bölgelerde doğan insanlara da eğitim ve çalışma fırsatları garanti edilecektir (Kinoshita, 2019: 4-6). 2030 yılına kadar uyum sağlanması planlanan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Şekil 2'de görselleştirilmiştir.

Şekil 2: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri



Kaynak: <https://www.kureselamaclar.org/> (06.05.2024).

Toplum 5.0'a öncülük eden Japonya hükümetinin bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirmeyi planladığı eylemleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (KEIDANREN, 2018; Government of Japan, 2018; Fukuyama, 2018, Nagahara, 2019; Mavrodieva and Shaw, 2020; Arı, 2021; İyigüngör, 2022; Bissadu et.al., 2024; Gürakan ve Uzunırmak, 2025):

- *Şehirler ve Bölgeler:* Toplum 5.0 ile kırsal ve kentsel alanlarda yaşam çeşitliliğinin güçlendirilerek her bölgenin çekici hale getirilmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bu hususta farklı yaşam tarzlarına destek olmak ve ekolojik dengeyi korumak için otonom sistemlerin güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle yaşlılar ve diğer dezavantajlı gruplar gibi toplumun savunmasız kesimlerinin yaşam standartlarını iyileştirmek amacıyla, bu gruplara yönelik otonom sistemlerin sunulması planlanmaktadır.

• *Enerji*: Akıllı şehirler ve topluluklar için enerji kullanımı ve üretim şekillerinin yeniden düzenlenmesi gündeme alınmaktadır. Enerji sistemlerinin veri analizine dayalı olarak optimize edilmesi ve bu sayede daha etkili bir enerji tüketimi sağlanması hedeflenmektedir. Özellikle yenilenebilir enerji kaynaklarının artırılması bu sürecin bir parçasıdır. Dağıtım ağı üzerinden gerçekleştirilen planlama ile enerji maliyetleri azaltılarak enerjinin daha güvenilir ve sürdürülebilir hale gelmesi sağlanmakta ve herkes için erişilebilir ve temiz enerjinin sağlanması amaçlanmaktadır.

• *Afet Önleme ve Azaltma*: Toplum 5.0 çerçevesinde, afet yönetimi için yenilikçi çözümler geliştirilmektedir. Tahliye merkezlerinden, nesnelerin interneti cihazlarından ve sosyal medya üzerinden elde edilen hasar ve kurtarma bilgilerinin toplanması ve bu bilgilerin tüm paydaşlar ile paylaşılması için afet bilgi iş birliği sistemleri kurulacaktır. Bu bilgi alışverişi afet anında hızlı ve etkili müdahaleyi kolaylaştıracaktır. Ayrıca, dijital teknolojilerin kullanımı sayesinde su ve kanalizasyon altyapısının bakımı ve derhal onarılmasını sağlayacak dayanıklı bir altyapı oluşturulacaktır.

• *Sağlık Hizmetleri*: Sağlık sektörü, ömür boyu süren muayene, tedavi, ilaç ve bakım hizmetlerini kapsayan bir dönüşüm sürecine girmektedir. Bu dönüşümde, tıbbi teknolojilerin sunmuş olduğu ileri düzey araçlar ve yöntemler kritik rol oynamaktadır. Geleneksel tıp, genellikle benzer semptomlar gösteren hastalara standart tedaviler uygularken, Toplum 5.0'ın getirdiği yenilikler ile hastaların bireysel teşhis ve tedavi süreçleri, hastalıkların başlangıç aşamasında müdahale edilerek ilerlemesinin ve şiddetlenmesinin önüne geçilmesi sağlanacaktır. Giyilebilir teknolojiler, yüksek hızlı iletişim ağları ve yapay zekâ destekli yaşam hizmetleri sayesinde, bireyler bağımsız olarak sağlık durumlarını sürekli izleyebilecek ve daha uzun ve sağlıklı bir yaşam sürdürme şansını elde edeceklerdir.

• *Tarım ve Gıda*: Tarım sektöründe, yapay zekâ destekli uzaktan izleme, tarım robotları ve otonom araçlar gibi modern teknolojilerin daha geniş kullanımı hedeflenmektedir. Böylece çalışma süreleri kısaltılarak verimliliğin artırılması ve aynı zamanda biyolojik çeşitlilik korunarak çevre dostu yöntemlerin benimsenmesi amaçlanmaktadır. Üretimden lojistiğe, işlemeden satış ve ihracata kadar tüm süreçlerin entegre edildiği bir Gıda Değer Zinciri oluşturulması ve veri analizi teknolojileri ile optimizasyonunun sağlanması bir diğer hedeftir. Tarım sektöründe uygulanan teknolojik yeniliklerin tarımı daha cazip hale getirmesi ve Toplum 5.0 vizyonu ile uyumlu olarak genç nüfusun kırsal kesimlere geri dönüşünü teşvik etmesi beklenmektedir.

• *Lojistik*: Lojistik sektörü, ekonomik büyüme ve günlük yaşamın sürdürülebilirliği için kritik bir role sahiptir. E-ticaretin büyümesi ve tedarik zincirlerinin küreselleşmesi, daha karmaşık lojistik sistemlerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, Toplum 5.0 vizyonu çerçevesinde, lojistik operasyonlarını daha verimli hale getirmek için nesnelerin interneti teknolojileri ve yapay zekâ kullanımı ön plana çıkmaktadır. Bu teknolojiler, kargoların ve taşıma araçlarının gerçek zamanlı olarak izlenmesi ve kontrol edilmesini sağlayarak, tedarik zinciri boyunca tüm paydaşların verilere gerçek zamanlı olarak ulaşmalarına imkân tanımaktadır. Özellikle kırsal ve ulaşımı zor bölgelerde hızlı ve

etkili hizmet sunulurken, şehirlerdeki yoğun lojistik faaliyetlerin daha kolay yönetilmesi sağlanacaktır.

- *İmalat ve Hizmetler*: Ekonomik büyüme sürecinde, yapay zekâ temelli teknolojilerin kullanımı, üretim ve hizmet sunumu açısından önemli bir dönüşüm aracı haline gelmiştir. Geçmişte, veri analizi ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi büyük Ar-Ge yatırımları ve derin teknik bilgi gerektirirken, dijital dönüşümle birlikte bu daha kolay bir süreç haline gelecektir. Yapay zekâ destekli sistemler, mal ve hizmetlerin daha kaliteli ve hızlı bir şekilde üretilmesini ve dağıtılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, açık kaynaklı ve birbiri ile iletişim halindeki dijital devreler ile sensörlerin kullanımının yaygınlaşması, çeşitli hizmet ve donanımların sisteme daha hızlı entegre edilmesini sağlayacak ve bu da iş modellerinin donanım odaklı olmaktan çıkıp, daha çok hizmet odaklı hale gelmesine yol açacaktır.

- *Finans*: Toplum 5.0, bireylerin ve şirketlerin çeşitli üretim ve hizmetler sunması için bazı finansal dönüşümler sağlayacaktır. Dijital dönüşüm sayesinde, düşük maliyetli, kolay, hızlı, güvenli ve çeşitli ödeme yöntemleri geliştirilerek insanların nakit taşımadan hemen her yerde yaşayabilmeleri mümkün olacaktır. Yeni büyüme endüstrilerine ve piyasanın diğer oyuncularına gerekli fonlar ulaşılabilir olacak ve finansal sistemler fonları toplumun tüm kesimlerine verimli ve etkili bir şekilde tahsis etmek için daha istikrarlı hale gelecektir. Küresel düzeyde finansal hizmetlere daha iyi erişimin sağlanması, dijital cihazların ve teknolojilerin kullanımı yoluyla gelişmekte olan ülkelerde istikrarlı yaşamlara, ekonomik bağımsızlığa, daha yüksek yaşam standartlarına ve daha fazla gelir eşitliğine katkıda bulunacaktır. Ayrıca, blok zinciri teknolojilerine ve diğer yeniliklere dayalı finansman sistemleri yeni ticaret biçimleri yaratacak ve bugüne kadar imkânsız olan bazı yaşam tarzlarını mümkün kılacaktır. Güvenli, akıllı ve izlenebilir küresel sözleşme ve ödeme sistemlerinin geliştirilmesi, çeşitli üretim ve hizmet sunumları için bir temel oluşturacak ve piyasa oyuncularının küresel ölçekte bir dizi üretim ve hizmetler geliştirmesini sağlayacaktır.

- *Kamu Hizmetleri*: Toplum 5.0 kavramı, toplumsal dönüşümü derinden etkileyen ve bu dönüşümün önemli bir kısmının kamusal alanda gerçekleşeceğini öngören bir yaklaşımdır. Bu sürecin temel taşı, merkezi ve yerel yönetimlerin dijitalleşmeye dayalı olarak yeniden yapılandırılması olacaktır. Kamu hizmetlerinin dijitalleştirilmesi, verilerin hızlı bir şekilde paylaşılmasını ve bu sayede daha yaratıcı ve etkili hizmetlerin sunulmasını sağlayacaktır. Ayrıca, geniş kapsamlı güvenlik ağlarının kurulması, toplumun çeşitli zorluklar karşısında güvenle mücadele etmesine yardımcı olacaktır. Böylece, daha adil ve erişilebilir bir kamu hizmeti yapısının oluşturulması hedeflenmektedir.

- *İş birliği*: Toplum 5.0 girişimi, yalnızca tek bir ülke veya şirketin başarabileceği bir proje olmayıp, bireysel ve kurumsal düzeyde geniş çapta katılım gerektiren bir iş birliği çabasıdır. Bu girişimin öncüsü olan Japonya, dünya genelindeki çeşitli paydaşlarla iş birliği yaparak bu konsepti gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Bu iş birliği, global zorluklara karşı koymak ve daha iyi bir gelecek inşa etmek için kritik önem taşımaktadır.

Toplum 5.0, sosyo-ekonomik kalkınmada çok önemli bir rol oynamakta ve aynı zamanda sosyal koşulları iyileştirmeyi amaçladığı yeni bir toplum tipi öngörmektedir. Bununla birlikte, bu entegrasyon, iş dönüşümü ihtiyacı ve etik ve toplumsal sonuçların yönetimi de dahil olmak üzere bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Toplum 5.0'ın başarısı, bu zorluklarla nasıl mücadele edildiğine bağlı olacak ve yapay zekânın da desteğiyle toplumsal refaha olumlu katkıda bulunması sağlanacaktır (Government of Japan, 2018).

Toplum 5.0 vizyonu, teknoloji ile toplum arasında ve bireyler ile toplum arasında teknolojinin aracılık ettiği ilişkiler üzerine düşünmemizi gerektirmektedir. Bu ilişkilerin etkin bir şekilde kurulması, süper akıllı toplumların gelişimini mümkün kılmaktadır. Toplum 5.0'da sadece makineler değil, insanlar da birbirleriyle ve teknolojiyle iç içe bağlantılıdır. Bu bağlantı, sosyal ağlar üzerinden sağlanmakta ve insanlar akıllı cihazlar aracılığıyla bu ağlara entegre olmaktadır (Calp ve Bütüner, 2020: 132).

Toplum 5.0 paradigmasında, insanların yanı sıra yapay zekâ ve robotların da akıllı sosyal aktörler olarak aktif bir şekilde topluluklara dahil olmaları beklenmektedir. Gelecekte bu tür akıllı varlıkların, toplum içinde yalnızca pasif araçlar olarak yer almaları yerine, “gerçek insan olmayan katılımcılar” olarak toplumsal süreçlerin oluşturulmasında aktif rol almaları mümkün görünmektedir. Toplum 5.0'da yapay zekâ, Toplum 4.0'dan farklı olarak, son derece karmaşık sosyal ve duygusal robotlar, somutlaşmış yapay zekâ, nanorobotik sürüler, yapay yaşam, kendi kendini organize eden ve yöneten bilgisayar ağları, sanal dünyalarda gerçekleşen yapay ajanlar ve diğer yapay akıllı siber türleri içerebilecek şekilde tanımlanmaktadır (Government of Japan, 2016). Bu tanım çerçevesinde Toplum 5.0 üyesi insanların, fütürist teknolojilerle bedenlerinin, zihinlerinin ve günlük yaşam deneyimlerinin dönüştüğünü görmeleri mümkün hale gelmektedir. Nitekim ilerleyen sinir bilimi, robot bilimi, yapay zekâ ve nesnelerin interneti alanlarındaki incelemelerin insanların yaşam tarzlarını ve varoluş biçimlerini yeniden şekillendirmesi beklenmektedir. Süper akıllı toplum sisteminde gelişen teknolojilerin insanların hayatlarına bu kadar derin bir şekilde entegre edilmesi, onların yalnızca biyolojik organizmalar olarak hayatta kalmalarını sağlamak için değil, aynı zamanda bireylerin zihinsel zenginliğini ve yüksek kaliteli yaşam tarzını garanti etmeyi amaçlamaktadır (Gladden, 2019: 5-6).

Günümüzde azalan doğum oranları ve insan nüfusunun giderek yaşlanması küresel ölçekte tartışılan kritik bir konu haline gelirken, tarihte ilk kez yaşlanma oranları endişe edilecek şekilde artış göstermektedir (Government of Japan, 2016). Örneğin, Nagahara'ya (2019) göre, Japonya yaşlanan bir toplumdur ve 2065 yılında 65 yaş ve üzeri bireyler toplam nüfusun yüzde 38,4'ünü oluşturacaktır. Bu durum, sağlık ve sosyal güvenlik maliyetlerini artırırken işgücünde önemli bir azalmaya neden olacak, ayrıca doğum oranlarındaki azalış daha keskin bir hal alacaktır. Nüfusun yaşlanması sorunu yalnızca Japonya'da ortaya çıkmamakta, Japonya dışında birçok ülke de 2050'li yıllara gelindiğinde yaşlanan nüfus yüzdelерinin oldukça artmasından endişe duymaktadır (Nagara 2019; Government of Japan,

2016). Bu durum aynı zamanda iş piyasasının ve istihdam oranlarının olumsuz şekilde etkileneceği anlamına gelmektedir. Ancak Toplum 5.0 uygulamaları sayesinde sosyo-ekonomik gelişmeler açısından olumlu bazı gelişmelerin yaşanacağı da aşîkârdır. Tablo 1, bu kapsamda Japonya’da 2030 yılına kadar beklenen bazı sosyo-ekonomik gelişmeleri özetlemektedir.

Tablo 1: Toplum 5.0 kapsamında 2030’a kadar Japonya’da Beklenen Bazı Sosyo-Ekonomik Gelişmeler

Ekonomik Etki			Sosyal Etki
Endüstri Sektörü	Büyüme Fırsatları (Trilyon Yen)	Pazar Büyüklüğü (Trilyon Yen)	- Cinsiyete dayalı ücret farkının %85’e kadar kapandığı, - 65 yaş üstü çalışan sayısında önemli artışların yaşandığı, - Toplumun her kesiminde çeşitli yeteneklerin geliştirildiği, - Evlerin yaklaşık yarısında robotların kullanıldığı, - İşitme ve konuşma engellilerinin daha sorunsuz iletişim kurduğu, - Sosyal fırsatların arttığı, - Uzaktan çalışmanın ülke geneline yayılarak gelirin daha da arttığı, - Afetlere karşı daha hazırlıklı olunduğu, - Altyapı bakım maliyetlerinin optimize edildiği, - İnsanların doğa ile daha fazla bir arada yaşayabildiği BİR TOPLUM.
Yeni Nesil Sağlık Hizmetleri	36,2	95,1	
İmalatın Dijitalleşmesi	28,5	108,0	
Akıllı Mobilite	21,3	64,4	
Akıllı Yaşam	18,9	46,0	
Yeni Nesil Enerji	19,3	37,4	
Son Teknoloji	14,5	20,0	
Siber Güvenlik	4,4	15,8	
Akıllı Tarım	7,0	15,1	
Dijital Eğlence	2,8	6,8	
Toplam Büyüklük	152,9	408,6	

Kaynak: Büyükbîngöl (2021:196-197)’den derlenerek yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’e göre sadece Japonya’da sosyo-ekonomik değişimlerle alakalı 9 alt başlıkta pazar büyüklüğü olarak toplam 408,6 trilyon Yenlik bir pazar büyümesi gerçekleşeceği tahmin edilmektedir. Toplum 5.0’ın diğer ülkelerde de uygulanması sonucunda dünya genelinde bu rakamların daha da katlanacağı söylenebilir. Tablo 1’in son sütununda ise Toplum 5.0’a geçişle birlikte oluşabilecek bazı sosyal etkiler özetlenmektedir.

Toplum 5.0 paradigmasının tam anlamıyla hayata geçirilmesi ve özellikle ekonomik etkilerinin daha olumlu olması için eğitim alanında kapsamlı bir değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Son yıllarda eğitim, Toplum 5.0 teknolojilerinden yararlanarak yapısal değişikliklere uğramış olsa da henüz yeterli bir ilerleme kaydedilememiştir. Bu süreçte, eğitim politikalarının veri yönetimi ve veri işleme becerilerinin geliştirilmesine yönelik olması önemlidir. Çünkü süper akıllı toplum eğitimi sadece iş ve üretime yönelik değil, sosyal ve kişisel gelişimin yanı sıra kültürün tüketimine, sürekli değişen ortamlara uyum sağlamaya ve çevreyle etkileşime yönelik becerilerin geliştirilmesi süreçlerine yönelik

olmalıdır (Rojas et.al., 2021: 11). Tasarlanan yeni eğitim modelinde üniversitelerden yalnızca eğitici olmaları değil, aynı zamanda yeni bilginin yaratıcısı olarak da toplumsal işlevlerinin farkında olmaları beklenmektedir. Bu yeni eğitim sistemi doğrultusunda özellikle ürün ve hizmetlerde daha fazla katma değer elde etmek için farklı simbiyotik girişimlerde bulunulması gerekmektedir. Bu bağlamda, üretim sektörünün ve genel olarak toplumun ihtiyaç ve sorunlarına uygun olarak sanayi, akademi ve hükümetlerle kurulacak ortaklıkların, üretilen bilgi üzerinde daha fazla etki oluşturmaları önerilmektedir. Toplum 5.0'da ayrıca kuruluşlar, endüstriler ve disiplinler arasında araştırmacıların hareketliliği de artacaktır. Dolayısıyla, Toplum 5.0'ın önerdiği yeni eğitim modeline dayanarak, bilgi üretmek için üniversiteler ve iş dünyası arasındaki iş birliklerinin daha fazla teşvik edilmesi öngörülmektedir (Minina and Mabrouk, 2019: 117-118).

Toplum 5.0'da yapay zekâ destekli makineler ve sensörler oldukça kritik bir öneme sahiptir. Yapay zekâ teknolojileri, büyük miktardaki verilerin hızla analiz edilmesini ve doğru kararların alınmasını sağlayarak önemli ekonomik etkiler oluşturacaktır. Bu teknolojilerin 2030 yılına kadar dünya ekonomisine yaklaşık yüzde 14 oranında katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Mondejar et.al., 2021: 3). Yapay zekânın ön plana çıktığı bütün bu gelişmeler sonucunda birçok sektörde verimliliğin ve etkinliğin artması ve aynı zamanda daha mutlu bir toplumsal yapının oluşması kaçınılmaz görülmektedir.

5. Toplum 5.0'a Geçişin Sosyo-Ekonomik Gelişmedeki Rolü'nün SWOT Analizi

İlk olarak Heinz Wehrich tarafından ortaya atılmış olan SWOT analizi, sıkça uygulanan stratejik yönetim şekillerinden biri olmakla birlikte, teşhis analizi ve işletme yönetimi gibi birçok alanda uygulanmaktadır. SWOT analizi, ele alınan mevcut durumun analiz edilmesi neticesinde başarılı bir yol haritası çizilmesi adına önemli bir yöntem olarak tercih edilmektedir (Tüysüz ve Öncel, 2022: 656). Çalışılan konuda SWOT analizi ile güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, olası tehditler ve fırsatların değerlendirilmesi; ele alınan mevcut durum veya konunun bir bütün olarak değerlendirilmesini ve ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda politikalar ve yeni yöntemler geliştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Çalışmanın bundan önceki kısımlarında detaylı ele alındığı üzere, Toplum 5.0 paradigmasının ve özellikle yapay zekânın gelişmesi yeni teknolojilerin ortaya çıkmasına öncülük etmektedir. Bu teknolojilerin kullanılmasıyla birlikte gelen yenilikler yalnızca sosyal ve kültürel açıdan değil, aynı zamanda ekonomik açıdan da büyük bir değişim dalgasını başlatmaktadır. Küreselleşmenin hız kazanması ve Toplum 5.0 ile dünyanın bu teknolojik fırsatlarla karşı karşıya kalması olası bazı tehditleri de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda, süper akıllı toplumların oluşturulabilmesi için Toplum 5.0 ve önemli bir unsuru olarak yapay zekânın sosyo-ekonomik gelişmedeki rolünün güçlü yönleri, zayıflıkları ve bunların yanında ortaya çıkaracağı olası fırsat ve tehditleri bir bütün olarak ele almak gerekmektedir. Çalışmanın bu kısmında, daha önceki bölümlerde verilen bilgilerin de ışığında, Toplum 5.0 paradigmasının sosyo-ekonomik gelişmedeki rolü SWOT analizi yöntemiyle bir bütün

olarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla aşağıda Şekil 3'te ana hatları itibariyle görselleştirilen SWOT Analizinin ayrıntılı açıklamaları görseli izleyen kısımlarda verilmektedir.

Şekil 3: Toplum 5.0'ın Sosyo-Ekonomik Gelişmedeki Rolü'nün SWOT Analizi



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Güçlü Yönler (Strengths);

- *Veri Analizi ve İyileştirilmiş Karar Alma Algoritması:* Toplum 5.0 hedefleri doğrultusunda yapay zekâ, büyük veri setlerini analiz edebilme yeteneğiyle işletmelere değerli içgörüler sunmaktadır. Örneğin, müşteri tercihlerini ve trendleri belirleme, satış tahminleri yapma, stok yönetimi ve tedarik zinciri optimizasyonu gibi konularda veri analizi yapılabilir. Bu durum işletmelerin daha doğru ve stratejik kararlar almasına olanak sağlayarak daha optimal ürünlerin üretilmesine ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma ile sosyal refahın artmasına katkı sağlayabilir.

- *Otomasyon ve İş Süreçlerinde Değer'e Odaklanmak:* Sürdürülebilir Akıllı Toplum için geliştirilmiş yapay zekâ teknolojileri, rutin ve tekrarlayan işleri otomatize ederek iş gücünü değer odaklı bir sisteme yönlendirebilir. Örneğin, müşteri hizmetleri, veri girişi, envanter yönetimi gibi süreçler yapay zekâ tarafından yönetilebilir hale getirilebilir. Bu da insan kaynaklarının daha stratejik ve yaratıcı görevlere odaklanmasını sağlayacaktır.

- *Kişiselleştirilmiş Deneyimler:* Toplum 5.0'ın hedefleri doğrultusunda yapay zekânın kişiselleştirilmesi tek tip toplum yapısından çıkılarak bireysel faydalanmaya geçişi

sağlayabilmektedir. Bu durum bireyleri elverişsiz ortamlardan uzak, daha özgür ve zamanını daha aktif kullanan bireylere dönüştürecektir.

- *Sürdürülebilirlik ve Yeşil Teknoloji:* Toplum 5.0 vizyonu bağlamında, yapay zekânın sürdürülebilirlik çalışmalarına katkısı büyük önem taşımaktadır. Enerji verimliliği, atık yönetimi, çevresel izleme ve tahmin gibi alanlarda yapay zekâ uygulamalarının kullanılmasıyla çevresel zararlar azaltılabilir. Bu durum göz önüne alındığında, dijital teknolojinin ve sanal ağların bu sistemdeki potansiyeli, çeşitli sektörler, ülkeler, bölgeler ve toplumlar genelindeki karmaşık, çeşitli ve birbirine bağlı sorunlara esnek, odaklanmış ve uyarlanabilir çözümler sunmaya olanak tanır.

- *Akıllı Sistem Yönetimi:* Süper akıllı toplum yapısında yapay zekâ uzmanlığı ile insan uzmanlığının iş birliği sayesinde karmaşık, algılanması, toplanması ve depolanması zor olan sistemler kalıcı, depolanabilir ve kolay belgelenebilir hale getirilebilir.

- *İnovasyon Odaklı Üretim:* Sürdürülebilir ekonomik kalkınma için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yapay zekâ önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, otomasyon, robotik, otonom araçlar, sağlık teknolojileri gibi alanlarda yapay zekâ kullanılarak daha yenilikçi çözümler ortaya çıkabilmektedir. Büyük verilerin analiz edilmesi, toplanması ve toplum yararına dönüştürülmesi insan zihni için oldukça karmaşık bir sistemdir. Ancak geliştirilmiş yapay zekâ teknolojileri; kamu sisteminden özel sektöre kadar yenilik ve inovasyon olanaklarını ortaya çıkarmasının yanında yenilikçi ve inovasyon odaklı bir toplum sisteminin temellerini oluşturabilir.

Zayıf Yönler (Weaknesses);

- *Yüksek Başlangıç Maliyetleri:* Toplum 5.0 paradigmasının sistemlere entegre edilebilirliği bağlamında yapay zekâ uygulamalarının başlatılması ve altyapı oluşturulması genellikle yüksek başlangıç maliyetleri gerektirir. Bu durum, küçük ve orta ölçekli işletmelerde erişilebilirlik sorununa yol açmasının yanı sıra küresel sistemde özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler için uygulanılmasının önünde bir engel teşkil edebilir.

- *Veri Gizliliği ve Etik Sorunlar:* Yapay zekâ uygulamalarıyla ilgili kişisel verilerin toplanması, saklanması ve kullanılması etik ve yasal sorunları beraberinde getirmektedir. Veri güvenliği ve gizliliği önemli bir endişe kaynağıdır.

- *İnsan Kaynağı Eğitimi ve Yetenek Eksikliği:* Süper akıllı toplum için hedeflenen Eğitim 5.0 çerçevesinde yapay zekâ alanında uzmanlaşmış nitelikli personel bulma ve eğitilmeleri konusunda zorluklar yaşanabilir. İnsan kaynağı açığı, yapay zekâ projelerinin başarı şansını olumsuz etkileyebilir.

- *Uyum ve Kültürel Değişim:* Toplum 5.0 paradigmasının yeterince anlaşılamaması ve yapay zekâyı geçiş sürecinde işletmelerde kültürel ve iş yapısı değişimlerine uyum sağlanılamaması zorluğu yaşanabilir. Bu hususta direnç ve kabullenme süreci oldukça önemlidir.

Fırsatlar (Opportunities);

• *Yeni Pazarlar ve Yeni İş Olanakları:* Toplum 5.0, mevcut pazarları genişletmenin yanı sıra yeni pazarlar ve müşteri segmentleri keşfetme fırsatı sunar. Örneğin, yapay zekâ destekli sağlık hizmetleri veya akıllı şehir teknolojileri gibi alanlarda yeni pazarlar oluşturulabilir.

• *Daha İyi Müşteri İlişkileri ve Memnuniyeti:* Kişiselleştirilmiş deneyimler ve hızlı müşteri hizmetleri ile müşteri ilişkileri güçlendirilebilir. Müşteri memnuniyeti artırılarak ürünlerin talebinde sadakat oluşturulabilir.

• *Daha Akıllı ve Sürdürülebilir Şehirler:* Toplum 5.0'da, akıllı şehir ve altyapı projelerinde yapay zekâ yardımıyla yollar, köprüler, tüneller ve barajları denetlemek ve korumak için sensörler, yapay zekâ ve robotların kullanılması sürdürülebilirliği artırabilir. Bu sayede daha yaşanabilir şehirler ortaya çıkmış olur.

• *Eğitim ve Sağlık Sektöründe İyileştirmeler:* Süper akıllı toplum sisteminin değer yaklaşımı ve yapay zekâ, eğitim ve sağlık hizmetlerinde verimliliği ve hizmetlere erişimi artırabilme fırsatları sunar. Giyilebilir sağlık uygulamaları, mobil sağlık hizmetleri vb. teknolojiler ile hem ekonomik kalkınmanın sağlanması hem de toplumsal sorunların çözülmesi mümkün olabilir. Bilgi iletişim teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilen eğitim-öğretimin kayıtlarının büyük veri ve bulut teknolojileri ile saklanabilmesi ve kişisel kayıtlar haline getirilmesi eğitim sektörünü daha etkin hale getirir. Bütün bu gelişmeler hem sosyal hem de ekonomik hayatta olumlu katkılar sağlamış olur.

• *İnovasyon ve Yenilik:* Yapay zekâ, işletmelerin ürün ve hizmetlerini yenilemelerine ve rekabet avantajı sağlamalarına yardımcı olur. Örneğin, yapay zekâ destekli ürün tasarımı veya pazarlama stratejileri gibi inovasyonlar için yeni fırsatlar sunar.

• *Verimlilik ve Maliyet Azaltma:* Toplum 5.0 kapsamında kullanılan yapay zekâ, iş süreçlerinin otomasyonu ve verimliliğin artırılması sayesinde maliyetleri düşürme potansiyeli taşımaktadır. Bu da rekabet gücünü ve kârlılığını artırmak isteyen işletmelere önemli fırsatlar sunar.

• *Bakım-Onarım Sistemlerinde Erken Tespit ve Teşhis:* Bilgi ve İletişim Teknolojileri, robotlar ve uzmanlık gerektiren inceleme ve bakım sistemleri için sensörler içeren yeni teknolojilerin kullanılması, onarım gerektiren yerlerde erken tespit ve teşhis sağlar. Bu sayede beklenmedik kazalar en aza indirilir, onarımda harcanan süre azaltılır ve aynı zamanda güvenlik ve üretkenlik artırılabilir.

• *Makineler ve İnsanlar Arasındaki Güvenli ve Esnek İş birlikleri:* Robotların gücü ve verimliliği, insanların yüksek derecede el becerisi ve bilişsel yetenekleriyle birleştirilerek, daha verimli üretim yapılarına kavuşulması fırsatları doğar.

Tehditler (Threats);

- *İstihdam Kayıpları ve Toplumsal Etkiler:* Otomasyon ve yapay zekânın yaygınlaşmasıyla bazı iş kollarında istihdam kayıpları yaşanabilir. Bu da toplumsal ve ekonomik dengeler üzerinde olumsuz etkilere yol açacaktır.
- *Rekabet ve Teknolojik Değişim:* Hızla değişen teknolojik ortam işletmelere, diğer işletmelerle rekabet edebilmek için yeni teknolojilere ayak uydurma zorunluluğu getirebilir. Rekabet edemeyen işletmelerin piyasadan silinme riski bulunmaktadır.
- *Yasal Engeller ve Regülasyon:* Süper akıllı toplumda yapay zekânın kullanılmasıyla ilgili yasal düzenlemelerin eksikliği işletmelerin bazı operasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Özellikle veri gizliliği ve etik sorunlarla ilgili yasal düzenlemelerde regülasyon gereksinimleri artış gösterecektir.
- *Güvenlik ve Siber Saldırıları:* Yapay zekâ uygulamalarıyla ilgili veri güvenliği riskleri ve siber saldırı tehditleri önemli endişe kaynaklarıdır. Veri koruma ve güvenlik önlemleri sürekli olarak güncellenmelidir. Bu ise tüm piyasa oyuncularını için hem ekstra bir maliyet unsuru hem de girişimciliği azaltabilecek bir tehdittir.
- *Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz kalması:* Çeşitli Ar-Ge faaliyetlerine rağmen birçok zorluk ve sorun devam etmektedir. Güvenlik, gizlilik, insanlar ve robotlar arasındaki iş birliği faaliyetleri, ölçeklenebilirlik ve vasıflı iş gücü ihtiyacı gibi sorunları çözecek Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz kalması riski bulunmaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Toplumlar, avcılık-toplayıcılık döneminden başlayarak tarım, sanayi ve bilgi toplumuna doğru evrilmişlerdir. Bu süreç, toplumun gelişimini de şekillendirmiştir. Son zamanlarda ise Endüstri 4.0'ın bir devamı olarak insan odaklı bir toplum oluşturmayı hedefleyen Japonya'nın öncülüğünde Toplum 5.0 paradigması hayata geçirilmiştir. Bu paradigmanın Süper Akıllı Toplum vizyonu ile temel hedefi sosyal sorunların çözülmesi ve yaşam kalitesinin artırılmasıdır. Bu bağlamda Toplum 5.0, Endüstri 4.0'ın teknolojik gelişmelerini insanların günlük yaşamlarına entegre etmeyi ve topluma fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Yapay zekâ, nesnelerin interneti ve diğer benzer teknolojilerin insanların yaşamını iyileştirmek için kullanılması ve bireylerin daha aktif ve konforlu bir yaşam sürmelerinin sağlanması Toplum 5.0'ın öncelikleri arasında yer almaktadır. Bu yeni paradigma ile dijital teknolojilerin sosyal sorunları çözme ve toplumsal yapıyı dönüştürme potansiyelinin bulunduğu görülmektedir.

Toplum 5.0, daha mikro düzeyde şehirlerde yaşam çeşitliliğini desteklemeyi, enerji verimliliğini artırmayı, afet yönetiminde inovasyonu teşvik etmeyi, sağlık hizmetlerini iyileştirmeyi, tarımı modernize etmeyi, lojistiği geliştirmeyi, finansal teknolojileri güçlendirmeyi ve kamu

hizmetlerini dijitalleştirmeyi amaçlamaktadır. Gelişmiş teknolojilerin entegrasyonu ile insanların yaşam kalitesi ve ekonomik gelişim süreci desteklenmiş olmaktadır. Süper akıllı toplumlar, yapay zekâ, dijital ikizler, nesnelerin interneti ve blok zinciri gibi teknolojilerle şekillenirler. Bütün bu değişimler, ekonomik büyümeyi teşvik ederken eğitim, sağlık ve diğer sektörlerde dönüşümü de sağlamış olmaktadır. Yapay zekâ, veri analizi, büyük veri teknolojisi ve sınır bilişim gibi teknolojiler, Toplum 5.0'ın temelini oluşturmakta ve sosyo-ekonomik kalkınmada önemli rol oynamaktadırlar. Toplum 5.0, teknoloji ile insan arasındaki etkileşimi derinleştirerek daha sürdürülebilir, akıllı ve insan odaklı bir dünya oluşturmayı hedeflemektedir.

Bütüncül bir bakış açısıyla Toplum 5.0'ın sosyo-ekonomik gelişmedeki rolü SWOT analizi ile değerlendirildiğinde bazı güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra doğurduğu bazı fırsat ve tehditler tespit edilmiştir. Buna göre Toplum 5.0'a geçişin sosyo-ekonomik gelişmenin sağlanmasında sahip olduğu bazı güçlü yönler; daha verimli ve stratejik kararlar almaya, rutin görevlerin otomasyonuna, kişiselleştirilmiş deneyimlere, sürdürülebilir uygulamalara ve yenilikçi çözümlere katkıda bulunması iken, yüksek başlangıç maliyetleri, veri gizliliği ve etiğine ilişkin endişeler, vasıflı yapay zekâ personeli bulmadaki zorluklar ve yapay zeka odaklı sistemlere geçiş sırasında kültürel uyum ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Bu zayıflıkların üstesinden gelmek, Toplum 5.0'ın sosyo-ekonomik gelişmeye başarılı bir şekilde entegre edilmesi için çok önemlidir. Nitekim yeni pazarlar keşfetmek, müşteri ilişkilerini geliştirmek, akıllı ve sürdürülebilir şehirler oluşturmak, eğitim ve sağlık sektörlerini iyileştirmek, yeniliği teşvik etmek, üretkenliği artırmak ve makineler ile insanlar arasında güvenli iş birlikleri oluşturmak Toplum 5.0'ın sunduğu fırsatlar arasında yer almaktadır. Bu fırsatlar ekonomik büyümeye, daha iyi hizmetlere ve Toplum 5.0 çerçevesinde veriye dayalı inovasyonun yönlendirdiği iyi bir geleceğe yol açarken, Toplum 5.0'ın ve özellikle yapay zekanın benimsenmesiyle ilişkili tehditler arasında potansiyel iş kayıpları, artan rekabet, düzenleyici yasal engeller, siber güvenlik riskleri ve Ar-Ge faaliyetlerindeki zorluklar yer almaktadır. Bu tehditlerin bertaraf edilmesi sayesinde yapay zekâ teknolojilerinin daha etik ve güvenli kullanımı sağlanırken toplumsal ve ekonomik etkileri bağlamında olumlu gelişmeler de sağlanmış olacaktır. Belirtmek gerekirse; bu süreçte istihdam kaybı veya kazancı bakımından, rutin, sürekli kendini tekrar eden işlerle uğraşanlar kaybedenler arasında yer alırken; tekrarlı olmayan, üretken ve rutin dışı işlerle uğraşanların kazananlar arasında olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, Veri Analistleri ve Veri Bilimcileri, Yapay Zekâ ve Makine Kullanıcıları, Dijital Dönüşüm Uzmanları, İnovasyon Profesyonelleri, E-Ticaret ve Sosyal Medya Uzmanları, İnsan ve Kültür Uzmanları, Dijital Pazarlama ve Dönüşüm Uzmanları, Robotik Uzmanları ve Mühendisleri, Bilgi Güvenlik Analistleri ve Süreç Denetim Uzmanları ortaya çıkması beklenen yeni mesleklerin bazıları olarak belirtilebilir (Yılmaz ve Öncel, 2023). Çalışmada gerçekleştirilen SWOT analizi de dikkate alınarak Toplum 5.0'ın sosyo-ekonomik gelişmedeki rolünün artırılabilmesi için sunulabilecek bazı politika önerileri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Hükümetler ve özel sektör aktörleri tarafından, Toplum 5.0 vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için eğitim ve araştırmaya daha fazla yatırım yapılmalıdır. Buna işçiler için eğitim programları

düzenlenmesi, üniversiteler ve yeni kurulan şirketler için araştırma hibeleri verilmesi ve yapay zekânın anlaşılmasını teşvik etmeye yönelik kamu bilinçlendirme kampanyalarının düzenlenmesi gibi programlar da eklenebilir. Bütün bunlar mevcut işgücünün ve toplumun diğer aktörlerinin yeni sisteme adaptasyonunu destekleyecektir.

- Toplum 5.0 kapsamında yapay zekânın geliştirilmesiyle oluşturulacak robot-insan entegrasyonunun yaygınlaştırılmasında etik ve sosyal hususlara öncelik verilmelidir. Bu politika, yapay zekâ için etik kurallar geliştirmeyi, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği teşvik etmeyi ve önyargı ve ayrımcılıkla ilgili sorunları çözmeyi içermelidir.

- Hükümetler, özel sektör aktörleri ve sivil toplum kuruluşları, yapay zekânın bilinçli bir şekilde yaygınlaştırılmasını teşvik etmek için birlikte çalışmalıdırlar. Bu durum, sosyo-ekonomik gelişme için en iyi uygulamaların paylaşılmasını, ortak standartların geliştirilmesini ve teşvik edilmesini sağlayacaktır.

- Hem ulusal hem de uluslararası düzeyde Toplum 5.0 ve alt unsurlarına erişimde ortaya çıkan eşitsizlikleri gidermek amacıyla hem ulusal hükümetler hem de uluslar arası kuruluşlar tarafından sosyal destek ve sübvansiyonlar tarzında destekleyici programlar oluşturmalı, yasal engellerin aşılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Bu kapsamda ayrıca Ar-Ge faaliyetlerini teşvik etmek için vergi indirimleri ve hibe programları düzenlenmelidir.

Bütün bu politika önerileri, Toplum 5.0'ın getirdiği fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlarken, aynı zamanda potansiyel tehditlere karşı proaktif bir yaklaşım sergilenmiş olunacaktır. Dolayısıyla bu sayede özellikle yapay zekânın Toplum 5.0 kapsamında kullanılmasının daha bilinçli, etik ve sürdürülebilir olmasının yanı sıra, ekonomik büyümeyi, sosyal katılımı ve çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmesinin sağlanabileceği düşünülmektedir.

ETİK BEYAN

Yazar(lar) çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir. Araştırma etik izin gerektirmemektedir.

YAZAR KATKI ORANI

Fikir/ Kavram: Yazar1; Yazar2; Yazar3; Tasarım: Yazar1; Yazar2; Yazar3; Denetleme: Yazar1; Yazar2; Yazar3; Analiz ve/veya Yorum: Yazar1, Yazar2; Literatür Taraması: Yazar1; Yazar2; Yazar3; Makalenin Yazımı: Yazar1, Yazar2; Eleştirel İnceleme: Yazar1.

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma mali olarak desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akman, A.Z. (2023). *Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşiminin yeri: Bir alan araştırması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arı, E.S. (2021). Süper Akıllı Toplum: Toplum 5.0. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 455-479. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.808359>
- Bissadu, K. D., Sonko, S., & Hossain, G. (2024). Society 5.0 enabled agriculture: Drivers, enabling technologies, architectures, opportunities and challenges. *Information Processing in Agriculture*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.inpa.2024.04.003>
- Borja, M.A. (2017, November 7). Smart human-centered service systems of the future. In *Future services & societal systems in Society 5.0* [Conference presentation]. 159-176. https://www.researchgate.net/profile/David-Nordfors/publication/332736096_Disrupting_Unemployment/links/5cc71b5892851c8d220d5556/Disrupting-Unemployment.pdf#page=239.
- Bryndin, E. (2018). System synergetic formation of Society 5.0 for development of vital spaces on basis of ecological, economic and social programs. *Annals of Ecology and Environmental Science*, 2(4), 12-19. <https://sryahwapublications.com/article/download/2637-5338.0204002>.
- Büyükgöze, S., & Dereli, E. (2019). Toplum 5.0 ve dijital sağlık. VI. Uluslararası Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar Kongresi: Fen ve Sağlık, (ss. 07-10). https://www.researchgate.net/profile/Selma-Bulut-2/publication/339091615_Toplum_50_Ve_Dijital_Saglik/links/5e3d4c5692851c7f7f238cd3/Toplum-50-Ve-Dijital-Saglik.pdf
- Büyükbingöl, A. (2021). *ACP yaklaşımı çerçevesinde Toplum 5.0'ın gerçekleştirilebilirliği, fırsat ve tehditler* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Calp, M.H., & Bütüner, R. (2020). Toplum 5.0: Akıllı toplum için etkili teknoloji. 7. Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri Konferansı: Sağlık Bilişimi ve Analitiği (ss. 127-136). <https://gcris.pau.edu.tr/bitstream/11499/53536/1/TRB%C4%B0LD%C4%B0R%C4%B0K%C4%B0TABI%20G%C3%9CNCCEL.pdf#page=137>
- Calp, M. H., & Bütüner, R. (2022). Society 5.0: Effective technology for a smart society. In A. E. Hassanien, J. M. Chatterjee, & V. Jain (Eds.) *Artificial Intelligence and Industry 4.0* (pp.175-194). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-88468-6.00006-1>

- Canlioğlu, G. (2008). *Değişen toplum yapılarında bilginin değişen konumu* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Cem, H. (2021). *Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a dijital dönüşüm* (1. baskı). Orion Kitabevi. Ankara.
- Çalış Duman, M. (2022). Toplum 5.0: İnsan odaklı dijital dönüşüm. *Journal of Social Policy Conferences*, 82, 309-336. <https://doi.org/10.26650/jspc.2022.82.1008072>
- Doğru, B., & Meçik, O. (2018). Türkiye’de Endüstri 4.0’ın işgücü piyasasına etkileri: Firma beklentileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 1581-1606. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1037053>
- Er, H., Turan, S., & Kaymakçı, S. (2021). Toplum 5.0 sürecinin gelişimi ve eğitime etkisinin değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 39, 27-76. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.993699>
- Eren, Z., (2020). Toplum 5.0 ve dijital dünyada toplumsal dönüşüm ve eğitim 5.0. In D. Akçay & E. Efe (Eds.) *Dijital Dönüşüm ve Süreçler & Digital Transformation and Processes* (ss.169-206). İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan SPOTLIGHT*. July/August 2018. 47-50. https://www.jef.or.jp/journal/pdf/220th_Special_Article_02.pdf
- Gladden, M.E. (2019). Who will be the members of Society 5.0? Towards an anthropology of technologically posthumanized future societies. *Social Sciences*, 8(5), 148. <https://doi.org/10.3390/socsci8050148>
- Government of Japan. (2016). *The 5th Science and Technology Basic Plan. Provisional translation*. <https://www.cao.go.jp/>
- Government of Japan. (2018). *The 5th Science and Technology Basic Plan*. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/095.html>
- Gürakan, İ. & Uzunırmak, Y. (2025), *Toplum 5.0: Büyük Dönüşüm*. Toplum Çalışmaları Enstitüsü Yayınları, No: 9. Ankara.
- Harayama, Y. (2017). A living concept “Society 5.0” and the role of universities. *Council for Science, Technology and Innovation* (CSTI). https://blog.richiebartlett.com/Science_%E7%A7%91%E5%AD%A6/What-is-Society-5/Harayama%20Society5%20Finland.pdf
- <https://www.kureselamaclar.org/>. (2024, July 15). *Sürdürülebilir kalkınma için küresel amaçlar*.
- İyigüngör, T. (2022). Ekonomik ve toplumsal dijitalleşme: Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a. *Smac Journal*, 4(1), 47-59. DOI:10.29228/smacjournal.54209.

- Kang, J. (2018). Change: From Industry 4.0 to Society 5.0-Taking the comparison of related development strategies between Germany and Japan as an example. In *2018 4th International Conference on Humanities and Social Science Research* (pp. 569-573). Atlantis Press. DOI:[10.2991/ichssr-18.2018.108](https://doi.org/10.2991/ichssr-18.2018.108)
- KEIDANREN (Japan Business Federation). (2016). *Toward realization of the new economy and society*. https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf
- KEIDANREN (Japan Business Federation). (2018). *Society 5.0 - Co creating the future*. https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2018/095_proposal.pdf
- Kılıç, R. (2023). Sanayi devrimlerinin sertüveni: Endüstri 1.0'dan Endüstri 5.0'a. *Takvim-i Vekayi*, 11(2), 276-291. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3620483>.
- Kinoshita, M. (2019). Japan on the new industrial revolution (NIR): Direction and its global implication for inclusive and sustainable industrial development. University of Tokyo. <https://www.pp.u-tokyo.ac.jp/wp-content/uploads/2016/02/51178026.pdf>
- Koçak, R. (2020). Beşinci sanayi devrimi: Toplum 5.0 ve yapay zekâ kültürü. *Uluslararası Halkbilimi Araştırmaları Dergisi*, 5, 1-17. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1271553>.
- Mavrodieva, A.V., & Shaw, R. (2020). Disaster and climate change issues in Japan's Society 5.0: A discussion. *Sustainability*, 12(5), 1893. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/1893>
- Minina, A., & Mabrouk, K. (2019). Transformation of university communication strategy in terms of digitalization. In *2019 communication strategies in digital society workshop* (pp. 117-120). https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8709652?casa_token=ncAkEpiWdHoAAAAA:g6hFBcGIfg7mUCJUrM2uCSYi3Roayh1ZVy5cL4Rf-zPqBAij6WyIp1YsHa1mGYaqnC-idifEq8I
- Mondejar, M.E., Avtar, R., Diaz, H.L.B., Dubey, R. K., Esteban, J., Morales, A.G., ... Segura, S.G. (2021). Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a smart green planet. *Science of The Total Environment*, 794, 148539. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048969721036111>
- Nagahara, M. (2019). A research project of Society 5.0 in Kitakyushu, Japan. In *IEEE Conference on Control Technology and Applications (CCTA)* (pp. 803-804). DOI:[10.1109/CCTA.2019.8920449](https://doi.org/10.1109/CCTA.2019.8920449)
- Öcal, F.M., & Altıntaş, K. (2018). Dördüncü sanayi devriminin emek piyasaları üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi ve çözüm önerileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 2066-2092. <https://doi.org/10.26466/opus.439952>
- Rojas, C.N., Alomia Peñafiel, G.A., Loaiza Buitrago, D.F., & Tavera Romero, C.A. (2021). Society 5.0: A Japanese concept for a superintelligent society. *Sustainability*, 13(12), 6567. <https://doi.org/10.3390/su13126567>

- Serpa, S., & Ferreira, C.M. (2018). Society 5.0 and social development. *Management and Organizational Studies*, 5(4), 26-31. <https://doi.org/10.20944/preprints201811.0108.v2>
- Simões, A.C., Soares, A.L., & Barros, A.C. (2020). Factors influencing the intention of managers to adopt collaborative robots (Cobots) in manufacturing organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101574. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101574>
- Sowa, K., Przegalinska, A., & Ciechanowski, L. (2021). Cobots in knowledge work: Human-AI collaboration in managerial professions. *Journal of Business Research*, 125, 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.038>.
- Şendoğdu, A.A. (2021). Toplum 5.0'da insan kaynakları yönetiminin robotik kaynaklar yönetimiyle işbirliğinde açmazı ve bir çözüm önerisi. *Five Zero*, 1(1), 46-56. <https://doi.org/10.54486/fivezero.2021.4>.
- Tüysüz, Ş., & Öncel, A. (2022). Türkiye’de yeşil ekonomi açısından sürdürülebilir enerji kaynaklarının SWOT analizi. *İktisadi idari ve siyasi araştırmalar dergisi*, 7(19), 644-661. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1148730>.
- Varışlı, N., & Bayar, M. (2021). Toplum 5.0 ve işletmeler. *Euroasia Journal of Social Sciences & Humanities*, 8(23), 31-41. https://www.researchgate.net/publication/357827537_TOPLUM_50_VE_ISLETMELER..
- Yasuura, H. (2016). ICT impact to society and education. In *Future services & societal systems in Society 5.0*. https://www.researchgate.net/profile/David-Nordfors/publication/332736096_Disrupting_Unemployment/links/5cc71b5892851c8d220d5556/Disrupting-Unemployment.pdf#page=224
- Yacan, İ. (2021). Endüstri 4.0 teknolojileri ve Toplum 5.0 kavramı. *Yeni Fikir Dergisi*, 13(27), 31-39. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1831480>.
- Yılmaz, H., & Öncel, A. (2023). Endüstri 4.0 kapsamında akıllı fabrikalar ve çalışma ilişkileri üzerindeki etkileri. *Sakarya İktisat Dergisi*, 12(3), 398-422. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3356894>.

Yayın Geliş Tarihi: 2024-12-09

Yayın Onay Tarihi: 2025-06-09

DOI No: 10.35343/kosbed.1598515

Zeynep Karaca UZUNKAYA¹

KOSBED, 2025, 49: 40-51

The Importance of Patent Stock in R&D Expenditures: An Application on Turkish Manufacturing Industry

Ar-Ge Harcamalarında Patent Stoğunun Önemi: İmalat Sanayi Üzerine Bir Uygulama

Abstract

The advancement of knowledge-driven economies is largely attributed to research and development (R&D) and technological innovation. Both developed and developing nations are making substantial investments in R&D, which has led to an increased focus on scientific output and the R&D process itself. Many companies engage in R&D activities to enhance their competitive advantage by securing patents. This study utilizes a Tobit model to analyze the relationship between R&D expenditures, patent numbers, patent stock, and turnover during the period from 2003 to 2021. The findings reveal that while patent stock and turnover positively influence R&D expenditures, the number of patents has a negative impact.

Keywords: Patent, patent stock, R&D expenditures, knowledge stock, Tobit model

JEL Codes: C13, D20, D22

Özet

Bilgi odaklı ekonomilerin ilerlemesi büyük ölçüde araştırma ve geliştirme (AR-GE) ve teknolojik inovasyona bağlıdır. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler Ar-Ge'ye önemli yatırımlar yapmakta, bu da bilimsel çıktılarına ve Ar-Ge sürecinin kendisine daha fazla odaklanılmasına yol açmaktadır. Birçok şirket, patent olarak rekabet avantajlarını artırmak için Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmaktadır. Bu çalışmada, 2003-2021 döneminde Ar-Ge harcamaları, patent sayıları, patent stoku ve ciro arasındaki ilişkiyi analiz etmek için bir Tobit modeli kullanılmıştır. Bulgular, patent stoku ve cironun Ar-Ge harcamalarını olumlu yönde etkilerken, patent sayısının olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Patent, patent stoğu, Ar-ge harcamaları, bilgi stoğu, Tobit model

JEL Kodları: C13, D20, D22

¹Zeynep Karaca Uzunkaya, Erzurum Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü, Doç. Dr., zeynep.karaca@erzurum.edu.tr, Orcid ID: 0000-0001-8046-7222

INTRODUCTION

Since the 1960s, investment in research and development (R&D) has been recognized as an important factor in improving productivity levels. The rationale for this is that the knowledge that can be created and accumulated through a firm's or industry's R&D efforts can then be used for product innovations or production process and consequently promote nationwide economic development. Indeed, developed countries have made significant expenditures on R&D activities based on this logic (Wang and Tsai, 2003). Studies on the role of technological change in economic growth have demonstrated that technological advancements are a key driver of productivity growth. In fact, the recent slowdown in productivity has raised concerns about a potential decline in technological progress, which has, in turn, highlighted the growing importance of R&D expenditures and other technology-related indicators in shaping both productivity levels and changes in productivity across different countries and time periods (Wakelin, 2001). In both developed and developing economies, technological progress is an important way to improve living standards (Kim and Marschke, 2004).

The expansion of knowledge-based economies is largely driven by research and development (R&D) along with technological innovation. Both developed and developing nations are making substantial investments in R&D, leading to increased attention on scientific output and the overall R&D process. To enhance their competitiveness in the marketplace, many companies focus on R&D activities, often aiming to secure patents. Governments actively support these efforts by offering incentives such as tax breaks, grants, and conditional loans (Kondo, 1999). Increased R&D investment by firms not only promotes economic growth but also strengthens the performance of the national innovation system (López, 2008).

Patents are widely regarded as key indicators of innovation and the R&D process. Their widespread use stems from the availability of long-term patent statistics across countries and regions. While not all inventions are patented, and not every patent proves to be valuable, patents remain the most commonly used metric for measuring innovative output (Thomas et al., 2011). Beyond being economic assets, patents serve as signals of the quality and capability of inventors and organizations. Additionally, they play a crucial role in facilitating knowledge dissemination within society. One of the notable functions of patents is their ability to provide an independent evaluation of the innovation potential of firms and inventors. Innovation, by its nature, is surrounded by uncertainty, making it challenging to assess a firm's or inventor's capacity to innovate. This difficulty arises because the innovation process often relies on intangible factors such as experience, creativity, and determination. Since new firms and entrepreneurs are vital drivers of economic growth, patents can significantly enhance the valuation of these entities. Improved assessments enable investors to allocate resources more efficiently, supporting the right firms through financial backing or acquisitions, with meaningful implications for societal progress (Gambardella, 2023).

R&D expenditures influence patent applications in two primary ways. First, they have a direct impact on the number of patent applications filed. Second, R&D spending contributes to the accumulation of knowledge, which, in turn, expands the possibilities for invention and indirectly increases patent activity. This dual effect demonstrates that R&D expenditures boost patent applications both directly and through the enhanced stock of knowledge. The assumption that higher R&D spending leads to an increase in patent applications is quantitatively supported. However, patent applications are not solely driven by R&D

expenditures; factors such as effective R&D management and a firm's patenting strategy also play significant roles. The relationship between increased R&D spending and patent activity can be interpreted in two ways. On one hand, greater investment in R&D broadens the scope of research, raises the likelihood of success, and ultimately results in more patent filings. On the other hand, corporate researchers may face growing pressure to submit patent applications as a way to justify their R&D budgets (Kondo, 1999). Kondo highlights a positive correlation between R&D spending and patent activity at the national level. Among major industrialized nations, those investing heavily in R&D have seen an increase in their share of both domestic and international patent applications. Conversely, countries with lower R&D investments have experienced a decline in their patenting activity both domestically and abroad.

This study investigates whether the incentive force behind R&D expenditures in the manufacturing industry is the number of patents or the patent stock. The question of whether the increase in the number of patents in the manufacturing industry increases R&D expenditures more or whether the patents in stocks encourage more R&D expenditures is sought to be answered. Looking at the literature, Kondo (1999) found that R&D expenditures increase the patent stock. Milani and Neumann (2022), on the other hand, put forward a more recent study and found that patent stock increases R&D expenditures. In this study, the claim of Milani and Neumann (2022) will be investigated for manufacturing firms in Turkey. The study consists of three parts. In the first part, the importance of innovation in the manufacturing industry will be emphasized, and in the second part, a summary of the literature will be given. After introducing the methodology and data set used in the study, research findings will be presented.

1. Innovation and Patenting in Manufacturing Industry

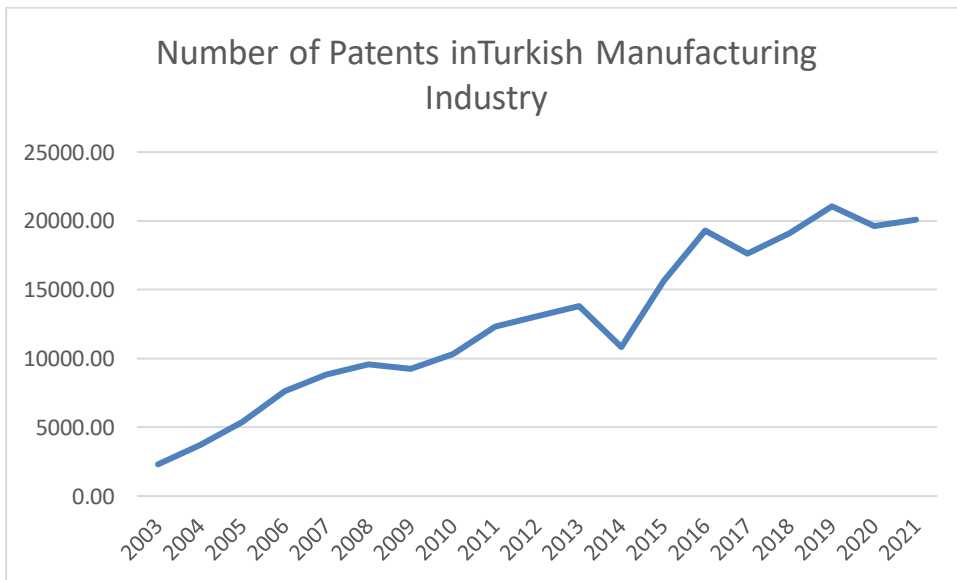
Innovation serves as a cornerstone of strength and growth for businesses. To sustain innovation, remain competitive, and achieve growth, companies must consistently generate new ideas that set them apart from their rivals. Effective innovation demands an understanding of market needs, delivering quality and complementary services, organizational efficiency, and specialized expertise. Technological innovation, defined as the application of creativity that leads to new developments (Weiyu et al., 2022: 2), involves the ongoing process of creating and utilizing novel ideas and knowledge. It encompasses both the adoption of emerging technologies and the development of new organizational practices.

The advent of information and communication technologies has significantly accelerated the dissemination and commercialization of innovations, which, in turn, has boosted economic growth and enhanced global competitiveness. Increased innovation is anticipated to positively and significantly impact production efficiency (Gu and Tang, 2004). In competitive economic systems, firms are compelled to innovate to remain viable in the long term. Manufacturing companies, for instance, are driven to innovate their production processes to adapt to changing environmental conditions, such as shorter product life cycles, growing product complexity, and rapid technological advancements. Innovation, therefore, enables firms to compete internationally and sustain their operations in domestic markets (Lee et al., 2011; Koschatzky et al., 2001).

A firm's capacity for innovation is shaped by several internal factors, including R&D intensity, firm size, outsourcing strategies, market structures, and the technological level of the industry. Companies must determine the most effective approach to enhance their technological capabilities, whether through internal efforts or external collaborations, particularly in the context of R&D partnerships (Becker and Dietz, 2004). Indicators commonly used to measure technological innovation include R&D intensity, patents, technology adoption, and skill development. R&D intensity, often defined as the proportion of output dedicated to R&D expenditure, is a critical measure of innovation. Innovative firms typically invest in R&D to develop or adopt new products and processes for the market. Thus, R&D serves as a fundamental input in the innovation process. Patents, another widely recognized measure of innovation, are frequently used to safeguard intellectual property rights related to technological inventions (Gu and Tang, 2004). Many studies highlight a reciprocal relationship between R&D investment and patenting activity, suggesting that the two reinforce each other.

When the number of patents of manufacturing industry firms in Turkey is analyzed, the course of patents is shown in Figure 1.

Figure 1. Number of Patents in Manufacturing Industry



Source: Turkish Patent and Trademark Office

Although the total number of patents in the manufacturing industry showed a decline between 2014 and 2015, it is generally on an upward trend.

2. Literature Summary

Numerous studies have investigated the role of patents in various contexts, particularly their connection to economic growth. For instance, Anakpo and Oyenubi (2022) highlighted that indicators of technological innovation, including the number of researchers in R&D, graduates in information and communication technology, patents, STEM graduates, and scientific outputs, exhibit a significant positive impact on per capita economic growth over the long term.

Similarly, Mabrouki (2022) demonstrated that patent activity in Scandinavian countries has a statistically significant and positive influence on economic growth. Nguyen and Doytch (2022) found that patents associated with information and communication technologies positively contribute to economic growth. Additionally, Dereli (2019) revealed that both high-tech exports and patent production act as catalysts for economic growth in Turkey, with effects observable in both the short and long run.

Milani and Neumann (2022) analyzed the patent activities of firms and discovered that the combined influence of patent stocks, internal funds, and operating profit margins significantly affects R&D expenditures in a panel of the top 2000 corporate R&D performers globally. Hall et al. (2007) showed that a firm's market capitalization-to-physical asset replacement value ratio has a strong positive correlation with both R&D and patent stocks. Similarly, Vinuesa et al. (2023) emphasized that firms' ability to innovate through patenting serves as a key driver for enhancing their economic performance. Czarnitzki and Toole (2011) explored how patents stimulate R&D investments by reducing the uncertainty in market conditions that typically hinders firms' investment decisions. Their findings suggest that while R&D investment decreases under high uncertainty, patent protections help mitigate these effects. Yu and Hong (2016) examined the complementary roles of patents and R&D expenditures in explaining stock price fluctuations, concluding that the patent ratio has a stronger explanatory power than R&D spending. Appio et al. (2019), using data from 391 international firms, identified a non-linear relationship between the diversity of patent portfolios and profitability. Kim et al. (2019) studied technology convergence capabilities in 30 manufacturing firms and concluded that higher degrees of technology convergence positively influence overall innovation, as reflected in the total number of patents. Finally, Altuzarra (2019), analyzing data from Spanish manufacturing firms, found a bidirectional causal relationship between R&D spending and patent production.

Looking at the studies using the patent stock, Kondo (1999) showed that R&D investments, directly and through the accumulated technology stock, generate patent applications with a lag of about one and a half years in his model where he used patents as the dependent variable and R&D expenditures as the independent variable. Porter and Stern (2000), in their study for OECD countries, found that patents and R&D expenditures increase the patent stock proportionally. Ülkü (2004) showed that there is a strong positive relationship between patent stock and GDP per capita in both OECD and non-OECD countries. Roper and Hewitt-Dundas (2015) investigate the relationship between firms' patent stocks and innovation and find that patent stocks have weak negative effects on firms' innovation output. Yagi and Managi (2018) found that patent stock is more valuable than population, energy use and natural capital in supporting developing countries. Using panel data from 36 countries, Lee and Kim (2022) examined whether various factors such as existing patent stock, government-funded R&D, government-performed R&D, education and economic freedom affect biotechnology innovation. The results showed that the stock of existing knowledge is a driver of biotechnological innovation. Arora et al. (2008) showed that patents provide incentives for R&D in the manufacturing industry.

Several studies have explored the relationship between the manufacturing industry and patents in Turkey. In his research, Bozkurt (2008) examined the link between sectoral patent registrations, a key indicator of technological development, and sectoral export performance in the Turkish manufacturing sector. The analysis revealed a positive and significant correlation between sectoral patent registrations and export performance. Çütcü (2017), through a survey

of 207 firms in the textile sector, found that factors such as education, patents, and investment had negligible effects on export volumes. Meanwhile, Şahin and Altuğ (2017) investigated patent applications in the manufacturing sub-sectors of Istanbul, Ankara, and Izmir, using the innovative specialization index. Their findings indicated a relationship between innovative specialization and sectoral specialization within the manufacturing sub-sectors in these regions.

As can be seen from the literature summary above, the number of academic studies on patents is very high. Since the studies that draw attention to the importance of the patent stock are relatively fewer than the studies on the number of patents in general and there is no research on the Turkish manufacturing industry in this regard, this study is thought to contribute to the literature.

3. Data Set and Method

The study seeks to answer the question of whether patent stock is an incentive for R&D expenditures in the manufacturing industry. For this purpose, R&D expenditures are used as the dependent variable and the number of patents, patent stock and turnover variables are used as independent variables. Detailed information about the data is presented in Table 1.

Table 1. Data Used in the Study

Variable	Type	Source Cited	Year Covered
Manufacturing Industry R&D Expenditures	Dependent Variable	Turkish Statistical Institute	2009-2021
Number of Patents in Manufacturing Industry	Independent Variable	Turkish Patent and Trademark Office	2003-2021
Manufacturing Industry Patent Stock	Independent Variable	Calculated by Author	2003-2021
Manufacturing Industry Turnover	Independent Variable	Turkish Statistical Institute	2003-2021

Based on the data in Table 1, the number of manufacturing industry patents, patent stock and turnover information are used as independent variables to determine the effect of these variables on manufacturing industry R&D expenditures. Literature was utilized in the selection of these variables. Bound et al. (1982), Kim and Marschke (2004), Bointner (2014), Türedi (2016) investigated the relationship between the number of patents and patent stock and R&D expenditures. Coad and Rao (2010), Ahmed and Jinan (2011), Ghaffar and Khan (2014), Ferdous and Rahman (2017), Dai et al. (2020), Curtis et al. (2020), Ravšelj and Aristovnik (2020), Tung and Binh (2022) investigated the relationship between profitability and firm performance and R&D expenditures. Eviews package program was used in the analysis of variables.

The perpetual inventory method, which is also preferred by Ülkü (2004), Bointner (2014), Milani and Neumann (2022), was used to calculate the patent stock, one of the independent

variables in the study. Since inventions lose their validity over time, the patent stock was calculated with the perpetual inventory method in this study as in other studies.

$$Patent\ Stock_{it} = (1 - \delta)Patent\ Stock_{it-1} + Patent_{it} \quad (1)$$

Equation 1 shows the depreciation rate, which is 6.66% (Revenue Administration, Access: 1.02.2024). The manufacturing industry patent stock for the years 2003-2021 is calculated by using the number of manufacturing industry patents and the depreciation rate for the relevant years in the equation.

3.1. Tobit Model

Regression analysis, which provides a mathematical expression of the relationship between an explained variable and one or more explanatory variables, is one of the most basic tools used in statistics. However, not all values of the dependent variable used in some regression analyses can be reached. The Tobit model, which is frequently used to analyze these models with limited dependent variables, is named after James Tobin, its first user, and because of its similarity to the probit model. In 1958, while analyzing household expenditures on durable goods, Tobin was confronted with a model in which the dependent variable was negative because some households did not have such an expenditure item. Based on the knowledge that expenditure can never be negative, Tobin assigned a zero value to this variable until household income exceeds a certain level (Koç and Şahin, 2018).

If the value of the dependent variable is zero for some observations but the value of the explanatory variable exists for all observations, if demand forecasting is done by least squares method with these variables, the mean of the error term will not be zero for variables with zero value. Under such a condition, the estimated model will be both inconsistent and biased. For this reason, in such cases, estimation is made with the limited dependent variable model (Tobit) with limited dependent variable. Estimation with the Tobit model is done with the “maximum likelihood” estimator. Estimation in this way leads to unbiased and consistent results (Özdes et al., 1999).

The starting point for the estimation of the Tobit model is to consider censored dependent variables, i.e. R&D expenditures in this study. The Tobit model can be written as follows.

$$Y^* = \beta X + \theta \quad (2)$$

$$Y = Y^* \text{ If } Y^* > 0 \quad (3)$$

$$Y = 0 \text{ in other cases} \quad (4)$$

In the above equations, Y^* denotes the unobservable variable, β is the $(k \times k)$ dimensional parameter vector, X is the $(k \times k)$ dimensional vector of independent variables, the error term and Y denotes the observable variables.

Since the error terms in Equation (2) are a function of the independent variables, trying to estimate the equation using the least squares method will lead to biased and inconsistent estimates. This is because the mean of the error term will not be zero for variables with zero values as the assumption of normal distribution is violated. If it is assumed that the unobservable Y^* has a normal distribution, Tobit estimation can be performed using the maximum likelihood estimator and consistent estimation of the parameters can be achieved in this way.

3.2. Model Estimation Results

The results obtained by estimating the Tobit model are presented in Table 2.

Table 2. Tobit Model Estimation Results

Variables	Coefficient	Standard Error	z Statistics	Prob.
Number of Patents	-27.23186	76.47698	-0.356079	0.7218
Patent Stock	75.45120	44.60975	1.691361	0.0908
Turnover	1.59E-06	1.02E-07	15.57536	0.0000
Fixed Term	-944015.0	373672.9	-2.526314	0.0115

As can be seen from the estimation results, patent stock and turnover variables affect the R&D expenditures of manufacturing industry firms positively, while the number of patents affects them negatively. This result shows that the accumulated stock of knowledge is more effective than the number of patents in increasing R&D expenditures.

CONCLUSION

In today's fast-paced and dynamic business environment, firms must continuously evolve to stay competitive. Without improvement, their products or services risk losing their edge in the market. Customers' preferences, needs, and expectations for these products change over time, creating additional challenges. Business owners and managers must navigate uncertain conditions while optimizing limited resources. To maintain their competitiveness, companies must preserve and advance their technological capabilities and anticipate future technological trends when planning asset maintenance and operational strategies. Technical innovation is influenced by factors such as firm size, market structure, technological opportunities, sales growth, and profitability. For firms to innovate, investing in R&D is essential. R&D activities generate knowledge, an intangible asset that often delivers long-term economic advantages to the investing organization. As a result, innovative firms typically allocate more resources to R&D compared to their non-innovative counterparts.

Research and development (R&D) encompasses all systematic and creative efforts aimed at expanding the stock of knowledge and applying it to develop new or improved products, processes, or applications. To capture the long-term benefits of R&D investments, econometric analyses often incorporate measures of the knowledge stock generated by R&D activities. If R&D contributes to innovation and economic growth, this occurs through the growth of the knowledge stock, which firms can leverage for various advancements. The fundamental premise linking R&D investment to productivity is that a series of R&D expenditures builds a stock of knowledge that yields returns over time. Establishing this stock requires understanding the rate at which R&D investments contribute to and exit the stock, as well as how the knowledge stock depreciates over time.

In this study, patents were used to represent the stock of knowledge. The role of the stock of knowledge in encouraging R&D expenditures was investigated using the variables of R&D expenditure, number of patents, patent stock and turnover of companies operating in the manufacturing industry in Turkey for the years 2003-2021 using the Tobit model. Since the stock of knowledge will lose value over time, the patent stock was included in the model using the perpetual inventory method. According to the model estimation results, the driving force behind manufacturing industry companies making R&D investments is the stock of knowledge and turnover. The number of patents negatively affects R&D expenditures.

The study can be expanded by including other factors affecting R&D expenditures in the model and further diversifying the knowledge stock.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Design: Author 1, Author 2; Data Collection: Author 1, Author 2; Data Processing: Author 1; Author 2; Analysis and/or Interpretation: Author 1, Author 2; Literature Review: Author 1, Author 2; Manuscript Writing: Author 1, Author 2; Critical Review: Author 1, Author 2.

CONFLICT OF INTEREST

There is no conflict of interest regarding this study.

FUNDING

This study was not financially supported.

ETHICAL STATEMENT

The author(s) declare that all processes of the study comply with research and publication ethics, adhering to ethical standards and principles of scientific citation.

The study does not require ethical permission.

References

- Ahmed, K., Jinan, M. (2011). The association between research and development expenditure and firm performance: testing a life cycle hypothesis, *International Journal Of Accounting, Auditing And Performance Evaluation*, 7(4), 267-286.
- Altuzarra, A. (2019). R&d and patents: is it a two way street?, *Economics of Innovation And New Technology*, 28(2), 180-196.
- Anakpo, G., Oyenubi, A. (2022). Technological innovation and economic growth in southern africa: application of panel dynamic ols regression, *Development Southern Africa*, 39(4), 543-557.
- Appio, F. P., De Luca, L. M., Morgan, R., Martini, A. (2019). Patent portfolio diversity and firm profitability: a question of specialization or diversification, *Journal of Business Research*, 101, 255-267.
- Arora, A., Ceccagnoli, M., Cohen, W. M. (2008). R&d and the patent premium, *International Journal of Industrial Organization*, 26, 1153-1179.
- Becker, W., Dietz, J. (2004). R&d cooperation and innovation activities of firms – evidence for the German manufacturing industry, *Research Policy*, 33, 209-223.

- Bointner, R. (2014). Innovation in the energy sector: lessons learnt from r&d expenditures and patents in selected IEA countries, *Energy Policy*, 73, 733-747.
- Bound, J., Cummins, C., Griliches, Z., Hall, B. H., Jaffe, A. (1982). Who does r&d and who patents?, NBER Working Paper Series, Working Paper No.908.
- Bozkurt, K. (2008). Türk imalat sanayinde teknolojik gelişme ve ihracat performansı, *Finans Politik& Ekonomik Yorumlar*, 45(522), 91-103.
- Coad, A. Rao, R. (2010). Firm growth and r&d expenditure, *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), 127-145.
- Curtis, A., McVay, S., Toynbee, S. (2020). The changing implications of research and development expenditures for future profitability, *Review of Accounting Studies*, 25, 405-437.
- Czarnitzki, D., Toole, A. A. (2011). Patent production, market uncertainty, and r&d investment, *The Review of Economics and Statistics*, 93(1), 147-159.
- Çütcü, İ. (2017). İnovasyonun ihracat performansına etkisi: yatay kesit analizi uygulaması, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48), 586-597.
- Dai, X., Guo, Y., Wang, L. (2020). Composition of r&d expenditures and firm performance, *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(6), 739-752.
- Dereli, D. D. (2019). The relationship between high-technology exports, patent and economic growth in Turkey (1990-2015), *Journal of Business, Economics and Finance*, 8(3), 173-180.
- Ferdaus, J., Rahman, M. M. (2017). The effects of research and development expenditure on firm performance: an examination of pharmaceuticals industry in Bangladesh, *Business& Entrepreneurship*, 6(2), 1-20.
- Gambardella, A. (2023). Private and social functions of patents: innovation, markets, and new firms. *Research Policy*, 52, 1-14.
- Ghaffar, A., Khan, W. A. (2014). Impact of research and development on firm performance, *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 4(1), 357-367.
- Gu, W., Tang, J. (2004). Link between innovation and productivity in Canadian manufacturing industries, *Economics of Innovation And New Technology*, 13(7), 671-686.
- Hall, B. H., Thoma, G., Torrisi, S. (2007). The market value of patents and r&d: evidence from European firms, NBER Working Paper Series, Working Paper 13426.
- Kim, J., Marschke, G. (2004). Accounting for the recent surge in U.S. patenting: changes in r&d expenditures, patent yields, and the high tech sector, *Economics of Innovation and New Technology*, 13(6), 543-558.
- Kim, K., Jung, S., Hwang, J. (2019). Technology convergence capability and firm innovation in the manufacturing sector: an approach based on patent network analysis, *R&D Management*, 49(4), 397-697.
- Koç, Ş., Şahin, M. (2018). Tobit model ve bir uygulama, *KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi*, 21(1), 73-80.
- Kondo, M. (1999). R&d dynamics of creating patents in the Japanese industry. *Research Policy*, 28, 587-600.

- Koschatzky, K., Bross, U., Stanovnik, P. (2001). Development and innovation potential in the Slovene manufacturing industry: analysis of an industrial innovation survey, *Technovation*, 21, 311-324.
- Lee, J. Y., Swink, M., Pandepong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: an intellectual capital perspective, *Production and Operations Management*, 20(4), 556-570.
- Lee, S., Kim, D. H. (2022). Knowledge stocks, government r&d, institutional factors and innovation: evidence from biotechnology patent data, *Innovation and Development*, 12(3), 459-477.
- López, A. (2008). Determinants of r&d cooperation: evidence from Spanish manufacturing firms. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 113-136.
- Mabrouki, M. (2022). Patent, education, human capital, and economic growth in Scandinavian countries: a dynamic panel cs-ardl analysis, *Journal of the Knowledge Economy*, 1-16.
- Marín-Vinuesa, L. M., Portillo-Tarragona, P., Scarpellini, S. (2023). Firms' capabilities management for waste patents in a circular economy, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1368-1391.
- Milani, S., Neumann, R. (2022). R&d, patents, and financing constraints of the top global innovative firms. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 196, 546-567.
- Nguyen, C. P., Doytch, N. (2022). The impact of ict patents on economic growth: an international evidence, *Telecommunications Policy*, 46, 1-19.
- Özdes, A., Erkan, A., Koç, A. (1999). Konsantre meyve suyu talebinin "tobit" modeli ile analizi, MPRA Paper No.8649.
- Porter, M. E., Stern, S. (2000). Measuring the "ideas" production function: evidence from international patent output, NBER Working Paper, No.7891.
- Ravšelj, D., Aristovnik, A. (2020). The impact of r&d expenditures on corporate performance: evidence from Slovenian and world r&d companies, *Sustainability*, 12(5), 1-20.
- Roper, S., Hewitt-Dundas, N. (2015). Knowledge stocks, knowledge flows and innovation: evidence from matched patents and innovation panel data, *Research Policy*, 44, 1327-1340.
- Şahin, M. T., Altuğ, F. (2017). Türkiye'de yenilik faaliyetlerinde yenilikçi uzmanlaşma eğilimleri: İstanbul, Ankara ve İzmir bölgeleri imalat sanayi patent göstergeleri, *Coğrafi Bilimler Dergisi*, 15(2), 157-166.
- Thomas, V.J., Sharma, S., Jain, S. K. (2011). Using patents and publications to assess r&d efficiency in the states of the USA, *World Patent Information*, 33, 4-10.
- Tung, L. T., Binh, Q. M. Q. (2022). The impact of r&d expenditure on firm performance in emerging markets: evidence from the Vietnamese listed companies, *Asian Journal of Technology Innovation*, 30(2), 447-465.
- Türedi, S. (2016). The relationship between r&d expenditures, patent applications and growth: a dynamic panel causality analysis for OECD countries, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 39-48.
- Ülkü, H. (2004). R&d, innovation, and economic growth: an empirical analysis. IMF Working Paper, WP/04/185.

- Wakelin, K. (2001). Productivity growth and r&d expenditure in UK manufacturing firms. *Research Policy*, 30, 1079-1090.
- Wang, J., Tsai, K. (2003). Productivity growth and r&d expenditure in Taiwan's manufacturing firms. NBER Working Paper Series, Working Paper No 9724.
- Weiyu, Z., Othman, A., Guli, T. (2022). Role of technological acquisition and r&d expenditure in innovative investment, *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14.
- Yagi, M., Managi, S. (2018). Shadow price of patent stock as knowledge stock: time and country heterogeneity, *Economic Analysis And Policy*, 60, 43-61.
- Yu, G. J., Hong, K. (2016). Patents and r&d expenditure in explaining stock price movements. *Finance Research Letters*, 19, 197-203.

Internet Resources

Revenue Administration, www.gib.gov.tr.

Yayın Geliş Tarihi: 2025-03-05

Yayın Onay Tarihi: 2025-05-01

DOI No: 10.35343/kosbed.1652219

Chahrazad Aarab¹

İhsan Yiğit²

Diversification And Performance Relationship in Turkey: A Study of Companies Listed on Istanbul Stock Exchange

Türkiye'de Çeşitlendirme ve Performans İlişkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda Kayıtlı Olan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma

Abstract

Diversification strategy is a critical decision for companies aiming to grow, reduce risk, and enhance competitive advantage. The purpose of this research is to explore the relationship between diversification strategies and organizational performance in Turkey as an emerging country. Annual data of 318 companies listed on Istanbul Stock Exchange Market spanning eight years from 2016-2023 are analyzed. This research examines empirical data through statistical analysis. The results reveal that 83% of companies prefer a single business strategy, indicating a tendency towards specialization rather than diversification. Also, unrelated diversification leads to the highest performance, followed by single business strategies. In contrast, dominant strategies generally yield the lowest performance.

Keywords: Diversification Strategy, Organizational Performance, Emerging country

JEL Codes: L25, O1

Özet

Çeşitlendirme stratejisi, büyümek, riskleri azaltmak ve rekabet avantajını artırmak isteyen firmalar için temel bir karardır. Araştırmanın amacı, Türkiye'de, gelişmekte olan bir ülke olarak çeşitlendirme stratejileri ile örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 318 firmaların 2016-2023 yıllarını kapsayan sekiz yıllık verileri analiz edilmektedir. Bu araştırma istatistiksel analiz yoluyla ampirik verileri incelemektedir. Sonuçlar, firmaların %83'ünün yoğunlaşmış stratejisini tercih ettiğini ve bu durumun, çeşitlendirme'ye kıyasla uzmanlaşmaya olan tercihi yansıttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, ilişkisiz çeşitlendirme en yüksek performansı sağlamaktadır, sonra yoğunlaşmış stratejisi yer almaktadır, ancak esas iş temelli stratejilerin genellikle en düşük performansı göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlendirme Stratejisi, Örgütsel Performansı, Gelişmekte Olan Ülke

JEL Kodları: L25, O1

¹Chahrazad Aarab, Marmara University, Faculty of Business Administration, chahrazadaarab@gmail.com, ORCID:0009-0004-5773-4096

²İhsan Yiğit, Marmara University, Faculty of Business Administration, ihsanyigit@marmara.edu.tr, ORCID:0000-0002-9053-9717

INTRODUCTION

Researchers have long debated whether diversification strategy enhance organizational performance or whether it instead reduce performance results. Diversification strategy involves spreading company resources and investments across a variety of sectors or markets to reduce risk and increase organizational performance. This strategy is akin to the well-known adage of "not putting all your eggs in one basket." The relationship between diversification and performance has been a subject of significant academic debate, offering different conclusions on how diversification impacts organizational performance.

The concept of diversification originally introduced by scholars such as (Ansoff, 1957, p. 113; Chandler, 1962, p. 78; Markowitz, 1952, p. 78; Gort, 1962, p. 8). It is a strategy that a company pursues when operating in different product or service markets (Ansoff, 1957). Performance is the degree to generate higher financial returns in diversified company than those of a comparable portfolio of single companies (Rumelt, 1974). According to (Markowitz, 1952) in Modern Portfolio Theory, diversification strategy lead to stable returns, reduced risk and high level of performance. Moreover, diversification creates synergy, enhance competitiveness (Oladele, 2012) market share, debt capacity, growth opportunity (Afza, Slahudin, & Nazir, 2008) and the cross-utilization and exploitation of resources (Chatterjee & Wernerfelt, 1991).

According to (Knecht, 2014), corporate diversification has three general forms: (i) related and unrelated diversification; (ii) horizontal, vertical, and conglomerate diversification; and (iii) domestic and international diversification. Horizontal and vertical can be subsumed under the term related diversification, conglomerate strategy can be subsumed under the term unrelated diversification. Domestic diversification refers to diversification within the boundaries of a company's home country, while international diversification means reaching into markets outside the company's home country.

While related diversification provides synergy, unrelated diversification reduces risk. (Rumelt, 1974) findings indicates that related diversification increases organizational performance. Conversely, (Michel & Shaked, 1984) findings indicates that unrelated diversification increases organizational performance and (Li, 2002) findings indicates that unrelated diversification reduces performance. In the other side (Yin, 1999) concluded that single, dominant and related diversification outperform unrelated diversification.

Four viewpoints on the connection between organizational performance and diversification have been distinguished by academics. First, companies with greater degrees of diversification perform better. Second, greater diversity impedes the advancement of performance. Third, the performance of a company is not much affected by diversification. Fourth, there is a non-linear "U"-shaped link between corporate performance and diversification (Le, 2019).

1. Literature Review and Hypotheses

Diversification is a growth strategy used both for companies in developed (Datta, Nandini, & Abdul, 1991) and emerging countries (Kakani, 2000). Diversification's effect on performance varies over time (normal or crisis period) and across different market conditions (Emergent or developed market) (Agarwal & Gort, 1996). The relationship between diversification and performance has been extensively studied in developed economies and briefly examined in emerging economies.

In developed economies, (Belkaoui, 1996, s. 367; Chatterjee S., 1986, s. 119; Kim, Hoskisson, & Lee, 2014, s. 518; Montgomery, 1994, s. 163; Park & Jang, 2013a, s. 51) found that related diversification tends to lead to better performance in developed countries because of the ability to leverage existing resources and competencies.

Contrary, (Bettis & Hall, 1982, p. 254; Joudaa, Bouzgarroua, & Hellara, 2016, p. 1; Lang & Stulz, 1994, p. 1248) found that unrelated diversification tends to have a negative impact on performance and company value and (Rumelt, 1974) found that the relationship between diversification and performance is not linear. Instead, he proposed a curvilinear (inverted U-shaped) relationship. Which means, firstly, as a company diversifies (either related or unrelated diversification), performance improves. This is due to spreading risk, exploiting economies of scale, and achieving synergies between related businesses. secondly, as a company continues to diversify beyond a certain point, particularly into unrelated areas, performance starts to decline. This is because of increasing complexity, loss of focus, and difficulties in managing unrelated businesses.

In emerging economies, (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000, p. 249; Kakani, 2000, p. 19), found that unrelated diversification tends to lead to better performance in emerging countries because of government interventions and economic and institutional voids. Contrary (Ajao, 2021, p. 91; Chu, 2004, p. 391; Phung & Mishra, 2017, p. 386) found that unrelated diversification generally does not improve performance and often leads to negative results due to market challenges and related diversification did not yield significant positive performance improvements either. (Khanna & Palepu, 2000a) found that the effect of corporate diversification on performance is not linear. Instead, it follows an inverted U-shaped (curvilinear) relationship.

Developed economies are characterized by strong and developed institutions with efficient product, labor and capital markets. Unrelated diversification is value-destroying in developed economies (Palich, Cardinal, & Miller, 2000), and value-creating in emerging economies (Khanna & Palepu, 2000a, p. 268; Kock & Guillen, 2001, p. 77). Diversification can increase performance in emerging economies because of insufficient market and institutional development (Khanna & Palepu, 2000a). Therefore, in emerging economies unrelated diversification may be chosen due to the lack of well-established product markets, financial markets and labor markets, gaps in laws, corruption, regulations and inconsistent enforcement of contracts (Anıl & Yiğit, 2011, s. 1494; Palepu, 1985, s. 239; Yiğit & Behram, 2013, s. 121; Yiğit, Behram, & Işçi, 2013, s. 76). While unrelated diversification improve performance in emerging economies, related diversification improve performance in developed economies (Khanna & Palepu, 2000a). Factors like privatization policies, working condition, product life cycle and competition, influence of government and business relation, market production, labor factors, and political and economic issues impacts the relationship between diversification and performance (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000, p. 249; Khanna & Palepu, 2000a, p. 268; Sajid, Shujahat, & Tahir, 2016, p. 381). Still previous empirical studies have led to different findings, thus making a generalization remain impossible (Palich, Cardinal, & Miller, 2000)

Turkey is an emerging market with a unique position bridging Europe and Asia, it's a unique blend of characteristics of both emerging and developed economies, which provides its companies with both challenges and opportunities for growth and expansion. In Turkey, companies predominantly adopt concentrated strategies, the relationship between diversification and performance is impacted by several factors like:

The limited representation of companies on the Istanbul Stock Exchange and the underdeveloped sectors. Also, Government policies and interventions especially privatization have created opportunities for businesses to invest in new areas, particularly in profitable public enterprises being privatized. (Boz, Yiğit, & Anıl, 2013, p. 797; Yiğit, Behram, & Işçi, 2013, p. 76; Yiğit & Behram, 2013, p. 121) Government-business relations play a crucial role in navigating bureaucratic challenges in emerging markets, with large conglomerates sometimes influencing economic programs or prioritizing resource allocation (Khanna & Palepu, 1997). Economic factors, such as inflation and interest rates, alongside market conditions, also affect diversification strategies. The lack of perfect

competition encourages companies to pursue unrelated diversification in order to capitalize on market gaps (Khanna & Palepu, 1997). Labor market conditions further influence diversification, with challenges in finding skilled labor, alongside an abundance of unskilled labor, affecting cost structures. In Turkey, the relatively young population helps reduce labor costs, incentivizing businesses to invest in areas that do not require a highly skilled workforce, even if they are unrelated to their core business. These unique conditions create a distinct dynamic for diversification strategies in Turkey, differing from those in developed countries.

In general, Turkey's diversification has historically been impacted by privatization policies (Yiğit, Behram, & Işçi, 2013, p. 76; Yiğit & Behram, 2013, p. 121). Essentially, a profitable public enterprise can be sold regardless of being related or unrelated to a company's current industry (Karaevli, 2008). The implementation of liberalization and internationalization program in January 1980 impacted significantly the Turkish economy (Önis, 1992). State intervention played a key role in the growth of business groups, but the liberalization and privatization processes of the 1980s presented new challenges. Businesses that successfully adapted to the market economy and global competition generally performed better and those who failed to adjust to the new economic realities of globalization faced stagnation or decline (Bugra, 1994). The country's state policies and the variety of these policies are the reasons for the high level of corporate diversity (Üsdiken & Göksen, 2001). According to Istanbul Stock Exchange, Turkish economy is characterized by 95% of medium and small sized enterprises family-owned companies, which are over-leveraged. Turkey is also characterized by institutional voids and operational deficiencies, large gaps in skills and earning capacity of individuals, persistent unemployment, low level of fiscal transparency, a high cost of loans and equity in private markets, significant economic volatility, inflation and currency devaluation.

Based on a combination of theoretical insights from the diversification literature and empirical evidence from Turkish studies on corporate performance. And due to Turkey's environmental opportunities, institutional gaps and lack of perfect competition conditions, it is expected that the performance of single and unrelated diversified companies will be higher. We intend to test the following hypothesis:

H1: There is a significant difference between types of diversification and organizational performance in Turkey.

2. Methodology

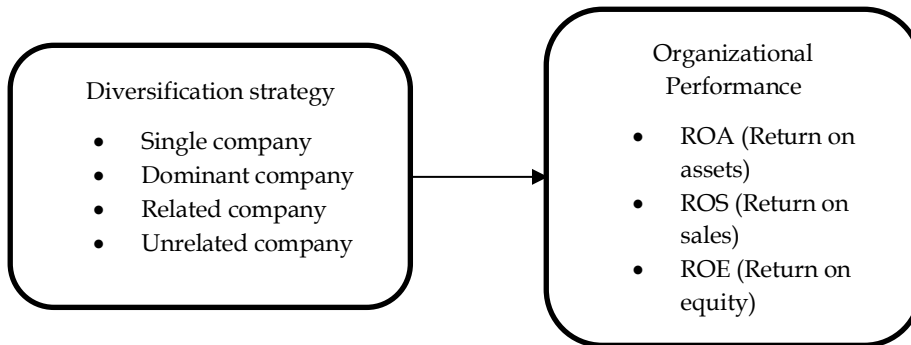
2.1 Research Goal

This research aims to determine whether there is a significant difference between types of diversification and organizational performance in Turkey.

2.2 Research model

The research model employed in this research examines the relationship between diversification and organizational performance in Turkey, specifically focusing on companies listed on the Istanbul Stock Exchange. Diversification is measured using Rumelt's classification, which categorizes companies based on their strategic scope ranging from single companies to dominant, related or unrelated diversified companies. Performance is evaluated using three key financial metrics: Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and Return on Sales (ROS), which provide a comprehensive view of a company's efficiency and profitability. By analyzing these variables, the research explores how different types of diversification impact the organizational performance within the Turkish market. Consequently, the research model is structured as follows.

Figure 1: **Research model on the relationship between diversification strategy and organizational performance**



2.3 Sample, Data Collection and Measurement Methods of the Research Variables

This research adopts a quantitative research design to explore the relationship between diversification and organizational performance in Turkey. The research universe is the 446 companies listed on Istanbul Stock Exchange Market-Borsa İstanbul (BIST) , annual data of 318 companies spanning eight years from 2016-2023 are analyzed. Data are retrieved from www.kap.org.tr and www.borsaistanbul.com and www.zonebourse.com.

The independent variable of this research is diversification and the dependent variable is organizational performance. Diversification is measured using Rumelt classification and organizational performance is measured using (ROA) (ROS) and (ROE).

Historically the most and commonly used methods to measure diversification are the Berry-Herfindahl index, the Jacquemin's and Berry's entropy index and Rumelt's classification. Still, the Rumelt classification rule is more scientific and provides a specific numerical scale reference (Le, 2019).

For diversification, various classification methods have been proposed by researchers worldwide, including the (Ansoff, 1957, p. 113; Rumelt, 1974, p. 80; Wrigley, 1970, p. 174) methods. Among the most widely used measures are Rumelt's diversification classification, it provides a structured way to analyze how companies diversify and the implications of each strategy on performance. According to Rumelt, diversification can be categorized into four types based on the specialization ratio (SR) and the relatedness ratio (RR).

- The **specialization ratio** measures the degree to which a company's revenue or assets are concentrated in its core business.
- The **relatedness ratio** is used to measure the degree of relatedness between the industries or businesses within a company's portfolio.

The four types of diversification are as follows:

1. **Single Business:** Companies focus on a single product or market. They rely entirely on their core business, which constitutes at least 95% of their total revenue.
2. **Dominant Business:** Companies operate in one primary industry but generate between 70% and 95% of their revenue from that industry.
3. **Related Diversification:** Companies expand into businesses that are related to their core operations, either through horizontal or vertical integration. These businesses share the same technologies, resources, or market channels, leading to the creation of economies of scope.

4. **Unrelated Diversification:** Companies enter industries or markets that are not related to their current industry.

Table 1: **Rumelt's classification**

<i>Categories</i>	<i>Ratios</i>
<i>Single Company</i>	(SR $\geq$ 0.95)
<i>Dominant Company</i>	(0.95 > SR $\geq$ 0.70)
<i>Related Company</i>	(SR < 0.70 and RR > 0.70)
<i>Unrelated Company</i>	(SR < 0.70 and RR < 0.70)

Source: Table compiled by author

According to this method, industries are categorized using either the NAICS (North American Industry Classification System) or ISIC (International Standard Industrial Classification).

(Lamont & Anderson, 1985) emphasize the importance of using multiple performance measures in Diversification-Performance research, as it provides valuable insights into how funds are allocated for strategic decision-making. Previous researches generally used Return on Sales (ROS), Return on Assets (ROA) and Return on Equity (ROE) ratios in order to measure financial efficiency (Tallman & Li, 1996). (Bettis & Hall, 1982) argue that ROA is the most appropriate measure in Diversification Performance research, as it represents a return that management can directly control. Three of the most widely used accounting-based measures of performance are used in this research, as follows:

- **Return on Asset**, is defined as current year net income divided by total assets.
- **Return on Sales**, is defined as current year net income divided by total sales.
- **Return on Equity**, is defined as current year net income divided by total equity.

2.4 Analyses and Results

To assess the relationship between diversification and performance of companies listed on Istanbul Stock Exchange. Series of statistical tests are conducted, starting with an analysis of normal distribution. However, the data exhibited a non-normal distribution, prompting the adoption of a non-parametric approach for analysis. First of all, the frequency values are calculated, then the Kruskal-Wallis test is employed to evaluate Hypothesis 1, which claims that there is a significant difference between types of diversification and organizational performance in Turkey. Finally, the Mann-Whitney U test is applied to determine whether significant differences exist between organizational performance and each of Rumelt's diversification categories. The results of these analyses are presented below:

2.4.1 Frequencies for Diversification in period of 2016-2023, ROA, ROS and ROE Values

Table 2 presents the distribution of companies based on the extent of diversification, including their frequency within each diversification category and the corresponding average performance indicators. During the period from 2016 to 2023, a significant majority of companies listed on the Istanbul Stock Exchange are single companies. Out of 200 companies, 167 companies (83%) pursue a single business strategy, while 15 companies (7.5%) pursue a dominant business strategy. Additionally, 7 companies (3.5%) are engaged in related diversification, and 11 companies (5.5%) pursue unrelated diversification strategy. There is a net preference for specialization over diversification, as 83% of the companies maintain a focused business strategy rather than expanding into multiple industries. Unrelated diversified companies tend to outperform single companies, followed by related diversified companies, with dominant companies generally yielding the lowest performance.

Table 2: Frequencies for Diversification in 2016-2023 Period, ROA, ROS, ROE Values

Diversification measure	Frequency	Percentage	Performance Indicator		
			ROA	ROS	ROE
Single	167	83,1	0,052	0,135	0,142
Dominant	15	7,5	0,051	0,124	0,007
Related	7	3,5	0,056	0,145	0,005
Unrelated	11	5,5	0,052	0,141	0,015
Total	200	100	0,211	0,545	0,169

2.4.2 Diversification Strategy and Return on Assets (ROA)

According to the results of Kruskal Wallis analysis applied to test Hypothesis1, the 5% error margin return on asset diversification strategy showed no significant difference in ROA across diversification levels (Chi-Square = 2,012, $p = 0.570$). This means diversification does not appear to have a strong impact on Performance.

Table 3: 2016-2023 Period Diversification Strategy Return on sales (ROA)

Diversification Measure	Frequency	Percentage	Mean Rank	ROA	Kruskall Wallis	
Single	167	83,1	102,47	0,052	Test Statistics a,b	
Dominant	15	7,5	80,11	0,051	Chi-Square	2,012
Related	7	3,5	93,60	0,056	Df	3
Unrelated	11	5,5	99,14	0,052	Asymp. Sig	,570
Total	200	100		0,211	a. Kruskal Wallis Test b.Grouping Variable:ROA	

2.4.3 Diversification Strategy and Return on Equity (ROE)

According to the results of Kruskal Wallis analysis applied to test Hypothesis1, the 5% error margin return on equity diversification strategy showed near significant difference in ROE across diversification levels. (Chi-Square = 6,509, $p = 0.089$). This means ROE might be influenced by diversification, A 10% ROE is considered valid for reliability and this result is statistically significant. According to Mann-Whitney U test, ROE has a borderline significance, suggesting some potential effects between dominant companies and unrelated diversified companies and between dominant companies and single companies. Unrelated diversified companies and single companies outperform dominant companies.

Table 4: 2016-2023 Period Diversification Strategy Return on sales (ROE)

<i>Diversification Measure</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Mean Rank</i>	<i>ROE</i>	<i>Kruskall Wallis</i>	
<i>Single</i>	167	83,1	104,10	0,142	Test Statistics a,b	
<i>Dominant</i>	15	7,5	65,29	0,007	Chi-Square	6,509
<i>Related</i>	7	3,5	79,40	0,005	Df	3
<i>Unrelated</i>	11	5,5	99,27	0,015	Asymp. Sig	,089
<i>Total</i>	200	100		0,169	a. Kruskal Wallis Test b.Grouping Variable:ROE	

2.4.4 Diversification Strategy and Return on Sales (ROS)

According to the results of Kruskal Wallis analysis applied to test Hypothesis1, the 5% error margin return on sales diversification strategy showed no significant difference in ROS across diversification levels. (Chi-Square = 5,118, $p = 0.163$). A 20% ROS is considered valid for reliability. According to Mann-Whitney U test, ROS has a borderline significance, suggesting some potential effects between unrelated diversified companies and single companies. Unrelated diversified companies outperform single companies.

Table 5: 2016-2023 Period Diversification Strategy Return on sales (ROS)

<i>Diversification Measure</i>	<i>Frequency</i>	<i>Percentage</i>	<i>Mean Rank</i>	<i>ROS</i>	<i>Kruskall Wallis</i>	
<i>Single</i>	167	83,1	98,49	0,135	Test Statistics a,b	
<i>Dominant</i>	15	7,5	105,00	0,124	Chi-Square	5,118
<i>Related</i>	7	3,5	78,40	0,145	Df	3
<i>Unrelated</i>	11	5,5	135,82	0,141	Asymp. Sig	,163
<i>Total</i>	200	100		0,545	a. Kruskal Wallis Test b. Grouping Variable: ROS	

The Mann-Whitney U test is conducted to compare **organizational performance** (ROA), (ROE) and (ROS) between two diversification sub-variables at a time. It helps to identify statistically significant differences. The results indicate no significant differences in organizational performance between companies engaged in:

- Related and unrelated diversification
- Dominant and related diversification
- Single and related diversification

A statistically significant difference is observed in ROS between unrelated diversified companies and single companies, with unrelated diversification demonstrating higher ROS ($p = 0.031$). And no significant differences are found in ROA and ROE across these groups. Unrelated diversification outperforms single companies.

Table 6: Mann-Whitney Test for Single and Unrelated diversified companies

<i>Mann-Whitney U</i>	<i>ROA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>
<i>p (2-tailed)</i>	,838	,031	,753

A statistically significant difference is observed in ROE between dominant companies and unrelated diversified companies ($p = 0.080$), which means that unrelated diversified companies experience a higher performance compared to dominant companies.

Table 7: **Mann-Whitney Test for Dominant and Unrelated diversified companies**

<i>Mann-Whitney U</i>	<i>ROA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>
<i>p (2-tailed)</i>	,298	,476	,080

A statistically significant difference is observed in ROE between dominant companies and single companies ($p = 0.018$), ROE is significantly lower for dominant companies compared to single companies, which is a disadvantage in equity returns for companies operating under a dominant business strategy. Single companies outperform dominant companies.

Table 8: **Mann-Whitney Test for Single and Dominant companies**

<i>Mann-Whitney U</i>	<i>ROA</i>	<i>ROS</i>	<i>ROE</i>
<i>p (2-tailed)</i>	,172	,713	,018

CONCLUSION

The relationship between diversification and organizational performance in Turkey, presents challenges and opportunities. It has been moderately explored, with findings indicating varying outcomes. (Yiğit & Behram, 2013) found that single business and unrelated diversification strategies tend to achieve higher organizational performance. In contrast, (Boz, Yiğit, & Anıl, 2013) found that dominant business strategies are also associated with strong organizational performance. This research explores how diversification strategies (single, dominant, related and unrelated) impact organizational performance and overall corporate success within the Turkish business landscape. Focusing on companies listed on Istanbul Stock Exchange between 2016 and 2023. The findings reveal that the majority of companies (83%) are single companies, indicating a preference for specialization over diversification.

The results of the Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U tests show no significant differences in ROA across all diversification categories. ROE is significantly lower for dominant companies compared to single companies and to unrelated diversified companies. Additionally, Unrelated diversification shows an advantage in ROS. ROS is significantly higher for unrelated diversified companies compared to single companies, which means that the expansion into unrelated industries may enhance sales performance.

Hypothesis 1 is supported when the findings of this research are evaluated in terms of ROS and ROE. In Turkey unrelated diversified companies tends to deliver the highest performance, followed by single companies and related diversified companies with dominant companies generally yielding the lowest performance. The relationship between diversification and performance among Turkish companies cannot be analyzed in isolation from the broader institutional context. The reasons behind our findings may be the unique economic and regulatory environment of Turkey. Factors such as privatization policies, working conditions, crises conditions that coincide with the period of research and the absence of perfect competition conditions markets play a crucial role in these results.

Finally, the performance of single and unrelated diversified companies is higher in Turkey. Future research could further make comparative research between Turkish companies and those in other emerging or developed economies to provide deeper insights into how diversification strategies impact performance across different economic contexts.

AUTHOR NOTES

This article has not been published elsewhere. The findings of this study have not been presented at any conference or journal.

AUTHOR CONTRIBUTIONS

Design: Author 1; Data Collection: Author 1; Data Processing: Author 1; Author 2; Analysis and/or Interpretation: Author 1; Literature Review: Author 1, Author 2; Manuscript Writing: Author 1, Author 2; Critical Review: Author 2

CONFLICT OF INTEREST

There is no conflict of interest regarding this study.

FUNDING

This study was not financially supported.

ETHICAL STATEMENT

The author(s) declare that all processes of the study comply with research and publication ethics, adhering to ethical standards and principles of scientific citation.

The study does not require ethical permission.

References

- Afza, T., Slahudin, C., & Nazir, M. (2008). Diversification and Corporate Performance: An Evaluation of Pakistani Firms. *South Asian Journal of Management*, 7-18.
- Agarwal, R., & Gort, M. (1996). The Evolution of Markets and Entry, Exit, and Survival of Firms. *The Review of Economics and Statistics*, 489-498.
- Ajao, M. (2021). Corporate Diversification And Financial Performance Of Conglomerate Firms In Nigeria. *Journal Of Business Studies And Management Review*, 91-101.
- Anıl, I., & Yiğit, I. (2011). The Relation between Diversification Strategy and Organizational Performance: A Research on Companies Registered to the Istanbul Stock Exchange Market. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1494-1509.
- Ansoff, H. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 113-124.
- Belkaoui, A. (1996). Internationalization, Diversification Strategy and Ownership Structure: Implications for French MNE Performance. *International Business Review*, 367-376.

- Bettis, R., & Hall, W. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *Academy of Management Journal*, 254-264.
- Boz, i., Yiğit, İ., & Anıl, İ. (2013). The Relationship Between Diversification Strategy And Organizational Performance: A Research Intended For Comparing Belgium And Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 797-1006.
- Bugra, A. (1994). State and business in modern Turkey : a comparative study. Albany, N.Y: *State University of New York Press*.
- Chandler, A. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, Mass.: *MIT Press*.
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 119-139.
- Chatterjee, S., & Wernerfelt, B. (1991). The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, 33-48.
- Chu, W. (2004). Are group-affiliated firms really more profitable than nonaffiliated? *Small Business Economics*, 391-405.
- Datta, D., Nandini, R., & Abdul, M. (1991). Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 529-558.
- Gort, M. (1962). *Diversification and integration in American industry*. Princeton University Press.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging markets. *Academy of Management Journal*, 249-267.
- Jouidaa, S., Bouzgarroua, H., & Hellara, S. (2016). The effects of activity and geographic diversification on performance: Evidence from French financial institutions. *Research in International Business and Finance*, 1-20.
- Kakani, R. (2000). *Financial performance and diversification strategy of Indian business groups*. Indian Institute of Management- Calcutta: Doctoral dissertation.
- Karaevli, A. (2008). Türkiye'deki işletme gruplarında çeşitlendirme stratejilerinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 85-94.
- Khanna, T., & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 3-10.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000a). The future of business groups in emerging economies: long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 268-285.
- Kim, H., Hoskisson, R., & Lee, S. (2014). Why strategic factor markets matter: New multinationals' geographic diversification and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 36(4), 518-536.
- Knecht, M. (2014). *Diversification, Industry Dynamism, and Economic Performance: The Impact of Dynamic-related Diversification on the Multi-business Firm*. Erlangen: Springer Gabler.

- Kock, C., & Guillen, M. (2001). Strategy and structure in developing countries: business group as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, 77-113.
- Lamont, B., & Anderson, C. (1985). Mode of corporate diversification and economic performance. *Academy of Management Journal*, 926-934.
- Lang, L., & Stulz, R. (1994). Tobin's q, Corporate diversification, and firm performance. *Journal of Political Economy*, 1248-1280.
- Le, H. (2019). Literature Review on Diversification Strategy, Enterprise Core Competence and Enterprise Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9, 91-108.
- Li, J. (2002). Diversification Strategy. *Fudan University Press, Shanghai*.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 77-91.
- Michel, A., & Shaked, I. (1984). Does Business Diversification Affect Performance? *Finance Management*, 13, 18-25.
- Montgomery, C. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, s. 163-178.
- Oladele, O. (2012). Product diversification and performance of manufacturing organizations in Nigeria. *European Journal of Business Management*, 226-233.
- Önis, Z. (1992). Redemocratization and economic liberalization in Turkey: The limits of state economy. *Studies in Comparative International Development*, 3-23.
- Palepu, K. (1985). Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy measure. 239-255.
- Palich, L., Cardinal, L., & Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 155-174.
- Park, K., & Jang, S. (2013a). Capital structure, free cash flow: diversification and firm performance: a holistic analysis. *Int. J. Hosp. Manage*, s. 51-63.
- Phung, D., & Mishra, A. (2017). Corporation Diversification And Firm Performance: Evidence From Vietnamese Listed Firms. *AUSTRALIAN ECONOMIC PAPERS*, 386-408.
- Rhodes, S. (1973). The effect of diversification on industry profit performance in 241 manufacturing industries: 1963. *Review of Economics and Statistics*, 146-155.
- Rumelt, R. (1974). Strategy, Structure and Economic Performance. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Sajid, A., Shujahat, H., & Tahir, M. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*, 381-398.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects on International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms. *Academy of Management Journal*, 380-393.

- Üsdiken, B., & Göksen, N. (2001). Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*, 325-340.
- Wrigley, L. (1970). *Divisional Autonomy and Diversification*. Boston: Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard Business School.
- Yiğit, İ., & Behram, N. (2013). The Relationship Between Diversification Strategy and Organizational Performance in Developed and Emerging Economy Contexts: Evidence from Turkey and Netherlands. *Eurasian Economic Review*, 121-136.
- Yiğit, I., Behram, N., & Işçi, E. (2013). An assessment of the diversification-performance linkage: An empirical comparison between Turkish and Italian firms. *Review Of Applied Management Studies*, 76-82.
- Yin, Y. (1999). Moderately Diversified – Enterprise Growth and Business Restructuring. *Sanlian Bookstore Press, Shanghai*.

Yayın Geliş Tarihi: 2025-04-11

Yayın Onay Tarihi: 2025-05-26

DOI No: 10.35343/kosbed. 1671311

Melisa NARİN ¹

Ümit ALNIAÇIK²

Akademisyenlerin Otomobil Tercihlerindeki Kriterlerin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Değerlendirilmesi: C Segmenti Binek Otomobiller Üzerine Bir Araştırma

Evaluation of Academics' Car Preferences Using Multi-Criteria Decision-Making Methods: A Study on C-Segment Passenger Cars

Özet

Otomotiv sektörü, değişim ve gelişimin oldukça dinamik bir sektör olması sebebiyle tüketiciler çok sayıda marka ve model ile karşılaşmakta ve otomobil satın alma kararı karmaşık bir süreci içermektedir. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin bir otomobil satın alırken, satın aldıkları otomobilde dikkat ettikleri kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlerin önem derecesini ortaya çıkararak bir öncelik sıralaması elde etmektir. Çalışmanın bir diğer amacı otomobil satın alırken dikkat edilen kriterler ışığında, Türkiye otomobil pazarında 2022-2024 yılları aralığında C segmentinde en çok satış yapan ilk beş otomobil modelini kıyaslayarak akademisyenlerin sıralama tercihlerini tespit etmektir. Değerlendirmede kullanılan kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesinde Bulanık SWARA Yöntemi, otomobil modellerinin sıralanmasında ise Bulanık ARAS Yöntemi uygulanmıştır. Araştırmadan ortaya çıkan sonuçlara göre; tüketicilerin otomobil satın alırken en çok dikkate aldıkları kriterin "Sağlamlık ve Güvenilirlik" olduğu görülmüştür. C Segmentinde ilk sırada tercih edilen otomobil modelinin ise "Toyota Corolla" olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Otomobil Tercihi, C Segmenti Otomobil Modelleri, Bulanık SWARA, Bulanık ARAS

JelCode: M00, M10, M19

Abstract

The automotive industry is a highly dynamic sector characterized by continuous change and development, exposing consumers to numerous brands and models, making the car purchasing decision a complex process. In this context, the purpose of this study is to determine the criteria that academicians consider when purchasing a car and to establish a priority ranking by identifying the importance of these criteria. Another objective of the study is to compare the top five best-selling C-segment car models in the Turkish automotive market between 2022 and 2024, based on the criteria considered when purchasing a car, and to identify the ranking preferences of academicians. The Fuzzy SWARA Method was employed to determine the weights of the evaluation criteria, while the Fuzzy ARAS Method was used to rank the car models. The findings of the research indicate that the most critical criterion consumers consider when purchasing a car is "Durability and Reliability." Additionally, the most preferred C-segment car model was found to be the "Toyota Corolla."

Keywords: Car Purchase, C-Segment Car Models, Fuzzy SWARA, Fuzzy ARAS

Jel Kodları: M00, M10, M19

¹Melisa Narin, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi, narinenarin10@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4707-2234

² Ümit Alniaçık, Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Prof. Dr., umit.alniaciak@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2998-355X

GİRİŞ

Otomobilin insan hayatında önemli bir yere sahip olması nedeniyle, tüketiciler için otomobil seçiminde en doğru kararın verilebilmesi de önem gerektiren bir konu haline gelmektedir. Otomobiller ilk üretildiğinde sadece ulaşım gibi temel ihtiyaçları karşılarken günümüzde tüketicilerin otomobil tercih ve beklentilerinin farklılık göstermesi sebebiyle farklı ihtiyaçlar için üretilmeye başlanmıştır. Günümüzde otomobil seçimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Daima değişim ve gelişme içinde olan otomotiv sektörü, üreticileri tarafından müşterilerine çok sayıda marka ve modelde ürünler sunmaktadır. Bu duruma bağlı olarak tüketicilerin otomobil satın alırken dikkat ettiği kriterler dikkate alındığında fazla sayıdaki alternatiften en uygun seçimi yapmak giderek zorlaşmaktadır.

Otomotiv firmaları, farklı tüketici beklentilerini karşılayacak farklı otomobil segment ve modellerle tüm pazarlarda yer almaya çalışırlar. Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği (ODMD) verilerine göre, Türkiye’de 2022-2024 yılları aralığında gerçekleşen otomobil satışlarını segment bazında incelediğimizde Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Otomobil Segmentlerine Göre Satış Adetleri

SEGMENTLER	Ocak- Aralık 2022	Ocak- Aralık 2023	Ocak - Kasım 2024
A	2.839	8.265	4.594
B	215.644	309.987	254.103
C	303.145	542.432	471.395
D	47.383	72.195	83.536
E	20.653	22.558	27.087
F	2.996	5.904	4.815

Kaynak: (ODMD, 2023: 5, 2024a: 4, 2024b: 4)

Tablo 1’e göre 2022-2024 yılları aralığında Türkiye otomotiv pazarında altı segment arasında her yıl en yüksek satış adetlerinin C Segmenti olduğu görülmektedir. Türkiye otomotiv pazarında C Segmenti içerisinde en çok satış adedi yapan modeller ise; 2022 otomobil pazarı satış verilerine göre, en çok satış yapan C Segmenti otomobiller sırasıyla 68.779 adet Fiat Egea Sedan, 30.948 adet Toyota Corolla, 28. 886 adet Renault Megane Sedan, 26.341 adetle Fiat Egea Cross ve 25.011 adetle Dacia Duster

takip etmiştir (NTV, 2022). 2023 otomobil pazarı satış verilerine göre, en çok satış yapan C Segmenti otomobiller sırasıyla 80.768 adet Fiat Egea Sedan, 41.030 adetle Fiat Egea Cross, 34.887 adetle Renault Megane Sedan, 30.276 adetle Toyota Corolla ve 24.065 adetle Dacia Duster takip etmiştir (Şahin, 2024). 2024 otomobil pazarı satış verilerine göre, en çok satış yapan C Segmenti otomobiller sırasıyla 58.983 adet Fiat Egea Sedan, 40.077 adetle Renault Megane Sedan, 31.610 adetle Toyota Corolla, 30.093 adet Togg T10X ve 22.875 adetle Chery Tiggo 8 Pro takip etmiştir (Şahin, 2025).

Otomobil sahipliğinin artmasıyla otomobillerden beklenen özelliklerin de arttığı görülmektedir. Bu doğrultuda bir otomobil satın alma, çok çeşitli marka ve modelleri içermesi ve bu duruma bağlı olarak nasıl ve neye dikkat edileceği sorunlarını içermesi nedeniyle tüketiciler için önemli bir soru haline gelmiştir. Birçok marka ve model alternatiflerini çok sayıda kriter bazında değerlendirip sıralama gerçekleştiren tüketicilerin, değerlendirme yaparken öznel yargıları olması sebebiyle belirsizlik de analize dahil olmaktadır. Bu sebeple bulanık mantık ilkelerini kullanarak gerçekleştirilen sıralamalar farklı sonuçları doğurabilecektir. ÇKKV yöntemleri, seçme, sıralama ve sınıflandırma içeren karmaşık problemlerin çözümünde kullanılan; kriter ve alternatiflerin daha az sayıya veya teke indirilmesini sağlayarak karar vermeyi kolaylaştıran yöntemlerdir. Bulanık mantık ise problemlerdeki belirsizlikleri matematiksel olarak modelleyen ve çözümlemek amacıyla araçlar geliştiren metodolojidir (Beylihan ve Elevli, 2023: 216). Nicel kriterlerin değerlendirilmeye alındığı ÇKKV yöntemlerine bulanık mantık ilkelerinin eklenmesiyle birlikte nitel kriterler de dikkate alınmaya başlamış ve problemlerin çözümünde Bulanık ÇKKV yöntemleri geliştirilmiştir (Narin, 2022: 125).

Pazarlama araştırmalarında ürün veya markaların seçim ve sıralama problemlerinin çözümünde ÇKKV yöntemlerinin tercih edildiği görülmektedir. Literatür incelemesi doğrultusunda ÇKKV yöntemlerinin tercih edildiği bir başka konunun da otomobil seçme ve sıralama problemlerinin çözüm süreci olduğu görülmektedir (Tunçel vd., 2017: 1070). Literatürde, otomobil satın alma problemini inceleyen çalışmalarda uygulanan Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri incelendiğinde daha çok bulanık mantık içermeyen farklı ÇKKV yöntemlerinin uygulandığı görülmektedir. Bulanık ÇKKV yöntemlerini uygulayan oldukça sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Halbuki tüketici tercihlerinin saptanmaya çalışıldığı çalışmalarda algının öznel olması ve belirsizlik içermesi sebebiyle bulanık mantık ilkelerinin değerlendirilmesi daha yerinde bir sonuç doğuracaktır (Tunçel vd., 2017: 1070).

Literatür incelemesi sonucunda Bulanık SWARA ve Bulanık ARAS yöntemlerinin otomobil seçim veya sıralama problemlerinin çözümünde kullanımına rastlanmaması sebebiyle bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, akademisyenlerin bir otomobil satın alırken, satın aldıkları otomobilde dikkat ettikleri kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterlerin önem derecesini ortaya çıkararak bir öncelik sıralaması elde etmektir. Çalışmanın bir diğer amacı otomobil satın alırken dikkat edilen kriterler ışığında, Türkiye otomobil pazarında 2022-2024 yılları aralığında C segmentinde en çok satış yapan ilk beş otomobil modelini kıyaslayarak akademisyenlerin sıralama tercihlerini tespit etmektir.

Bu çalışmada değerlendiriciler olarak akademisyenlerin seçilmesinin nedenleri bulunmaktadır. İktisat, pazarlama ve tüketici davranışları gibi alanlarda çalışmalar yapmaları nedeniyle tüketici tercihleri ile ilgili daha kapsamlı değerlendirmeler yapabilecekleri düşünülmesi sebebiyle tercih edilmiştir. Otomobile en fazla ihtiyaç duyan, otomobil sahibi olan, kullanan ve farklı otomobil markalarını tercih etme eğiliminde olan meslek gruplarından biri de sosyal bilimler alanında akademisyen olarak görev yapan tüketici gruplarıdır. Demografik ve sosyo ekonomik özellikleri itibarıyla akademisyenlerin çalışmada ele alınan otomobil markalarını diğer tüketici gruplarından farklı bir bakış açısıyla değerlendirebilecekleri hususu önem arz etmektedir. Ayrıca, akademisyenlerin farklı özelliklere sahip tüketici grupları üzerindeki etkisinin de dikkate alınması gerekmektedir. Çalışmaya katılan akademisyenlerin ele alınan otomobil markaları ile ilgili yeterli bir değerlendirme yapabilecek bilgi ve deneyime sahip oldukları değerlendirildikten sonra anket uygulamasına geçilmiştir. Bu nedenlerle, otomobil markaları için önemli bir müşteri profili oluşturan akademisyenlerin çalışmada ele alınan otomobil markalarını değerlendirmeleri ve sonuçları itibarıyla otomobil markaları açısından oldukça önemli olacaktır.

Karar vericilerin değerlendirme sürecini daha verimli ve sağlıklı şekilde ele almasına olanak veren bulanık mantık ile entegre edilmiş Bulanık SWARA yöntemi; basit ve diğer kriter ağırlıklandırma yöntemlerinden daha kolay anlaşılan bir kriter ağırlıklandırma yöntemidir. Yöntem, daha az sayıda ikili karşılaştırma yapması sebebiyle diğer kriter ağırlıklandırma yöntemlerine göre daha yaygın tercih edilmektedir (Beylihan ve Elevli, 2023: 216-218; Peker ve Görener, 2023: 1496). (Turskıs ve Zavadskas, 2010) tarafından literatüre kazandırılan Bulanık ARAS yöntemi ise, kuramsal olan ideal çözümle alternatiflerin karşılaştırılmasına dayanan bir yöntemdir. Etkisi kanıtlanmış bir ÇKKV Yöntemi olan Bulanık ARAS Yöntemi, son yıllarda ekonomi, ulaşım, teknoloji, inşaat ve sürdürülebilir kalkınma alanlarında başarıyla uygulanmaktadır (Atlı, 2024: 6). Çalışmanın Bulanık SWARA yöntemini otomobil satın alma kriterlerinin önem düzeyinin sıralanması ve Bulanık ARAS yöntemini otomobil modellerinin sıralanması problemi kapsamında kullanan çalışma olması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Literatür Taraması

Tablo 2, literatürde daha önce ÇKKV Yöntemlerinin, araç seçim problemlerinin karar verme süreçlerinde ele alınmış çalışmaları içermektedir.

Tablo 2: ÇKKV Yöntemlerinin Uygulandığı Araç Seçim Problemleri

Yazar	Yöntem	Kriterler
Güngör ve İşler (2005)	AHP	fiyat, ikinci el fiyatı, yakıt tüketimi, 0-100 km hızlanma, genişlik, konfor, güvenlik, bakım maliyeti, sevgi derecesi
Terzi vd. (2006)	AHP	performans, ekonomiklik, satış sonrası avantajı, imaj ve prestij
Ballı vd. (2007)	PROMETHEE	fiyat, yakıt, performans, güvenlik
Yavuz (2012)	AHP	performans, yakıt, güvenlik, ikinci el piyasa durumu, bakım masrafı, vergi-muayene masrafı, konfor-rahatlık, iç-bagaj hacmi
Soba (2012)	PROMETHEE	fiyat, yakıt, maksimum hız, güvenlik, beygir gücü, performans
Şişman ve Eleren (2013)	ELECTRE - Gri İlişkisel Analiz (GİA)	model yılı, kat edilen mesafe, fiyat, yakıt sistemi, şanzıman tipi, renk, yakıt tüketimi, bagaj hacmi, motor gücü, performans
Yavaş vd. (2014)	AHP	donanım, tasarım, yakıt türü, motor hacmi, şanzıman türü, fiyat, satış sonrası hizmetler
Karahan ve Dinç (2015)	AHP	kasa tipi, yakıt türü, motor hacmi, vites tipi, donanım, satış sonrası hizmetler, marka tutkusu
Durmuş (2015)	Max100, SWARA ve İkili Karşılaştırma	görsel çekicilik, güvenlik, konfor, performans, yakıt tüketimi
Güngör (2015)	AHS	en yüksek hız, hızlanma süresi, yakıt tüketimi, erim, çevrecilik, fiyat, yıllık masraflar
Tunçel vd. (2017)	Bulanık ELECTRE I	yakıt tüketimi, güvenlik, fiyat, dış tasarım, donanım-aksesuar, dayanıklılık, performans, iç tasarım, ikinci el satış kolaylığı, konfor, marka imajı, satış sonrası hizmet
Yaykaşlı ve Ecemiş (2018)	AHP- Multi-MOORA, Gri	satış fiyatı, kilometresi, konfor özellikleri, güvenlik, fiyat/kasko oranı, servis maliyeti, yakıt masrafları, toplam sahip olma maliyeti, değer kaybı

	İlişkisel Analiz (GİA)	
Canbazoglu vd. (2018)	AHS-MOORA	net fiyat, anahtar teslim fiyat, vergi indirim kazancı, yakıt türü, şehir içi yakıt tüketimi, şehir dışı yakıt tüketimi, şanzıman tipi, motor hacmi, motor gücü, maksimum hız, hava yastık sayısı, hızlanma, CO2 emisyonu, bagaj hacmi, koltuk sayısı
Arslan (2018)	AHP-VİKOR	şehir içi yakıt tüketimi, şehir dışı yakıt tüketimi, hızlanma (0 - 100km/Sn), motor silindir hacmi, motor gücü Hp, fiyatı, CO2 emisyon değeri, hava yastığı sayısı, güvenlik notu, bagaj hacmi
Keleş (2019)	ENTROPİ-ELECTRE	motor gücü (bg), 0-100 km/h hızlanma süresi (sn), ulaştığı maksimum hız (km/h), şehir içi yakıt tüketimi (lt/100km), şehir dışı yakıt tüketimi (lt/100km), CO2 emisyonu (g/km), satış fiyatı (TL)
Akman (2019)	AHP-TOPSİS	fiyat, yakıt tüketimi, güvenlik, performans, yakıt tipi, vites tipi, garanti-yol yardım hizmetleri
Badem (2019)	DEMATEL	performans, fiyat, konfor, imaj ve prestij, güvenlik, satış sonrası hizmetler
Gavcar ve Kara (2020)	ENTROPİ-TOPSİS	batarya, güç, CD, menzıl, fiyat
Babacan (2020)	AHP-VİKOR	ortalama yakıt tüketimi, hızlanma süresi, maksimum hız, silindir hacmi, güç (Hp), bagaj hacmi, güç (Tork), CO2 Emisyon
Güteryüz Ergül ve Çokyaşar (2021)	TOPSİS	fiyat, 2.el fiyat, yakıt tüketimi, 0-100 Km hızlanma, konfor, güvenlik, bakım maliyeti, MTV bedeli, sevgi derecesi
Akdeniz (2021)	AHP	fiyat, şanzıman tipi, yakıt tüketimi, bagaj hacmi, güvenlik, ikinci el fiyat değişim oranı, yıllık sabit gider
Oflaz ve Bircan (2022)	AHP- TOPSIS-VIKOR-EDAS	yakıt tüketimi, karbon emisyonu, hızlanma, motor gücü, bagaj hacmi, kasa uzunluğu, maksimum hız, motorlu taşıt vergisi, fiyat
Abdulvahitoğlu vd. (2022)	MULTIMOORA	fiyat, menzıl, batarya kapasitesi, şarj süresi, verim, güç
Tek (2023)	AHP-TOPSİS	yakıt türü, fiyat, satış sonrası hizmet, motor hacmi, şanzıman türü, donanım, tasarım
Çetinkaya ve Erdoğan (2023)	Bulanık AHP	ekonomik, performansı, donanım, servis hizmetleri

Tablo 2'ye göre otomobil seçimi problemlerine ilişkin ele alınan kriterler birbirleri ile benzerlik göstermektedirler. Otomobil seçimi karar probleminde incelenen çalışmalarda yoğunluk olarak performans, yakıt, fiyat, güvenlik, ikinci el değeri, konfor ve rahatlık, bagaj hacmi, 0-100 km hızlanma, maksimum hız, motor özellikleri, dizayn ve estetik/tasarım, satış sonrası hizmetler, donanım, kat edilen mesafe, CO2 Emisyon, vergi, bakım maliyeti, imaj ve prestij kriterleri ön plana çıkmaktadır. İncelenen çalışmalarda dikkat edilecek bir diğer husus, kimi çalışmaların kriterleri, ana ve alt kriterler olarak sınıflandırmış olmalarıdır. Bu noktada incelenen çalışmalarda ana kriterlerin genel itibarıyla; performans, ekonomiklik, satış sonrası hizmet, imaj ve prestij, donanım şeklinde sınıflandırıldıkları görülmektedir. Bu ana kriterlerin içerisinde yer alan alt kriterler ise ana ve alt kriter ayırımına gidilmeyen diğer çalışmalarda değerlendirmeye alınan ana kriter parametrelerini içermektedir.

2. Yöntem

Bu çalışmada öncelikle, kriterlerin belirlenmesi amacıyla literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması ile elde edilen kriterler, çalışmanın yönteminde kullanılacaktır. Çalışmada kullanılan yöntem, ÇKKV yöntemleridir. ÇKKV yöntemlerinden ise kriter ağırlıklandırma aşamasında Bulanık SWARA Yöntemi, alternatif değerlendirme aşamasında ise Bulanık ARAS Yöntemi uygulanmıştır.

ÇKKV yöntemleri, seçme, sıralama ve sınıflandırma içeren karmaşık problemlerin çözümünde kullanılan; kriter ve alternatiflerin daha az sayıya veya teke indirilmesini sağlayarak karar vermeyi kolaylaştıran yöntemlerdir. Nicel kriterlerin değerlendirilmeye alındığı ÇKKV yöntemlerine bulanık mantık ilkelerinin eklenmesiyle birlikte nitel kriterler de dikkate alınmaya başlamış ve problemlerin çözümünde yeni ÇKKV yöntemleri geliştirilmiştir (Narin, 2022: 125)

2.1. Bulanık SWARA Yöntemi

Kriterlerin ağırlıklandırılması için uygulanan ÇKKV yöntemlerinden biri olan SWARA yöntemi, konu alanındaki uzmanların kendi önceliklerine göre kriterleri değerlendirmelerine dayanan bir yöntemdir (Zolfani and Saparouskas, 2013). Net ifadeler içeren kriterlerin değerlendirildiği SWARA yönteminin aşamalarında bulanık sayılar kullanılarak hesaplamaların gerçekleştirildiği yöntem ise Bulanık SWARA yöntemidir. Bu yöntem, çeşitli faktörler sebebiyle karmaşık olan kriterlerin daha gerçekçi şekilde değerlendirmesine olanak sağlamaktadır (Mavi vd., 2017: 2405). Bulanık SWARA yönteminin adımları aşağıdaki gibidir (Chang, 1996: 649-655):

1. Adım: Çalışma için belirlenen karar vericiler, çalışma için belirlenen kriterleri önem düzeylerini dikkate alarak bir sıralama gerçekleştirmektedirler.

2. Adım: (ξ_j) değerini elde etmek için önceki aşamada sıralanan kriterler kendisinden bir önceki kriter ile karşılaştırılır. Bu karşılaştırma Tablo 3'te yer alan dilsel değişkenler kullanılarak gerçekleştirilir.

Tablo 3: Bulanık SWARA Yöntemi İçin Uygulanması Gereken Dilsel Değişkenler

Dilsel Değişkenler	Bulanık Sayı (l, m, u)
Eşit Önemli	(1, 1, 1)
Orta Derecede Daha Az Önemli	(2/3, 1, 3/2)
Daha Az Önemli	(2/5, 1/2, 2/3)
Çok Daha Az Önemli	(2/7, 1/3, 2/5)
Oldukça Az Önemli	(2/9, 1/4, 2/7)

Kaynak: (Chang, 1996)

3. Adım: Eşitlik (1) ile katsayı değerine $(\tilde{k}_j)$ erişilir.

$$\tilde{k}_j = \begin{cases} \tilde{1} & j = 1 \\ \tilde{S}_j + \tilde{1} & j > 1 \end{cases} \quad (1)$$

4. Adım: Eşitlik (2) ile ara ağırlık değerine $(\tilde{q}_j)$ erişilir.

$$\tilde{q}_j = \begin{cases} \tilde{1} & j = 1 \\ \frac{\tilde{x}_j - 1}{\tilde{k}_j} & j > 1 \end{cases} \quad (2)$$

5. Adım: Eşitlik (3) ile göreceli önem ağırlık değerine $(\tilde{w}_j)$ erişilir.

$$\tilde{w}_j = \frac{\tilde{q}_j}{\sum_{k=1}^n \tilde{q}_k} \quad (3)$$

6. Adım: Eşitlik (4) ile bulanık ifade içermeyen değerlere erişilir.

$$w_j = \frac{(w_j^u - w_j^l) + (w_j^m - w_j^l) + (w_j^l)}{3} \quad (4)$$

Üçgensel sayılara ait matematiksel işlemler, bulanık sayılar $\tilde{A} = (l_1, m_1, u_1)$ ve $\tilde{B} = (l_2, m_2, u_2)$ olmak üzere Eşitlik (5), (6), (7) ve (8) ile gösterilmektedir.

$$\tilde{A} + \tilde{B} = (l_1, m_1, u_1) + (l_2, m_2, u_2) = (l_1 + l_2, m_1 + m_2, u_1 + u_2) \quad (5)$$

$$\tilde{A} - \tilde{B} = (l_1, m_1, u_1) - (l_2, m_2, u_2) = (l_1 - u_2, m_1 - m_2, u_1 - l_2) \quad (6)$$

$$\tilde{A} * \tilde{B} = (l_1, m_1, u_1) \times (l_2, m_2, u_2) = (l_1 \times l_2, m_1 \times m_2, u_1 \times u_2) \quad (7)$$

$$\tilde{A} \div \tilde{B} = (l_1, m_1, u_1) \div (l_2, m_2, u_2) = (l_1 \div u_2, m_1 \div m_2, u_1 \div l_2) \quad (8)$$

Bulanık sayıların durulaştırılıp normale dönüştürülmüş hali, Vertex Metodu Eşitlik (9) ile veya Center Of Area Metodu Eşitlik (10) ile elde edilmektedir (Chen, 2000: 3; Cheng vd., 2008).

$$Y_1 = \frac{(l + 4m + u)}{6} \quad (9)$$

$$Y_2 = [(u - l) + (m - l)] \div 3 + l \quad (10)$$

2.2. Bulanık ARAS Yöntemi

ARAS Yöntemi, karmaşık problemlerin basit karşılaştırmalar yaparak çözümlenebileceği varsayımına dayanırken, Turskis ve Zavadskas tarafından geliştirilen Bulanık ARAS Yöntemi, kuramsal olan ideal çözümle alternatiflerin karşılaştırılmasına dayanan bir yöntemdir (Turskis and Zavadskas, 2010: 426). Bulanık ARAS Yöntemi'nde uygulanması gereken dilsel değişkenler Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4: **Bulanık ARAS Yöntemi İçin Uygulanması Gereken Dilsel Değişkenler**

Dilsel Değişkenler	Bulanık Sayı (l, m, u)
Çok Zayıf	(0, 1, 2)
Zayıf	(1, 2, 3)
Orta Zayıf	(2, 3,5, 5)
Orta	(4, 5, 6)
Orta İyi	(5, 6,5, 8)
İyi	(7, 8, 9)
Çok İyi	(8, 9, 10)

Kaynak: (Banaeian et. al., 2018; Madenoğlu, 2019: 1862)

Bulanık ARAS yönteminin adımları aşağıdaki gibidir (Turskis and Zavadskas, 2010; Liao et. al., 2015: 6):

1. Adım: Bulanık Karar Matrisinin Oluşturulması: Karar vericiler tarafından değerlendirilen m adet alternatif satırlarda, n adet kriter sütunlarda gösterilerek bulanık karar matrisi elde edilir.

$$\bar{X} = \begin{bmatrix} \bar{X}_{01} & \cdots & \bar{X}_{0j} & \cdots & \bar{X}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{X}_{i1} & \cdots & \bar{X}_{ij} & \cdots & \bar{X}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{X}_{m1} & \cdots & \bar{X}_{mj} & \cdots & \bar{X}_{mn} \end{bmatrix}; i = 0,1, \dots m \text{ ve } j = 0,1, \dots n \quad (11)$$

Optimal değeri bilinmeyen j kriterleri için;

$$\text{Maksimizasyon yönlü j kriteri için: } \bar{x}_{0j} = \max_i \quad (12)$$

$$\text{Minimizasyon yönlü j kriteri için: } \bar{x}_{0j} = \min_i \bar{x}_{ij} \quad (13)$$

2. Adım: Normalize Edilmiş Bulanık Karar Matrisinin Hesaplanması: Bulanık karar matrisindeki değerler fayda ve maliyet yönü dikkate alınarak normalize işlemi gerçekleştirilir.

Fayda yönlü kriterin normalize edilmesi için;

$$\bar{r}_{ij} = \frac{\bar{x}_{ij}}{\sum_{i=0}^m \bar{x}_{ij}} \quad (14)$$

Maliyet yönlü kriterin normalize edilmesi için;

$$\bar{r}_{ij} = \frac{1/\bar{x}_{ij}}{\sum_{i=0}^m 1/\bar{x}_{ij}} \quad (15)$$

Değerler normalize edildikten sonra aşağıdaki şekilde olduğu gibi normalize edilmiş karar matrisi elde edilmiş olunur.

$$\bar{R} = \begin{bmatrix} \bar{\gamma}_{01} & \cdots & \bar{\gamma}_{0j} & \cdots & \bar{\gamma}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{\gamma}_{i1} & \cdots & \bar{\gamma}_{ij} & \cdots & \bar{\gamma}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{\gamma}_{m1} & \cdots & \bar{\gamma}_{mj} & \cdots & \bar{\gamma}_{mn} \end{bmatrix}; i = 0,1, \dots m \text{ ve } j = 0,1, \dots n \quad (16)$$

3. Adım: Ağırlıklandırılmış Normalize Bulanık Karar Matrisinin Hesaplanması: Karar vericiler tarafından ağırlıklandırılmış bulanık kriter ağırlıkları normalize edilmiş bulanık karar matrisi ile çarpılarak elde edilir. Gerçekleştirilen işlem aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.

$$\bar{v}_{ij} = \bar{r}_{ij} \otimes \underline{W}; i = 0,1, \dots m \text{ ve } j = 0,1, \dots n \quad (17)$$

Normalize edilmiş ağırlıklı bulanık karar matrisi aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir.

$$\bar{V} = \begin{bmatrix} \bar{v}_{01} & \cdots & \bar{v}_{0j} & \cdots & \bar{v}_{0n} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{v}_{i1} & \cdots & \bar{v}_{ij} & \cdots & \bar{v}_{in} \\ \vdots & \ddots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \bar{v}_{m1} & \cdots & \bar{v}_{mj} & \cdots & \bar{v}_{mn} \end{bmatrix}; i = 0,1, \dots m \text{ ve } j = 0,1, \dots n \quad (18)$$

4. Adım: Alternatiflerin Genel Performans Endeksinin Hesaplanması: Ağırlıklandırılmış normalize bulanık karar matrisinde elde edilen değerler her alternatif için toplama işlemi gerçekleştirilerek bulanık genel performans değeri ($\bar{P}_i$) elde edilir.

$$\bar{P}_i = \sum_{j=1}^n \bar{v}_{ij}, \quad i=0,1, \dots m \quad (19)$$

Elde edilen $\bar{P}_i$ değerleri bulanık optimallik fonksiyon değeri olması sebebiyle durulaştırılması gerekir. Durulaştırılmış $\bar{P}_i$ değerleri aşağıdaki eşitlik kullanılarak elde edilebilir.

$$P_i = \frac{1}{6}(\bar{P}_{il} \oplus 4 \times \bar{P}_{im} \oplus \bar{P}_{iu}), i = 0,1, \dots m \quad (20)$$

5. Adım: Alternatiflerin Fayda Derecelerinin Hesaplanması: Alternatiflerin fayda derecelerini elde etmek için, genel performans endeksleri ile ideal fayda derecesi karşılaştırılır. Aşağıdaki eşitlik kullanılarak alternatiflerin fayda derecesi elde edilmektedir.

$$(Q_i) = \frac{P_i}{P_0}, i = 0,1, \dots m \quad (21)$$

Burada Q_i , i . Alternatifin fayda derecesini göstermekte ve $[0,1]$ arasında değer almaktadır. En yüksek değeri alan Q_i değeri, en iyi alternatifi, en düşük değeri alan Q_i ise en kötü alternatifi göstermektedir.

3. Bulgular

Çalışmada kriterlerin belirlenmesi amacıyla ilk aşamada literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması ile elde edilen kriterler ve belirlenen alternatifler doğrultusunda 10 adet karar verici ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketten elde edilen veriler doğrultusunda kriter ağırlıklandırma yöntemlerinden biri olan Bulanık SWARA Yöntemi ve alternatif değerlendirme yöntemlerinden biri olan Bulanık ARAS Yöntemi uygulanmıştır.

Çalışma kapsamında anket gerçekleştirilen karar vericiler; Kocaeli Üniversitesi İşletme Fakültesi ve Siyasal Bilgiler Fakültesi öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Karar vericiler, otomobil kullanma deneyimi olan ve otomobil segmentleri arasında kıyaslama yapabilecek bilgi ve yetkinliğe sahip kişilerden oluşmaktadır.

Gerçekleştirilen literatür taraması ışığında 8 kriter belirlenmiştir. Belirlenen kriterlerin tümü maksimum/fayda yönlüdür. Çalışma kapsamında belirlenen kriterler Tablo 5'te özetlenmiştir

Tablo 5: Literatür Taraması Sonucunda Oluşturulan Kriterler

KRİTER ADI VE KODU	REFERANSLAR
Marka İmajı/Prestiji (K1)	Güven ve Davudov (2012), Tunçel vd. (2017), Badem (2019)
Ekonomiklik (K2)	Gavcar, ve Kara (2020), Babacan (2020), Akdeniz (2021), Güleriyüz Ergül ve Çokyaşar (2021), Oflaz ve Bircan (2022), Abdulvahitoğlu vd. (2022), Çetinkaya ve Erdoğan (2023), Tek (2023)
Sağlamlık ve Güvenilirlik (K3)	Güven ve Davudov (2012), Tunçel vd. (2017), Yaykaşlı, ve Ecemiş (2018), Abdulvahitoğlu vd. (2022), Tek (2023)
Performans (K4)	Gavcar, ve Kara (2020), Babacan (2020), Akdeniz (2021), Güleriyüz Ergül ve Çokyaşar (2021), Oflaz ve Bircan (2022), Abdulvahitoğlu vd. (2022), Çetinkaya ve Erdoğan (2023)
Donanım ve Teknik Özellikler (K5)	Babacan (2020), Akdeniz (2021), Güleriyüz Ergül ve Çokyaşar (2021), Oflaz ve Bircan (2022), Abdulvahitoğlu vd. (2022), Çetinkaya ve Erdoğan (2023), Tek (2023)
Tasarım ve Estetik (K6)	Güven ve Davudov (2012), Şişman ve Eleren (2013), Yavaş vd. (2014), Durmuş (2015), Tunçel vd. (2017), Çetinkaya ve Erdoğan (2023), Tek (2023)
Satış Sonrası Hizmetler (K7)	Tunçel vd. (2017), Yaykaşlı, ve Ecemiş (2018), Badem (2019), Akman (2019), Abdulvahitoğlu vd. (2022), Çetinkaya ve Erdoğan (2023), Tek (2023)
Çevre Dostu Olması (K8)	Güven ve Davudov (2012), Güngör (2015), Canbazoğlu vd. (2018), Arslan (2018), Keleş (2019), Babacan (2020), Oflaz ve Bircan (2022)

- Marka İmajı/Prestiji; otomobil markasının duygusal değerlerle tüketici zihninde oluşturduğu algıyı ifade etmektedir.
- Ekonomiklik; otomobilin fiyatı, ikinci el değeri, yakıt tüketimi, ödeme koşulları, bakım maliyeti, vergi, sigorta ve muayene masrafını kapsamaktadır.
- Sağlamlık ve Güvenilirlik; otomobilin dayanıklılık ve çarpışma testlerindeki performansını ifade etmektedir.
- Performans; otomobilin motor tipi, motor hacmi, maksimum güç, hızlanma (0-100 km), maksimum hız gibi unsurlarını içermektedir.

- Donanım ve Teknik Özellikler; otomobilin uzunluk, genişlik, yükseklik, vites tipi, bagaj kapasitesi, yolcu kapasitesi, iç/dış konfor, güvenlik, multimedya, aksesuar, teknolojik özelliklerini ve unsurları içermektedir.
- Tasarım ve Estetik; otomobilin renk, stil, iç/dış dekor özelliklerini ifade etmektedir.
- Satış Sonrası Hizmetler; otomobilin bakım ve onarım, yedek parça, servis ağı, garanti hizmetlerini içermektedir.
- Çevre Dostu Olması; otomobilin çevre dostu olması, düşük CO2 emisyonu salınımına sahip olması ve çevreye daha az zarar veren yakıt türlerini kullanmasıyla tanımlanmaktadır.

Çalışma kapsamında değerlendirilecek olan alternatifler, Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği verilerine göre, Türkiye’de 2022-2024 yılları aralığında C Segmenti’nde gerçekleşen otomobil satış verileri dikkate alınarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında değerlendirilecek olan alternatiflerin adları ve kodları Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6: Alternatif Adları ve Kodları

Alternatif Adı	Alternatif Kodu
Fiat Egea Sedan	A1
Dacia Duster	A2
Chery Tiggo 7 Pro	A3
Renault Megane Sedan	A4
Toyota Corolla	A5

Çalışmanın bu bölümünde, uygulanan anket sonuçlarına yönelik tanımlayıcı istatistiklere, tüketicilerin bir otomobil satın alırken, satın aldıkları otomobilde dikkat ettikleri kriterlerin öncelik sıralaması sonuçlarına, son olarak C segmentinde değerlendirmeye alınan beş otomobil modelinin kıyaslama sonuçlarına yer verilmiştir.

Anketin ilk bölümünde 11 sorudan oluşan kısma yer verilmiştir. Cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistikler

		f	%			f	%
Cinsiyetiniz	Kadın	1	10	Hanenizin Aylık Ortalama Geliri	65.000	1	10
	Erkek	9	90		70.000	1	10
	Toplam	10	100		90.000	3	30
					100.000	2	20
Yaşınız	36-45	3	30		110.000	1	10
	46-55	7	70		120.000	1	10
	Toplam	10	100		200.000	1	10
					Toplam	10	100
Eğitim Durumunuz	Doktora	10	100	Ehliyetinizi aldığınız yıl nedir?	1988	1	10
	Toplam	10	100		1989	1	10
Mesleğiniz	Öğretim Üyesi	10	100				
	Toplam	10	100				

Unvan	Dr Öğretim Üyesi	2	20		1992	1	10
	Doçent	3	30		1994	2	20
	Profesör	5	50		1995	1	10
	Toplam	10	100		1997	1	10
Otomobiliniz var mı?	Evet	10	100	Kaç otomobil kullanıyorsunuz?	2000	2	20
	Toplam	10	100		2010	1	10
Ehliyetiniz var mı?	Evet	10	100		Toplam	10	100
	Toplam	10	100		11-15	3	30
Araç kullanma deneyiminiz var mı?	Evet	10	100		16-20	2	20
	Toplam	10	100		20 yıldan fazla	5	50
					Toplam	10	100

Tablo 7'ye göre, tüm katılımcıların akademisyen ve eğitim düzeylerinin doktora olduğu, bununla birlikte otomobil sahibi oldukları, ehliyetlerinin ve araç kullanma deneyimlerinin olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun cinsiyetinin erkek olduğu görülmekle beraber yaşlarının da 46-55 yaş aralığında yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların yarısı ise aktif olarak 20 yıldan fazla otomobil kullanmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde otomobil satın alma kriterleri karar vericilerin değerlendirmelerine göre önem sırasına göre sıralanmış ve önem düzeyleri belirtilmiştir. Karar vericiler tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Bulanık SWARA- Karar Vericilerin Değerlendirmeleri

KV1				KV2				KV3				KV4				KV5			
K1				K3				K2				K1				K3			
K4	1	1	1	K2	1	1	1	K3	0,40	0,5	0,67	K4	0,67	1	1,5	K2	0,4	0,5	0,67
K6	1,00	1	1,00	K4	0,67	1	1,50	K4	1	1	1	K3	1	1	1	K4	1	1	1
K2	0,4	0,5	0,67	K1	1	1	1	K1	0,4	0,5	0,67	K7	1	1	1	K5	1	1	1
K3	0,290,33	0,40		K5	1,00	1	1,00	K7	1	1	1	K6	1	1	1	K1	0,4	0,5	0,67
K5	0,220,25	0,29		K7	1	1	1	K5	1	1	1	K2	0,67	1	1,5	K6	1	1	1
K7	1	1	1	K6	0,67	1	1,5	K6	0,4	0,5	0,67	K5	0,67	1	1,5	K7	1	1	1
K8	0,290,33	0,4		K8	0,4	0,5	0,67	K8	0,220,25	0,29		K8	0,67	1	1,5	K8	0,4	0,5	0,67
KV6				KV7				KV8				KV9				KV10			
K1				K3				K4				K3				K3			
K7	1	1	1	K2	1	1	1	K5	0,4	0,5	0,67	K5	1	1	1	K4	1	1	1
K2	0,4	0,5	0,67	K7	1	1	1	K1	0,67	1	1,5	K2	1	1	1	K5	0,67	1	1,5
K3	1	1	1	K6	0,67	1	1,5	K6	1	1	1	K4	0,67	1	1,5	K2	1	1	1
K5	0,4	0,5	0,67	K1	1	1	1	K3	0,220,25	0,29		K7	1	1	1	K1	0,4	0,5	0,67
K4	0,290,33	0,4		K4	0,67	1	1,5	K7	0,4	0,5	0,67	K8	1	1	1	K6	0,4	0,5	0,67
K6	0,220,25	0,29		K5	0,290,33	0,4		K8	1	1	1	K6	1	1	1	K7	0,290,33	0,4	
K8	0,290,33	0,4		K8	0,220,25	0,29		K2	0,67	1	1,5	K1	0,4	0,5	0,67	K8	0,290,33	0,4	

Tablo 3'te yer alan dilsel değişkenler ve Eşitlik (1)-(10)'den yararlanarak kriterler için yapılan işlemler sonucunda elde edilen nihai kriter ağırlıkları ve sıralamalar Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kriterlerin Göreli Önem Ağırlıkları Aritmetik Ortalama Değerleri- Durulaştırılmış Göreli Önem Ağırlığı Değerleri - Sıralamalar

Kriterler	A.Ort. - $\tilde{w}_j$	Aritmetik Ortalama ile Elde Edilen Durulaştırılmış " w_j " Değerleri		Sıralama
		Yöntem 1	Yöntem 2	
K1	0,16 0,18 0,20	0,180	0,180	2
K2	0,15 0,16 0,18	0,162	0,162	4
K3	0,28 0,30 0,32	0,298	0,298	1
K4	0,14 0,16 0,19	0,164	0,165	3
K5	0,07 0,09 0,10	0,088	0,088	5
K6	0,03 0,04 0,05	0,038	0,038	7
K7	0,05 0,06 0,07	0,058	0,059	6
K8	0,01 0,01 0,02	0,012	0,012	8

Tablo 9'da görüldüğü gibi, tüketicilerin otomobil satın alırken dikkate aldıkları kriterlerin önem sıralaması; (K3) Sağlamlık ve Güvenilirlik (0,298)> (K1) Marka İmajı/Prestiji (0,180)> (K4) Performans (0,164)> (K2) Ekonomiklik (0,162)> (K5) Donanım ve Teknik Özellikler (0,088)> (K7) Satış Sonrası Hizmetler (0,059)> (K6) Tasarım ve Estetik (0,038)> (K8) Çevre Dostu Olması (0,012) şeklinde belirlenmiştir.

Kriterlerin değerlendirme aşamasından sonra alternatiflerin kriterlere göre değerlendirilebilmesi için bulanık karar matrisi karar vericiler tarafından oluşturulmuştur. Karar vericiler tarafından oluşturulan bulanık karar matrisi Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Bulanık ARAS Yöntemi Bulanık Karar Matrisi

	K1			K2			K3			K4		
A0	7	8,1	9,2	6,1	7,2	8,3	6,8	7,85	8,9	5,8	6,95	8,1
A1	3,3	4,45	5,6	5,6	6,8	8	3,3	4,45	5,6	4,5	5,65	6,8
A2	2,1	3,2	4,3	5,5	6,65	7,8	2,6	3,7	4,8	3,9	5,15	6,4
A3	3	4,15	5,3	4,2	5,25	6,3	3,2	4,3	5,4	5	6,2	7,4
A4	5	6,2	7,4	5,8	6,9	8	4,9	6,05	7,2	5,8	6,95	8,1
A5	7	8,1	9,2	6,1	7,2	8,3	6,8	7,85	8,9	5,8	6,85	7,9
	K5			K6			K7			K8		
A0	6,9	7,95	9	6,8	7,85	8,9	7,3	8,3	9,3	5,9	7	8,1
A1	3,8	5	6,2	5,3	6,35	7,4	6	7,1	8,2	4,5	5,6	6,7
A2	3,2	4,4	5,6	4,7	5,9	7,1	6	7,1	8,2	3,1	4,25	5,4
A3	6,1	7,2	8,3	6,8	7,85	8,9	2,4	3,5	4,6	4	5,05	6,1
A4	5,6	6,65	7,7	5,8	6,95	8,1	6,9	7,9	8,9	4,6	5,75	6,9
A5	6,9	7,95	9	6,6	7,75	8,9	7,3	8,3	9,3	5,9	7	8,1

Tablo 4’te yer alan dilsel değişkenler ve Eşitlik (11)-(21)’den yararlanarak alternatifler için yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen alternatiflerin ağırlıkları ve sıralamalar Tablo 11’da gösterilmiştir.

Tablo 11: Bulanık ARAS Yöntemi Sonuçları

Alternatifler	l	m	u	Pi (defuzzy) ($l+4m+u$)/6	Qi (P_i/P_0)	Sıralama
A0	0,135	0,209	0,329	0,217	1	Optimum
Fiat Egea Sedan	0,083	0,142	0,241	0,149	0,688	3
Dacia Duster	0,070	0,124	0,215	0,130	0,603	5
Chery Tiggo 7 Pro	0,079	0,137	0,232	0,143	0,661	4
Renault Megane Sedan	0,110	0,177	0,287	0,184	0,851	2
Toyota Corolla	0,135	0,208	0,327	0,216	0,997	1

Tablo 11’de görüldüğü gibi, otomobil satın alırken dikkat edilen kriterler ışığında, C segmentinde en çok satış yapan ilk beş otomobil modelinin kıyaslaması yapılmış ve bir sıralama elde edilmiştir. Sıralamaya göre, belirlenen kriterler doğrultusunda en çok tercih edilen otomobil modelleri sırasıyla; (A5) Toyota Corolla (0,997)> (A4) Renault Megane Sedan (0,851)> (A1) Fiat Egea Sedan (0,688)> (A3) Chery Tiggo 7 Pro (0,661)> (A2) Dacia Duster (0,603) şeklinde olmuştur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tüketicilerin bir otomobil satın alırken, satın aldıkları otomobilde dikkat ettikleri kriterlerin belirlenmesi ve belirlenen bu kriterlerden hangi kriterlerin daha etkili olduğunun tespit edilmesi, ardından otomobil satın alırken dikkat edilen kriterler ışığında, C segmentinde en çok satış yapan ilk beş otomobil modelinin kıyaslanarak bir sıralama elde edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada sonuçlar; Kriterlerin sıralaması; 1. Sağlık ve Güvenilirlik, 2. Marka İmajı/Prestiji, 3. Performans, 4. Ekonomiklik, 5. Donanım ve Teknik Özellikler, 6. Satış Sonrası Hizmetler, 7. Tasarım ve Estetik, 8. Çevre Dostu Olması olarak tespit edilmiştir. Alternatiflerin sıralaması ise; 1. Toyota Corolla, 2. Renault Megane Sedan, 3. Fiat Egea Sedan, 4. Chery Tiggo 7 Pro, 5. Dacia Duster olarak tespit edilmiştir.

Katılımcıların otomobil satın alırken dikkat ettikleri en önemli kriterin “Sağlık ve Güvenilirlik” olduğu belirlenmiştir. İnsanlardaki en önemli güdü hayatta kalma güdüsüdür. Buna göre, insanların sağlıklarını, can güvenliklerini öncelikli olarak düşünmeleri son derece doğaldır. Can güvenliğinin en çok tehlike altında olduğu alanlardan biri de trafik olduğundan, otomobil satın alırken tercih edilen otomobillerin sağlam ve güvenilir olması elbette çok önemli olacaktır ve buna göre tutum ve davranışlar etkilenecektir. Dolayısıyla, söz konusu bu durum çalışma sonuçlarından da tespit edilmiştir. Tüketiciler kendilerini konumlandırmada otomobilleri en önemli imaj ve prestij aracı olarak gördüklerinden “Marka İmajı/Prestiji” kriteri çalışma sonucunda önem düzeyi 2. düzeyde önemli

faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Çevre bilinci ve duyarlılığı henüz yeterli düzeyde olmaması nedeniyle, otomobil satın alırken bu kriterin önemlilik düzeyi katılımcılar tarafından en az önemli kriter olarak değerlendirilmiştir. “Toyota Corolla”nın çalışmanın kriterleri açısından katılımcılar tarafından en çok tercih edilen otomobil modeli olarak değerlendirilmesi gerçekçi bir sonuçtur. “Toyota Corolla” gerek dünya pazarında gerekse de Türkiye pazarında faaliyet gösteren en önemli otomobil markalarından biri olması itibarıyla oldukça güçlü bir konuma ve imaja sahiptir. Türkiye pazarındaki yaygın dağıtım ve servis ağıyla bilinirlik düzeyi oldukça yüksektir. Analiz sonuçlarına baktığımız zaman kriter sıralamasında en önemli kriterimiz sağlamlık ve güvenilirlik, ardından marka imajı/prestij ve performans olarak sıralanmıştır. Diğer alternatif araçlara nazaran “Toyota Corolla”nın bu kriterleri daha çok karşıladığı görülmektedir. “Toyota Corolla” güvenilirliği, yarattığı marka imajı, ikinci el değeri ve düşük yakıt tüketimi ile diğer alternatiflere göre daha çok dikkat çekmektedir. Geçmiş yılların satış verilerine baktığımız zaman “Fiat Egea Sedan”ın lider olduğunu görmekteyiz. Ancak analiz sonucunda üçüncü sırada yer almıştır. “Fiat Egea Sedan”ı diğer alternatiflerden ayıran nokta fiyat/performans oranı, ekonomikliği ve yakıt verimliliğidir. Analiz sonuçlarına baktığımız zaman karar vericilerin tercihinine göre ekonomiklik kriteri dördüncü sırada yer aldığı için bu sonuçlar da birbirini tasdiklemektedir. Dolayısıyla “Fiat Egea Sedan”ın satış rakamlarında lider olmasına rağmen, analizlerde “Toyota Corolla”nın öne çıkması, “Toyota Corolla”nın daha yüksek algılanan kalite, güvenilirliği, sağlamlığı, marka imajı gibi unsurlarda üstünlük göstermesinden kaynaklanmaktadır. Katılımcılar “Dacia Duster”ı çalışmanın kriterleri açısından en az tercih edilen model olarak değerlendirmişlerdir. “Dacia Duster” çalışmada ele alınan diğer modellerle karşılaştırıldığında söz konusu bu markanın pazarlama faaliyetlerindeki geçmişi daha az, marka konumu, imajı daha zayıftır. SUV kategorisinde fiyat/performans odaklı bir model olmasından dolayı, diğer C segmenti modelleri, daha fazla teknolojik donanım, kalite ve marka algısı sunarken, Duster, fiyat odaklı ve temel ihtiyaçları karşılayan bir seçenek olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde otomobil satın alımında dikkat edilen kriterlerin sıralama sonuçlarını incelediğimiz zaman Güngör ve İşler (2005)’in çalışmasında, güvenlik, yakıt, fiyat, sevgi derecesi, genişlik, ikinci el fiyatı, konfor, 0-100 km hızlanma, bakım maliyeti olarak sıralanmıştır. Ballı vd. (2007)’nin çalışmasında fiyat ve yakıt eşit öneme sahipken, performans ve güvenliğin de eşit öneme sahip olduğu görülmüştür. Yavuz (2012)’un çalışmasında performans, yakıt, güvenlik, ikinci el piyasa durumu, bakım masrafı, vergi-muayene masrafı, konfor-rahatlık ve iç-bagaj hacmi; Yavaş vd. (2014)’in çalışmasında donanım, tasarım ve yakıt türü, motor hacmi, şanzıman türü, fiyat, satış sonrası hizmetler; Ömürbek vd. (2014)’nin çalışmasında servis imkanı, marka imajı, dayanıklılık, ikinci el değeri, yük hacmi, yakıt, fiyat, performans, maksimum hız (0-100 km/s), beygir gücü; Karahan ve Dinç (2015)’in çalışmasında ortalama yakıt, donanım, satış sonrası hizmetler, yakıt türü, motor hacmi, vites tipi, kasa tipi, marka tutkusu; Durmuş (2015)’un çalışmasında, güvenlik, yakıt tüketimi, performans, konfor, görsel çekicilik; şeklinde sıralanmıştır. Güngör (2015)’ün çalışmasında B sınıfında yıllık masraf, C sınıfında yakıt tüketimi ve D sınıfında ise fiyat görülmektedir, Tüm sınıf kullanıcılarında da en önemsiz ölçüt ortak olarak hız görülmüştür. Keleş, (2019)’un çalışmasında en önemli kriter “şehir içi yakıt tüketimi” ardından “fiyat” iken en düşük öneme sahip olan kriterin “ulaştığı maks. hız” olduğu görülmektedir. Badem (2019)’in çalışmasında fiyat, imaj ve prestij, güvenlik, konfor, performans, satış

sonrası hizmetler; Gavcar ve Kara (2020)'nın çalışmasında motor gücü, fiyat, batarya, menzil ve CD; Tek (2023)'in çalışmasında yakıt türü, fiyat, satış sonrası hizmet, motor hacmi, şanzıman türü, donanım ve tasarım; Çetinkaya ve Erdoğan (2023)'nın çalışmasında ekonomik, performans, donanım, servis hizmetleri olarak sıralanmıştır. Çalışma sonuçlarını genel olarak değerlendirdiğimiz zaman çoğunlukla sıralama sonuçlarında güvenlik kriteri veya yakıt türü, fiyat kriterlerine sıralamada ilk sıralarda yer verilmiştir. Bu kriterlerin ardından performans ve marka imajı kriterleri sıralamalarda yer almaktadır. Literatürde incelenen bu sonuçlar ile çalışmadan elde edilen sonuçlar birbiriyle örtüşmektedir. Çalışma sonuçlarına göre de literatürde olduğu gibi öncelikli kriter olarak "sağlamlık ve güvenilirlik" kriteri öncelikli çıkmıştır. Ardından diğer yedi kriter içerisinde de marka imajı/prestij, performans, ekonomiklik kriterleri de yine literatürde olduğu gibi diğer kriterlere nazaran daha önemli olduğu görülmektedir. Ancak ekonomiklik kriteri diğer çalışmalarda farklı ibarelerle genel olarak ilk iki sırada yer alırken çalışma sonucunda dördüncü sırada yer almıştır. Çalışmada, "marka imajı ve prestij" kriterinin sağladığı önceliği Ömürbek vd. (2014) ve Badem (2019)'in çalışmasında da görmekteyiz. Genel olarak baktığımızda analiz sonuçları ve literatür taraması sonuçlarına göre sıralamalar birbirleriyle paralellik göstermektedir. Literatürde incelenen çalışmalarda otomobil tercih aşamasında belirlenen alternatifler birbirleri ile farklılıklar göstermektedir. Kimi çalışmalar alternatif olarak tüm otomobil segmentlerini kıyaslamayı tercih ederken kimi çalışmalarda ise farklı otomobil modelleri kıyaslamaya tabi tutulmuştur. Bu çalışmanın özgünlüğü C Segmenti'nde tercih edilen otomobil modellerinin daha önceki çalışmalarda ele alınmamasıdır.

Çalışmanın kısıtları; cinsiyet dağılımı, eğitim seviyesi, yaş aralığı ve ilk defa otomobil sahibi olma durumudur. Ayrıca, araştırma sonuçlarının araştırmaya katılan karar vericiler kapsamında değerlendirilmesi araştırmanın bir başka kısıtı olarak görülebilir. Gelecek çalışmalarda bu kısıtlar dikkate alınarak farklı sonuçlar elde edilebilir. Bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda gerek kriter ağırlıklandırma gerekse alternatif değerlendirme sürecinde farklı ÇKKV Yöntemleri uygulanabilir ve sonuçları kıyaslama yoluna gidilebilir.

ETİK BEYAN

Yazar(lar) çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir.

Araştırmanın yürütülebilmesi için, araştırmaya başlamadan önce Kocaeli Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan (22.03.2025 tarih, ve E.752758 sayılı onay yazısı) etik kurul ve kurum izni alınmıştır. Araştırmaya başlamadan önce katılımcıların yazılı ve sözel izinleri alınmıştır.

Çalışmada Helsinki Deklarasyonu Prensiplerine uyulmuştur.

YAZAR KATKI ORANI

Fikir/kavram: Yazar 1 & Yazar 2; Tasarım: Yazar 1 & Yazar 2; Veri toplama: Yazar 1 & Yazar 2; Veri işleme: Yazar 1 & Yazar 2; Analiz ve/veya Yorum: Yazar 1 & Yazar 2; Kaynak tarama: Yazar 1 & Yazar 2; Makalenin Yazımı: Yazar 1 & Yazar 2; Eleştirel İnceleme: Yazar 1 & Yazar 2.

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma mali olarak desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Abdulahitoğlu, A., Abdulvahitoğlu, A. ve Vural, D. (2022). Elektrikli Otomobil Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme: Borda Tümlleşik MULTIMOORA Yöntemi. *4th International Conference on Applied Engineering and Natural Sciences*, 741-750. <https://www.researchgate.net/publication/365646682>
- Akdeniz, E. (2021). Bireysel Otomobil Satın Alma Problemi için AHP Yöntemi ile Karar Verme: Bir Otomobil Firması Bazında İnceleme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(64), 1551-1574. DOI: <https://doi.org/10.19168/jyasar.932276>
- Akman, K. (2019). Çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden AHP ve TOPSİS ile araba seçimi (Publication No. 549415) [Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yöktez. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Arslan, R. (2018). AHP İle Ağırlıklandırılmış VIKOR Yöntemiyle Araç Seçimi; Rent A Car Firması Uygulaması. *Turkish Research Journal of Academic Social Science*, 1(1), 15-20. <http://www.turkishsocialscience.com/tr/pub/issue/57155/806598>
- Atlı, H. F. (2024). Bulanık Aras (B-Aras) Yönteminin Sistemik Bir İncelemesi ve Meta-Analizi. *Social Science Development Journal*, 9(42), 1-16. DOI: [10.31567/ssd.1107](https://doi.org/10.31567/ssd.1107)
- Babacan, A. (2020). Türkiye’de Orta Gelir Grubuna Yönelik Otomobil Seçimi: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi Olarak Vikor Yöntemi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 293-307. DOI: <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.625927>
- Badem, E. (2019). Otomobil seçimi kararında tüketici satın alma davranışını etkileyen faktörlerin Dematel yöntemi ile değerlendirilmesi (Publication No. 607415) [Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi]. Yöktez. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Ballı, S., Karasulu, B. ve Korukoğlu, S. (2007). En Uygun Otomobil Seçimi Problemi İçin Bir Bulanık Promethee Yöntemi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 139-147. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuiibfd/issue/22747/242832>
- Banaeian, N., Mobli, H., & Fahimnia, B. vd. (2018). “Green Supplier Selection Using Fuzzy Group Decision Making Methods: A Case Study From The Agri-Food Industry”. *Computers & Operations Research*, Sayı: 89: 337-347. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cor.2016.02.015>
- Beylihan, E. ve Elevli, S. (2023). Hata Türü ve Etkileri Analizinde Bulanık Swara Yönteminin Kullanımı: Otomotiv Sektörü Örneği. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 11(1), 212-224. DOI: [10.21923/jesd.1085124](https://doi.org/10.21923/jesd.1085124)
- Canbazoğlu, E., Ercan, U., ve Çetin, İ. E. (2018). Ticari Taksi Yenilemelerinde AHS ve MOORA Yöntemlerine Dayalı Karar Destek Mobil Uygulaması. *UIİİD-IJEAS*, 117-134. DOI: <https://doi.org/10.18092/ulikidince.354009>
- Chang, D. Y. (1996). Applications of the Extent Analysis Method on Fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, 95(3), 649-655. DOI: [https://doi.org/10.1016/0377-2217\(95\)00300-2](https://doi.org/10.1016/0377-2217(95)00300-2)
- Chen, C. T. (2000). Extensions of the TOPSIS for Group Decision Making Under Fuzzy Environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 114, 1-9. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(97\)00377-1](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(97)00377-1)
- Cheng, A. C., Chen C. J., & Chen C. Y. (2008). A Fuzzy Multiple Criteria Comparison of Technology Forecasting Methods for Predicting the New Materials Development. *Technological Forecasting & Social Change*, 75, 131-141. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2006.08.002>

- Çetinkaya, C. & Erdoğan, F. A. (2023). "Türkiye’de Otomobil Alımına Etki Eden Kriterler Üzerine Çalışma", *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(66), 3190-3204. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.70866>
- Durmuş, M. (2015). *Kriter ağırlıklandırma yöntemlerinin karşılaştırılması* (Publication No. 396052) [Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi]. Yöktez. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Gavcar, E., & Kara, N. (2020). Elektrikli Otomobil Seçiminde Entropi ve TOPSIS Yöntemlerinin Uygulanması. *İş Ve İnsan Dergisi*, 7(2), 351-359. DOI: <https://doi.org/10.18394/iid.695702>
- Gülyüz Ergül, S., & Çokyavaş, A. (2021). Otomobil Seçimi İçin TOPSIS Temelli Bir Karar Verme Yaklaşımı. *Avrupa Bilim Ve Teknoloji Dergisi* (31), 713-724. DOI: <https://doi.org/10.31590/ejosat.1010625>
- Güngör, İ. ve İşler, D. B. (2005). Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı İle Otomobil Seçimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(2), 21-33. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeh/issue/54839/750850>
- Güngör, M. (2015). *Sürücülerin elektrik motorlu otomobillere yaklaşımlarının analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle belirlenmesi* (Publication No. 418963) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. Yöktez. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Güven, Ö. Z. ve Davudov, G. (2012). "Türkiye ve Azerbaycan’da Tüketicilerin Otomobil Satın Alımına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, 30, 1-20. <https://www.researchgate.net/profile/Oemer-Gueven/publication/335321124>
- Karahan, M. ve Dinç, H. (2015). *Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı İle Bölgesel Tercihlere Uygun Otomobil Seçimi*. 15. Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 203-212, İzmir. <https://www.researchgate.net/publication/283422334>
- Keleş, M. (2019). Entropi Temelli ELECTRE III Yöntemi ile B Segmenti Otomobil Markalarının Sıralanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(33), 29-50. Retrieved from <http://dergipark.org.tr/sbe/issue/41368/516939>
- Liao, C.N., Fu, Y.K., & Wu, L.C. (2015). "Integrated FAHP, ARAS-F and MSGP Methods for Green Supplier Evaluation and Selection". *Technological and Economic Development of Economy*, 22(5), 651-669. DOI: <https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1072750>
- Madenoglu, F. S. (2019). "Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Ortamında Yeşil Tedarikçi Seçimi." *Business and Management Studies An International Journal*, 7(4), 1850-1869. DOI: [10.15295/bmij.v7i4.1155](https://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1155)
- Mavi, R. K., Goh, M., & Zarbakhshnia, N. (2017). "Sustainable third-party reverse logistic provider selection with fuzzy SWARA and fuzzy MOORA in plastic industry" *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 91(5-8), 2401-2418. DOI: [10.1007/s00170-016-9880-x](https://doi.org/10.1007/s00170-016-9880-x)
- Narin, M. (2022). *Yalın üretim tekniklerinin performans iyileştirmeleri analizi: Bulanık çok kriterli karar verme yöntemleri ve çok değişkenli istatistiksel tekniklerin kullanıldığı imalat sektöründe bir uygulama* (Publication No. 739116) [Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yöktez. <https://tez.yok.gov.tr/>
- NTV (2022, Ekim 5). 2022'nin en çok satan araba modelleri (Hangi otomobil markası kaç adet sattı?). <https://www.ntv.com.tr/galeri/otomobil/2022nin-en-cok-satan-araba-modelleri-hangi-otomobil-markasi-kac-adet-satti,s3Ronj8l0SZmhTQwp3a-A/1W9PnKPMI0qu7HZrcHKqDA>
- ODMD. (2023). 2022 Yılı (Ocak-Aralık) Otomobil ve Hafif Ticari Araç Pazar Değerlendirme. Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği <https://www.odmd.org.tr/folders/2837/categorial1docs/3354/ODMD%20Bas%c4%b1n%20Bulteni%204%20Ocak%202023.pdf>

- ODMD. (2024a). 2023 Yılı (Ocak-Aralık) Otomobil ve Hafif Ticari Araç Pazar Değerlendirme. Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği <https://www.odmd.org.tr/folders/2837/categorial1docs/4577/ODMD%20Bas%c4%b1n%20Bulteni%204%20Ocak%202024.pdf>
- ODMD. (2024b). 2024 Yılı (Ocak-Kasım) Otomobil ve Hafif Ticari Araç Pazar Değerlendirme. Otomotiv Distribütörleri ve Mobilite Derneği <https://www.odmd.org.tr/folders/2837/categorial1docs/4791/ODMD%20Bas%c4%b1n%20Bulteni%203%20Aral%c4%b1k%202024.pdf>
- Oflaz, Y. ve Bircan, H. (2022). Tüketicilerin Otomobil Satın Alma Tercihlerinin Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Değerlendirilmesi. *Atlas International Refereed Journal on Social Sciences*, 8(46), 2421-2437. DOI: <https://doi.org/10.31568/atlas.780>
- Ömürbek, N., Karaatlı, M., Eren, H. ve Şanlı, B. (2014). AHP Temelli PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Hafif Ticari Araç Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 47-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20813/222634>
- Peker, B. N., ve Görener, A. (2023). Geliştirilmiş Bulanık SWARA ve Bulanık CODAS Yöntemleriyle Tesis Yeri Seçimi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Journal of Turkish Operations Management*, 7(1), 1493-1512. <https://doi.org/10.56554/jtom.1215975>
- Soba, M. (2012). PROMETHEE Yöntemi Kullanarak En Uygun Panelvan Otomobil Seçimi ve Bir Uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 7(28), 4708-4721. DOI: <https://doi.org/10.19168/jyu.39764>
- Şahin, M. (2024, Ocak 5). 2023'ün en çok satan otomobil modelleri (Hangi otomobil markası kaç adet sattı?). NTV. <https://www.ntv.com.tr/galeri/otomobil/2023un-en-cok-satan-otomobil-modelleri-hangi-otomobil-markasi-kac-adet-satti,8a5ENRntIU2By5CZibtppg/J4zS1ptHJEKHh0Q3rdEdoQ>
- Şahin, M. (2025, Ocak 7). Otomotivde tüm zamanların rekoru: 2024'te hangi otomobil markası kaç adet sattı?. NTV. <https://www.ntv.com.tr/galeri/otomobil/2024un-en-cok-satan-otomobil-modelleri-hangi-otomobil-markasi-kac-adet-satti,9QrO4T9gVksYKRj0eibvmQ/J9nLZHDhVUGXAqy9sjZjYg>
- Şişman, B. ve Eleren, A. (2013). En Uygun Otomobilin Gri İlişkisel Analiz ve Electre Yöntemleri İle Seçimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 411-429. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20817/222748>
- Tek, B. (2023). AHP ve TOPSIS ile ticari taksi kullanım amaçlı otomobil seçimi: Malatya ili araştırması (Publication No. 807597) [Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yöktez. <https://tez.yok.gov.tr/>
- Terzi, Ü. , Hacaloğlu, S. E. ve Aladağ, Z. (2006) "Otomobil Satın Alma Problemi İçin Bir Karar Destek Modeli", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimler Dergisi*, 5(10), 43-49. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ticaretibfd/issue/21350/229029>
- Tunçel, N., Belbağ, S., & Çimen, M. (2017). Satın Alma Kriterleri Açısından Marka Sıralama Kararının Verilmesinde Bulanık ELECTRE I Yöntemi: Otomobil Sektöründe Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(5), 1069-1085. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibfd/issue/31488/326618>
- Turskis, Z., & Zavadskas, E.K. (2010). "A New Fuzzy Additive Ratio Assessment Method (ARAS-F). Case Study: The Analysis of Fuzzy Multiple Criteria in Order to Select the Logistic Centers Location". *Transport*, 25 (4): 423-432. DOI: [10.3846/transport.2010.52](https://doi.org/10.3846/transport.2010.52)
- Yavaş, M., Ersöz, T., Kabak, M. ve Ersöz, F. (2014). Otomobil Seçimine Çok Kriterli Yaklaşım Önerisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2(4), s. 110- 118. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iicder/issue/31646/347024>

- Yavuz, S. (2012) "Öğretmenlerin Otomobil Tercihlerinde Etkili Olan Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Belirlenmesi", *DPUJSS*, 32(2), 29-46.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4774/65746>
- Yaykaşlı, M., & Ecemiş, O. (2018). Otomobil Satın Alma Probleminde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Bir Uygulama - An Application With Multiple Criteria Decision Making Methods In Car Purchasing Problem. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(26), 967-987. DOI: <https://doi.org/10.20875/makusobed.500167>
- Zolfani, S. H., & Saparauskas J. (2013). New Application of SWARA Method in Prioritizing Sustainability Assessment Indicators of Energy System. *Engineering Economics*, 24(5), 408-414. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.5.4526>

Yayın Geliş Tarihi: 2025-04-25

Yayın Onay Tarihi: 2025-05-22

DOI No: 10.35343/kosbed.1684146

Fatma SANNAV¹

Ülkü UZUNÇARŞILI²

Karmaşık Adaptif Sistemlerde Adaptif Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı Üzerine Etkisinde Değişime Hazır Olmanın Aracı Rolü ile Örgütsel Dayanıklılık Algısının Düzenleyici Etkisi

The Impact of Adaptive Leadership on Innovative Work Behavior in Complex Adaptive Systems: The Mediating Effect of Readiness for Change and the Moderating Effect of Organizational Resilience Perception

Özet

Bu çalışmanın amacı: karmaşık adaptif sistemlerde adaptif liderliğin değişime hazır olma aracılığıyla yenilikçi iş davranışına olan etkisi ve değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerine olan etkisinde örgütsel dayanıklılık algısının düzenleyici etkisinin araştırılmasıdır. Veriler Türkiye’de yerleşik özel sektör firmalarında çalışan toplam 418 katılımcıdan 277 çevrimiçi 141 yüz yüze anket yoluyla toplanmıştır. Veri analizi SmartPLS programıyla yapılmış, modele ilişkin yol diyagramları belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, adaptif liderliğin değişime hazır olma üzerine pozitif etkisi, değişime hazır olmanın da yenilikçi iş davranışı üzerine pozitif etkisi olduğu; yeniliğe hazır olmanın bu iki değişken arasında aracılık rolü gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca, çalışanların örgütsel dayanıklılık algısının, değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde düzenleyici etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Adaptif Liderlik, Değişime Hazır olma, Örgütsel Dayanıklılık, Yenilikçi İş Davranışı

Jel Kodları: M12, M14, O31, D23

Abstract

The aim of this study is to examine the possible impact of adaptive leadership on readiness for change, the impact of readiness for change on innovative work behavior and the mediating effect of readiness for change between these two variables while the moderating effect of organizational resilience perception on the relationship between readiness for change and innovative work behavior. 277 online and 141 face-to face surveys, in total 418 responses were received from employees who work for private sector companies in Turkey. This study demonstrates evidence for the positive effect of adaptive leadership on readiness for change and positive effect of readiness for change on innovative work behavior. The study also supports that readiness for change has a mediation effect between adaptive leadership and innovative work behavior while organizational resilience perception moderates the relationship between readiness for change and innovative work behavior.

Keywords: Adaptive Leadership, Readiness for Change, Organizational Resilience, Innovative Work Behavior

Jel Codes: M12, M14, O31, D23

¹Fatma Sannav, İstanbul Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, fatmasannav@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7409-7552

²Ülkü Uzunçarşılı, İstanbul Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ulkuuzuncarsili@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7855-2268

³Bu makale Fatma Sannav’ın Prof. Dr. Ülkü Uzunçarşılı danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden türetilmiştir.

GİRİŞ

Karmaşık adaptif sistem (KAS), birbiriyle etkileşim halinde olan her bir bileşenin öngörülemeyen, farklı yönlerde serbestçe hareket ederek diğer bileşenlerin uyum sağlayarak yapısını değiştirdiği parçalar bütünüdür (Janssen ve Kuk, 2006; Chaffee ve McNeill, 2007; Rowe ve Hogarth, 2005). Adaptif liderlik ise zorlu problemleri ele almak ve başarıya ulaştırmak için kişileri harekete geçiren uygulamalardır (Heifetz, 1994; Heifetz and Linsky, 2002; Heifetz vd., 2009a, 2009b). Bu perspektiften bakıldığında adaptif liderlik, örgütün karmaşık adaptif sorunlara yeni çözümler üretmek ve geliştirmek için örgüt içerisindeki bileşenlerin (bireyler veya gruplar) aralarındaki karşılıklı etkileşimlerinden doğan ve formal olmayan bir liderlik sürecidir (Heifetz ve Laurie, 2001). Radikal bir yıkım veya bozulmalarda değişimler; istikrarsız, bilinmez, karmaşık ve belirsiz (VUCA-Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) olur ve günümüzde bu tür değişimler daha sık yaşanmaktadır. Özellikle küresel bozulmalar, siber terör olayları ve pandemiler gibi durumlarda liderler bu durumlarla baş edebilmek için yeni beceriler geliştirmeye yönelik bir anlayışa sahip olmalıdırlar (Johansen, 2017). Liderler, değişim yönlü davranışları, inovasyonun artmasını, örgütsel öğrenmeyi ve çevresel değişimlere uyumu sağlarlar (Uzunçarşılı ve Narin, 2024).

Örgütler değişime yönelik yeteneklerini ancak ve ancak çalışanların değişime yönelik desteğini veya kabulünü onların değişime hazır olmalarını sağlayarak geliştirebilirler (Choi, 2011). Örgütler açık sistemler olarak bağlantıda olduğu diğer alt ve üst sistemlerin gücü ve dayanıklılığı ile sürekli bir ilişki içindedirler. Örgüt çalışanları veya üyeleri eğer temel görevlerini yürütmede kendi kontrollerini sağlayabiliyor ve ortak akılla hareket edebiliyorlarsa uzmanlık ve verimliliklerini geliştirebilirler. Bu da onların ani değişen, belirsiz ve zorlu koşullara etkili karşılık verebilmesini, hatalara veya zorluklara karşı dayanıklı olmalarına yardımcı olur (Leflar ve Siegel, 2013). Yenilikçi fikirler örgütlerin ayakta kalmaları ve başarılı olmaları için gereken kritik bileşenlerden biridir (Wang vd. 2018). İnovasyon her bir üyenin yenilikçi düşünce yapısı ve fikirlerinden ortaya çıkar. Yenilikçi düşünce yapısını ise örgütün bilgi yönetimi veya öğrenme kapasitesi gibi birçok değişken etkilemektedir. Dolayısıyla örgütler üyelerin davranışlarıyla doğrudan bağlantılı olan yenilikçi iş davranışlarını aktifleştirmeye odaklanmalıdırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2006; Gunsell vd., 2011; Ngan, 2015).

Karmaşıklık teorisi liderlik kavramının içine girmiş olsa da liderlik teorisi ve uygulamaları arasındaki bağlantının yeteri kadar çalışılmamış olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle literatürde adaptif liderlik, dönüşümcü liderlik ve karmaşık adaptif liderlik gibi iç içe geçmiş benzer özelliklerin çoğunlukta olduğu ama bazı noktalarda da ayrıştıkları liderlik çalışmalarının varlığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla hem liderlik uygulamaları hem de günümüzde daha sık karşılaşılan öngörülemeyen değişimlere yönelik teorik bakış açılarına ilişkin çalışmalar kapsamında karmaşık adaptif sistemlerde (KAS) adaptif liderlik, değişime hazır olma, yenilikçi iş davranışı ve örgütsel dayanıklılık arasında direk veya dolaylı etkileşim olabileceği varsayılmıştır. Buna göre çalışmada yanıt aranan araştırma soruları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

- Adaptif liderliğin, çalışanlar/takipçilerin yenilikçi iş davranışı geliştirme üzerindeki dolaylı etkisinde çalışanların değişime hazır olma aracı rolü var mıdır?

- Değişime hazır olan çalışanların, örgütsel dayanıklılık algılarının düzeyleri onların yenilikçi iş davranışlarında bir değişim yaratır mı?

Bu sorulara cevap bulmak üzere “adaptif liderlik” araştırmanın bağımsız değişkeni, “yenilikçi iş davranışı” ise bağımlı değişkendir. “Değişime hazır olma” aracılık etkisi açısından, “örgütsel

dayanıklılık algısı” ise düzenleyicilik etkisi açısından incelenmiştir. Veriler SmartPLS programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu sonuçlara göre hipotezler test edilmiştir.

1. Teorik Altyapı ve Hipotez Geliştirme

Adaptif liderlik

Adaptif liderlik, örgütün adaptif sorunlara yeni çözümler üretmek ve geliştirmek için örgüt içerisindeki bileşenlerin (bireyler veya gruplar) aralarındaki karşılıklı etkileşimlerinden doğan ve formal olmayan bir liderlik sürecidir (Heifetz ve Laurie, 2001). Ele aldığı adaptif sorunlar bağlamında adaptif liderlik karmaşıklık bilimine dayalı örgütsel bir yönetim yaklaşımıdır. Adaptif liderlik kişilerin beklentilerini yeniden sorgulamak ve zor sorular sorarak adaptif öğrenmeyi başlatır. Bu tür bir öğrenme adaptif liderlik gerektirir ki bu yeni beceriler öğrenmenin yanında yeni davranış ve benlikleri öğrenmeyi, yeni ilişkiler kurmayı ve insanların grup içi çatışmalarında tutundukları inanç ve değerleri yeniden öğrenmeyi gerektirir (Heifetz, 1994). Zira insanlar adaptif sürecin başında yeni durumun mevcut durumdan daha iyi olabileceğini göremezler ve tek gördükleri potansiyel kayıplardır (Heifetz ve Linsky, 2002).

Adaptive liderlik, kompleks adaptif sistem dinamikleri ile derinlemesine iç içedir ve uyum sağlayan, gelişen ve yenilikçi ortamların oluşmasına imkân tanıyan koşulların yaratılmasına yardımcı olur (Uhl-Bien ve Marion, 2009).

Değişime hazır olma

Örgütler sadece üyeleri aracılığıyla değişim için harekete geçer ve değişir ve hatta birçok örgüt içi kolektif eylemler, örgüt üyelerinin bireysel eylemlerinin bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkar (George ve Jones, 2001). Literatür bireysel ve örgütsel bağlamda değişime hazır olmayı tam olarak birbirinden ayırmamıştır. Bu da tanımsal ve kavramsal netliğin eksik olmasına ve ayrıca araştırma ve uygulama noktasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır. Ancak bunun temel nedeni ‘değişime bireysel olarak hazır olmanın’ ‘örgütsel değişime hazır olmada’ kritik rol oynamasıdır (Vakola, 2012). Değişime hazır olma belirlenen bir planın kişi ya da kişilerin bilişsel olarak kabul ettiği, benimsediği ve içselleştirdiği durumdur (Rafferty vd., 2013).

Değişime hazır olma, değişime karşı çok yönlü tutum olan duygusal, bilişsel ve niyetssel kararlılığı içerir (Bouckennooghe vd. 2009). Değişimle nasıl başa çıkılacağına dair süreçte; değişimin niteliği, iletişim, katılım, üst yönetimin örgütsel değişime karşı tutumu ve yöneticilerin değişime desteği belirleyicidir. Değişim, örgüt bağlamında; lidere güven, çalışanların birlikteliği/birbirine bağlılığı ve örgütsel politikaları içerir (Bouckennooghe vd. 2009).

Örgütsel dayanıklılık

Örgütsel dayanıklılık, örgütün kendini kavramsal olarak konumlandığı ve eyleme dönüştürdüğü bir dizi örgütsel kabiliyetler, rutinler, uygulamalar ve süreçlerden oluşan ileriye doğru yoluna devam edebilmek amacıyla yarattığı bir çeşitlilik ve entegrasyon ortamıdır (Lengnick-Hall vd., 2011). Örgütler sistemin bir parçası olarak bağımsız olarak algılanamazlar ve sıklıkla yaşanan belirsizlik ve dalgalanmalara karşı üst ve alt sistemlerle yaşadığı karşılıklı etkileşimlerde kelebek etkisine benzer etkilere maruz kalırlar (Annarelli ve Nonino, 2016).

Tierney (2003) örgütsel dayanıklılığı dört boyutta incelemiştir. Buna göre; **Sağlamlık:** Sistemlerin ve alt sistemlerin zorluklarla karşılaştığında faaliyetlerini devam ederek herhangi bir zarar veya bozulmaya uğramadan var olan durumunu korumayabilme yeteneğidir. **Yedekleme:** Sistemlerin

ve alt sistemlerin faaliyetlerinde bir kayıp, bozulma veya parçalanma durumunda ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. **Beceri:** Sorunları belirleyerek tüm kaynakları amaçlara uygun ve önceliklere göre dağılımını yaparak bozulma ve yıkımlara karşı ayakta durma yeteneğidir. **Atiklik:** Öncelikleri belirlenen uygulamaların veya aksiyonların hedeflere ulaşmasını sağlamak amacıyla en uygun ve doğru zamanda örgüt bileşenleri tarafından hayata geçirme yeteneğidir.

Yenilikçi iş davranışı

Yenilikçi iş davranışı için yapılan tanımlarda öne çıkan kavramlar yeni fikirlerle ilgili çok basamaklı süreçler, benimseme ve uygulamalardır. Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışı; iş hayatında fikri geliştirmeyi, tanıtmayı ve gerçekleştirmeyi içeren üç farklı davranışsal faaliyetten oluşan karmaşık eylemler bütünüdür (Kanter,1988; Janssen, 2000).

Yenilikçi iş davranışı, örgütsel hedef ve amaçlar için çalışanların yeni fikir yaratma, yönetme ve uygulama aşamalarını gerçekleştirdikleri bilinçli yaklaşımlardır ki bu davranışlar bütünü örgütün rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğini temin etmesine yardımcı olur (Thurlings vd., 2015). Yenilikçi iş davranışının boyutları farklılık gösterse de kompleks adaptif sistemler bağlamında De Jong ve Den Hartog'un (2010) çalıştığı dört boyut; *yeni fikir geliştirmek/araştırmak, yeni fikir bulmak, yeni fikir desteklemek/desteklenmesini sağlamak ve yeni fikirleri uygulamaktır.*

Adaptif liderlik ve değişime hazır olma ilişkisi

Adaptif mekanizmalar dünya ile doğrudan yüzleşir ve gelecekteki olası çevresel talepler ile mevcut örgüt uygulamaları arasında oluşan çelişkilerin çözülmesinden sorumludurlar (Katz ve Kahn 1966).

Peng vd. (2021) meta-analiz çalışmasında dönüşümcü liderlik ile örgütsel değişimde çalışan tepkileri incelenmiştir. Bu noktada toplam 12,240 kişiden oluşan 30 deneysel çalışmadan çıkan sonuçlardan biri de dönüşümcü liderlik ile değişime hazır olma arasında pozitif bir ilişki olduğudur (Peng vd., 2021). Değişimin gerçek kaynağı ve aracı kişilerdir, çünkü değişime bu kişiler direnir veya benimserler. Bu nedenle herhangi bir değişim öncesinde kişilerin değişime hazır olma algısının değerlendirilmesi hayati öneme sahiptir (Susanto, 2008). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1. Adaptif liderliğin, değişime hazır olma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Değişime hazır olma ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi

Gürbüz ve Güleç (2022) yaptıkları çalışmada; liderlik tiplerinin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Buna göre, dönüşümcü ve işlemsel liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ancak Laissez-faire liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır (Gurbuz ve Gulec, 2022).

Coun vd. (2021) yaptıkları çalışma Covid 19 pandemisinde, 2020 yaz ve 2020 sonbahar dönemi olarak iki aşamada uygulanmıştır. Her iki dönemde güçlendirici ve yönlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışına üzerine etkisini araştırılmış, iş akış deneyiminin de aracı rolü incelenmiştir. Covid 19 pandemisinin yaz döneminde güçlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif direk etki ve iş akış deneyimi üzerinden ise dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşılırken, sonbahar döneminde direk etki kaybolmuş sadece dolaylı etki bulunmuştur. Yönlendirici liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine ise yaz döneminde sadece negatif direk etki kaydedilmişken sonbahar döneminde direk veya dolaylı bir etkiye rastlanmamıştır (Coun vd., 2021). Önceki çalışmalar, dönüşümcü, otokratik,

demokratik ve laissez-faire gibi farklı liderlik tiplerinin değişime hazır olma üzerine etkileri göstermiştir (Katsaros vd., 2020). Çalışanların değişime hazır olmaları onların değişime, yenilikçi fikirlerin oluşmasına, desteklenmesine veya direnç göstermeye olan eğilimlerinde temel belirleyicilerden biridir (Armenakis vd., 1993; Pardo del Val ve Martinez Fuentes, 2003). Dolayısıyla, değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışına etkisinin de olacağı varsayılarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2. Değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Değişime Hazır Olma Aracı İlişkisi

Li vd., (2021) çalışmalarında, pandemi sırasındaki örgütsel değişimde çalışanların değişimle baş etmelerinde kurum içi şeffaf iletişimin etkisinin pozitif yönde olduğunu göstermiştir ve bunun örgütsel liderlik uygulamalarında da önemli olabileceğini belirtmişlerdir (Li vd., 2021).

Sengupta vd. (2023) yaptıkları çalışmada otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisini ve değişime hazır olmanın bu iki değişken arasındaki ilişkiye olan aracılık rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda, otantik liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı direk etkisi olduğu, ayrıca değişime hazır olmanın da bu etkiye aracılık ettiği bulunmuştur (Sengupta vd., 2023). Dolayısıyla liderlik, değişime hazır olma ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkilerin varlığı üzerine yapılmış olan bu çalışmalar temel alınarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3. Değişime hazır olmak, adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Örgütsel dayanıklılık algısının düzenleyici ilişkisi

Paeffgen vd. (2023) yaptıkları içerik araştırmasında Covid 19 sırasında ve öncesinde örgütsel dayanıklılık literatürde ne tür değişikliklerin olduğunu saptamaya çalışmışlardır. Buna göre, Covid 19 sırasında yapılan çalışmalarda örgütlerin ayakta kalmak için gerekli olan örgütsel dayanıklılığın artan önemi açıkça ortaya koyulmuştur. Ayrıca Covid 19 sırasında yapılan örgütsel dayanıklılık çalışmalarında; daha önceden de olduğu gibi ayakta kalma, toparlanma, adapte olma/uyum sağlama, özümseme ve istikrarı koruma kavramları üzerine odaklanıldığı, önceden tahmin etme/öngörme ve hazırlıklı olma açısından ise kapsamlı bir tartışmaya gidilmediği belirlenmiştir. Dahası, yapılan içerik analizine göre Covid 19 sonrası dayanıklılıkla ilgili ana başlıkların adaptasyon, yenilikçilik, yetenekler, performans ve yeni teknolojilerin kullanımı olduğu sonucuna varılmıştır (Paeffgen vd., 2023). Altındağ ve Küsbeci 2014 yılında yaptıkları sektörler arası deneysel çalışmada yenilikçiliğin örgüt üzerine direk etkisinin varlığını incelenmiş ve yenilikçiliğin farklı yollardan örgütün finansal ve büyüme performansında direk etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Altındağ ve Küsbeci, 2014).

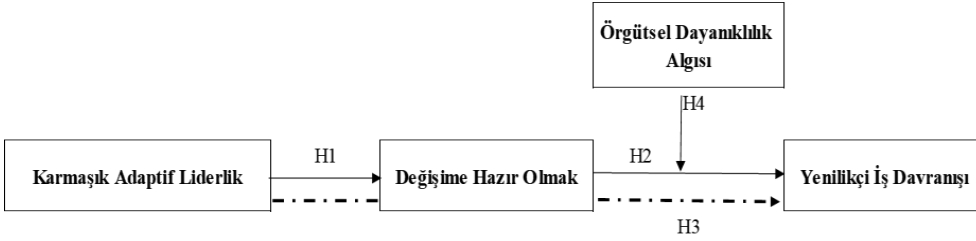
Kim vd. (2024) temellendirilmiş teori yoluyla yaptıkları çok boyutlu analiz çalışmasında, Covid 19 pandemisi sırasında örgütsel dayanıklılığa ait pozitif ve negatif göstergeler üzerine odaklanmışlardır. Araştırmacılar Linnenleucke'nin (2017) de derlediği dayanıklılık kavramında olduğu gibi dayanıklı örgütlerin; farklı düzeylerdeki birimlerin (bireyler, takımlar veya örgütler) dayanıklı bir örgüt inşa etmek için birbiriyle koordineli olarak çalıştığı sistemler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre araştırmacılar, üst düzey yöneticilerin ve insan kaynaklarının, çalışanların işlerini daha esnek yöntemlerle yapabilmesine olanak tanıyacak uygulamalar geliştirmelerini tavsiye etmektedir (Kim vd., 2024).

Liu vd. (2021) çalışmalarında dayanıklı karmaşık adaptif system (RCAS) model önerisinde bulunmuştur. Kapsayıcı özelliği ile modelin, karmaşık iş ortamında zaman içinde gerekli olan adaptasyona ve/veya dönüşüme yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Model, sistem teorisini ve gelişimini takiben genel sistem teorisini temel almış, daha sonra evrilen karmaşık sistemleri, adaptif ve dayanıklılık kavramlarını da içine alarak dayanıklı karmaşık adaptif sistem kavramı çerçevesinde oluşturulmuştur (Liu vd., 2021). Ayrıca, literatürde örgütsel dayanıklılık üzerine yapılan deneysel çalışmaların odak noktası muhtemel tehditler olmuştur ve bu konuda yapılmış olan literatür taraması sonuçlarına göre örgütsel dayanıklılığın yapı taşları arasında liderlik ve yenilikçiliğin olduğu saptanmıştır (Vakilzadeh ve Alexander, 2021). Bu çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4. Örgütsel dayanıklılık algısı ne kadar yüksek olursa değişime hazır olma ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin şiddeti de o kadar yüksek olur.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



2.Yöntem

Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmada tesadüfı olmayan örneklem yöntemlerinden biri olan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde iletişim kurmanın veya ulaşmanın kolay olduğu bir grup çalışılır (Saunders, 2012). Bu yöntemin genelleme açısından sınırlılıkları olduğundan hareketle hem yüz yüze hem de çevrimiçi anketler yoluyla olabildiğince farklı sektörlerden farklı demografik özelliklere sahip katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Böylece verilerin genellemeye en uygun hale gelmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada 277 çevrimiçi 141 yüz yüze anket toplanmış olup anket güvenilirlik yeter sayıya ulaşıldığı düşünülerek veri toplama süreci toplam 418 adet ile sonlandırılmıştır. Bu sayı aynı zamanda Yapısal Eşitlik Modeli için de uygun örneklem büyüklüğü olarak kabul edilmiştir. Zira literatürde 100-400 arasındaki örneklem büyüklüğü “yeterli örneklem” olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010; Kline, 2011).

Veri Toplama Aracı

Hipotezleri test için adaptif liderlik, değişime hazır olma, örgütsel dayanıklılık ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerine ait karmaşık adaptif sistemlere en uygun olduğu düşünülen ölçekler kullanılmıştır.

Araştırmada adaptif liderliğin incelenmesinde Akgün ve ark. (2014)’e ait 23 adet beşli likert tipindeki sorulardan oluşan ve geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmış olan adaptif liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bağ kuran davranışlar boyutu dokuz madde, doğrusal olmayan davranışlar

boyutu yedi madde, çekici/cezbedici davranışlar boyutu ise yedi maddeden oluşmaktadır. Çalışanların örgütsel dayanıklılık algılarının ölçülmesinde Wicker vd. (2013)'e ait 21 adet beşli likert tipindeki sorulardan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte sağlamlık alt boyutu beş madde, yedekleme boyutu beş madde, beceri boyutu altı madde ve atiklik boyutu ise beş maddeden oluşmaktadır. Değişime hazır olma ölçeği için Bouckennooghe, Devos ve Broeck (2009)'a ait 13 adet beşli likert tipi sorulardan oluşan ölçek seçilmiştir. Ölçekte duygusal boyut beş madde, bilişsel boyut altı madde, niyetel kararlılık iki maddeden oluşmaktadır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının araştırılmasında ise De Jong ve Den Hartog (2010)'un 10 adet beşli likert tipi sorulardan oluşan ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yeni fikir araştırmak boyutu iki madde, yeni fikir bulmak boyutu üç madde, yeni fikir desteklemek iki madde ve yeni fikirleri uygulamak üç maddeden oluşmaktadır.

3. Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda yer alan Tablo 1. ve Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Erkek	160	38,28
	Kadın	258	61,72
Firma Sektörü	Eğitim	133	31,82
	Üretim	125	29,90
	Hizmet	160	38,28
Toplam		418	100

Araştırma kapsamında toplam 418 katılımcıya ulaşılmış ve katılımcıların %38,28'inin erkek (n:160), %61,72'sinin kadın (n:258) olduğu belirlenirken katılımcıların %31,82'sinin eğitim sektöründe (n:133), %29,9'unun üretim sektöründe (n:125) ve %38,28'inin hizmet sektöründe (n:160) çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş, İş Tecrübeleri ve Çalıştıkları Firmaların Özellikleri

Değişkenler	Min.	Max.	Ort.	s.s
Yaş	19	70	34,85	8,58
Kurum Tecrübesi	1	32	5,27	5,46
Toplam Tecrübe	1	45	12,17	8,61
Çalışan Kişi Sayısı	1	500.000	4590,39	36622,74
Kuruluş Yılı	1845	2023	1996,55	23,13

Araştırma dahil olan katılımcıların 34.85±8.58 yaş ortalamasına sahip oldukları belirlenirken katılımcıların 5.27±5.46 yıl kurum tecrübesi, 12.17±8.61 yıl toplam iş tecrübesine sahip oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları kurum özellikleri incelendiğinde ortalama 4590.39±36622.74 kişilik firmada çalıştıkları ve firmaların ortalama kuruluş yılının 1996.55±23.13 olduğu belirlenmiştir.

Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırma modelinin incelenmesi ve hipotezlerin test edilebilmesi için Smart PLS programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli çalışılmıştır. Model sonuçları incelenmeden önce model değişkenlerinin oluşturduğu ölçüm modeli ve modele ait ayrışma geçerlilik sonuçları incelenmiştir. Buna göre, değişkenlere ait faktör yük değerlerinin 0.482–0.966 arasında olduğu ve yüklerinin anlamlılığı için t değerlerinin de 2.58'in üzerinde olması nedeniyle yüklerin anlamlı olduğu ($p<0.01$)

belirlenmiştir. Ölçüm modelindeki yapı geçerliliğinin incelenmesi için AVE ve CR değerleri ve güvenilirliğinin incelenmesi için Cronbach's alpha değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Ölçüm modeline Ait AVE, CR ve Cronbach's Alpha Düzeyi

Ölçüm	Değişkenler	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Örgütsel Dayanıklılık Algısı	Atıklık	0,926	0,944	0,772
	Beceri	0,886	0,913	0,637
	Sağlamlık	0,926	0,945	0,773
	Yedekleme	0,825	0,880	0,603
Değişime Hazır Olma	Bilişsel	0,720	0,826	0,550
	Duygusal	0,823	0,877	0,593
	Niyetsel Kararlılık	0,926	0,964	0,931
Adaptif Liderlik	Bağ Kuran Davranışlar	0,932	0,944	0,656
	Çekici/Cezbedici Davranışlar	0,953	0,961	0,781
	Doğrusal Olmayan Davranışlar	0,915	0,932	0,664
Yenilikçi Davranışı	Yeni fikir bulmak	0,881	0,927	0,808
	İş Yeni fikirleri desteklemek	0,884	0,945	0,896
	Yeni fikir geliştirmek	0,768	0,895	0,810
	Yeni fikirleri uygulamak	0,919	0,948	0,859

Tablo 3 incelendiğinde değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç ölçüm modelinin yapı geçerliliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 4: Araştırma Modeline Ait Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri) ve HTMT Kriterleri

Kısaltma	Değişkenler	FORNEL													HTMT	
		a	b	b-dho	bkd	ccd	d	dod	nk	s	y	yfb	yfd	yfg	yfu	Bkd
a	Atıklık	0,879														
b	Beceri	0,761	0,798													
b-dho	Bilişsel	0,316	0,242	0,742												
bkd	Bağ Kuran Davranışlar	0,627	0,634	0,217	0,810											
ccd	Çekici/Cezbedici Davra	0,630	0,599	0,234	0,833	0,884										0,881
d	Duygusal	0,232	0,202	0,652	0,163	0,133	0,770									0,181
dod	Doğrusal Olmayan Davı	0,627	0,629	0,208	0,785	0,812	0,169	0,815								0,852
nk	Niyetsel Kararlılık	0,318	0,283	0,736	0,222	0,237	0,583	0,267	0,965							0,240
s	Sağlamlık	0,724	0,707	0,229	0,613	0,569	0,174	0,595	0,218	0,879						0,655
y	Yedekleme	0,658	0,734	0,248	0,573	0,515	0,241	0,594	0,272	0,726	0,776					0,644
yfb	Yeni fikir bulmak	0,279	0,291	0,449	0,180	0,176	0,447	0,265	0,529	0,232	0,340	0,899				0,203
yfd	Yeni fikirleri desteklem	0,375	0,361	0,468	0,297	0,338	0,377	0,365	0,464	0,253	0,357	0,691	0,947			0,331
yfg	Yeni fikir geliştirmek	0,247	0,265	0,336	0,202	0,204	0,328	0,279	0,394	0,200	0,329	0,706	0,591	0,900		0,238
yfu	Yeni fikirleri uygulamal	0,369	0,369	0,501	0,269	0,306	0,389	0,331	0,530	0,260	0,356	0,721	0,842	0,593	0,927	0,286

a:Atıklık, b:Beceri, b-dho:Bilişsel, bkd:Bağ Kuran Davranışlar, ccd:Çekici/Cezbedici Davranışlar, d:Duygusal, dod:Doğrusal Olmayan Davranışlar, nk:Niyetsel Kararlılık, s:Sağlamlık, y:Yedekleme, yfb:Yeni fikir bulmak, yfd:Yeni fikirleri desteklemek, yfg:Yeni fikir geliştirmek, yfu:Yeni fikirleri uygulamak,

Tablo 4'te araştırmanın modeline ait ayrışma geçerliliği incelenmiş, koyu renk ve italik şekilde gösterilen değer (AVE değerinin karekök değeri) tamamı altında bulunan ilişkili yapı değerlerinden daha büyük olduğundan ayrışma geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir. Tablo 7'de sadece BKD değişkeninin altında bulunan ilişkili değerlerin AVE değerinin karekök değerinden daha yüksek olduğu belirlenmiş olup bu durumda ayrışma geçerliliğinin incelenmesi için bir diğer yöntem olan HTMT katsayısına bakılmıştır. Bu değişken için HTMT katsayısı eşik değer olan 0.90'nın altında olduğu görülmektedir. Tüm bu sonuçlar hem Fornell-Larcker Kriteri'ne göre hem de HTMT kriterine göre değişkenlerin ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

Hipotez Testleri

En Küçük Kareler Yöntemi, verilere en uygun doğruyu belirleme yöntemi olduğundan araştırma modelinde kısmi en küçük kareler yol analizi kullanılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre Smart PLS programı kullanılarak analizlere devam edilmiştir. Buna göre, doğrusallık yol katsayıları (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) hesaplamak için PLS, tahmin gücü (Q^2) için de blindfolding analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılık düzeyleri için Bootstrapping-yeniden örnekleme ile 5000 alt örneklem üzerinden t-değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın modeline ait katsayılar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırmanın Modeline Ait Model Katsayıları

	R^2	f^2	Q^2	SRMR
Değişime Hazır Olma	0,056	0,059	0,026	0,074
Yenilikçi İş Davranışı	0.388	0,386	0.252	

R^2 değeri incelendiğinde değişime hazır olmanın %5.6 oranında bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı, yenilikçi iş davranışının %38.8 oranında bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı belirlenmiştir. Etki büyüklüğü (f^2) katsayısının 0.35'in üzerinde olduğundan etki büyüklüğünün yüksek olduğu değişime hazır olma için ise etki büyüklüğünün düşük olduğu belirlenmiştir. Tahmin gücü değerlerinin (Q^2) sıfırdan büyük olması bağımsız değişkenin bu model için tahmin etme gücüne yeterli düzeyde sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5'te görülebileceği üzere SRMR değeri 0,074 olarak bulunmuştur. 0 ile 1 arasında olabilen bu değer, 0,08'den küçük olması uyumun oldukça yüksek olarak sağlandığı anlamına gelmektedir (Brown, 2006; Byrne, 2012).

Değişime hazır olmanın aracı değişken etkisi Rungtusanatham vd. (2014), Ramayah vd. (2018) ve Rasoolimanesh vd. (2021)'in *Bölümleme* yaklaşımı temel alınarak incelenmektedir. Buna göre bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında direk etki aranmaz.

Tüm bu sonuçlar araştırma modeli sonucunda ulaşılan hipotez sonuçlarının incelenmesine olanak vermiş olup hipotez sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Yol Analizi Sonuçları

Hipotez ler	Yollar	Etki Katsayıları			Güven Aralıkları	
		Beta	t	p	%2.5	%97.5
H1	SO KAL -> SO DHO	0,237	4.193**	0,001<0.01	0,125	0,358
H2	SO DHO -> SO YİD	0,519	14,574**	0,001<0.01	0,450	0,597
H3	KAL -> DHO -> YİD	0,123	3,972**	0.001<0.01	0,066	0,189
H4	DHO X OD -> SO YİD	0,106	1,785	0.075<0.10	0,066	0,189

**p<0.01

SO KAL: Karmaşık Adaptif Liderlik, SO DHO: Değişime Hazır Olma, SO YİD: Yenilikçi İş Davranışı, SO OD: Örgütsel Dayanıklılık Algısı

Tablo 6'ya göre; araştırmanın birinci hipotezi incelendiğinde, karmaşık adaptif liderliğin değişime hazır olma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.237$; $t=4.193$; $p<0.01$), dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezinin (H1) kabul edildiği belirlenmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezi incelendiğinde; değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ($\beta=0.519$; $t=14.574$; $p<0.01$), dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezinin (H2) kabul edildiği belirlenmiştir.

Yine Tablo 6'ya göre; araştırmanın üçüncü hipotezi incelendiğinde, değişime hazır olmanın, karmaşık adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkideki aracılığının incelenmesi için dolaylı etkisine bakılmıştır. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($\beta=0.123$, $t=3.972$; $p<0.01$), dolayısıyla değişime hazır olmanın karmaşık adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve üçüncü hipotezinin (H3) kabul edildiği belirlenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi incelendiğinde; Tablo 6'da Değişime Hazır Olma* Örgütsel dayanıklılık etkileşim teriminin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak %90 güven düzeyinde anlamlı olduğu ($\beta=0.106$, $t=1.785$; $p=0.075<0.10$) normalde değişime hazır olmanın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi 0.519 iken örgütsel dayanıklılık değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı anlamlı şekilde pozitive dönmekte ve anlamlılığını sürdürmektedir. Bu durumda araştırmanın 4. Hipotezinin (H4) kabul edildiği belirlenmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada ani ve öngörülemez değişimlerde öncelikle ihtiyaç duyulan yenilikçi iş davranışını harekete geçirecek etkinin çalışanın değişime hazır olması gerektiği düşünülmüş. Ancak değişime hazır olan ya da olmayan her çalışanın harekete geçirecek olanın adaptif liderler ve uygulamaları olabileceği, ayrıca örgütsel dayanıklılık algısının da söz konusu değişimde bir rolü olacağı varsayılmıştır. Adaptif liderlerin, çalışanların yenilikçi iş davranışı geliştirmesine etki edebilmesi için çalışanların değişime hazır olması, yani değişime hazır olmayan çalışanların yenilikçi iş davranışı geliştiremeyeceği düşünülmüştür. Ayrıca değişime hazır olsalar bile eğer örgütsel dayanıklılık algıları zayıfsa yani içinde bulundukları örgütün ani değişimlerde ayakta kalıp kalamayacağı konusunda şüpheleri varsa, yenilikçi iş davranışı geliştirmede tereddüt edebilecekleri varsayılmıştır.

Bu varsayımlardan yola çıkarak oluşturulan hipotezleri test etmek için yapılan nicel araştırma ve analizler sonucunda; Karmaşık Adaptif Liderliğin Değişime Hazır Olma üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu, Değişime Hazır olmanın Yenilikçi İş Davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, Değişime Hazır Olmanın, Karmaşık Adaptif Liderlik ile

Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği anlaşılmıştır. Son olarak Örgütsel Dayanıklılık Algısının Değişime Hazır olmak ile Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkiyi düzenlediği yani Örgütsel Dayanıklılık algısı ne kadar yüksek olursa Değişime Hazır Olmak ile Yenilikçi İş Davranışı arasındaki ilişkinin şiddetinin o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA

Çalışmanın sonuçlarına göre adaptif liderlik değişime hazır olmayı, değişime hazır olma da yenilikçi iş davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Değişime hazır olma, adaptif liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiye aracı rolü üstlenmektedir. Yani örgütlerin ani değişimlerde yenilikçi iş davranışı geliştiren çalışanlara olan ihtiyacı için öncelikle adaptif liderlere sahip olmaları ve onların davranış ve uygulamaları yoluyla da çalışanlarını değişime hazır hale getirmeleri gerekmektedir. Ancak bu noktada çalışanlar değişime hazır olsalar bile eğer içinde bulundukları kurumun değişimlere karşı dayanıklı olmadığını düşünüyorlarsa, geliştirecekleri yenilikçi iş davranışlarında negatif yönde bir değişim olabileceği buna karşın dayanıklılık algısı yüksekse yenilikçi iş davranışlarında pozitif yönde bir değişim olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel dayanıklılığın düzenleyici etkisinin %90 güven düzeyinde olmasının bir nedeninin de ankette kuruma ait bazı soruların çalışanlar tarafından bilinmediği ve emin olunmadığı durumlarda da verilen tahmini cevaplar nedeniyle olabileceğidir (işletmenin alternatif veya yedek kaynaklarının varlığı ve kullanımı gibi). Bu durumda kurumlar, çalışanların kuruma ait dayanıklılık algısını etkileyecek bazı bilgileri paylaşmaktan yana tereddüt etmemeleri, bu bilgilerin çalışan üzerindeki dayanıklılık algısının yenilikçi iş davranışı geliştirmede etkili olabileceğini dikkate almalarının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu bilgilere sahip çalışanların olduğu büyük ölçekli kurumlarda yapılacak benzer çalışmalarda hem etkinin hem de güvenirliliğin daha yüksek olabileceği öngörülmektedir.

COVID-19 krizi sırasında olduğu gibi ani değişimler karmaşık adaptif sistemler bakış açısıyla analiz edilebilir ve sosyal sistemlerdeki değişimler bu yolla anlamamıza yardımcı olabilir. Bu tür değişimler sırasında liderlik, az veya eksik bilgi ile hızlı ve karmaşık karar almayı gerektirir. Liderler, kurumların karşı karşıya oldukları zorluklarda karmaşıklık ve belirsizlikleri öne çıkaran değişim yaklaşımlarını ve teorilerini kullanmaları gerekir. Karar almanın doğasında olan karmaşa nedeniyle ortaya çıkabilen suçlama-ve-utanç düşünce yapısından kaçınılmalıdır. Zira bu bakış açısı çıktıların şeffaflığını ve nedenlerini görmeyi engeller. Karmaşık adaptif sistemi anlamada ve davranış modelinin hangi doğrultuda ilerleyeceği öngörüsünde bozulmalara yol açabilir. Bu nedenle örgütler iş birliği ve sistematik davranış öğrenmeli bunun için olabildiğince şeffaf bilgi paylaşımını desteklemelidir. Ayrıca veri toplama ve işleme süreçlerini geliştirmelidir (Angeli & Montefusco, 2020). Değişime hazır olma; örgütsel değişim için gereken ihtiyaçlar, uyum ve başarısı için örgüt üyelerinin verdiği bilişsel ve duygusal tepkilerdir ki bu tepkiler örgüt içindeki grupların sosyal ilişkileri yoluyla oluşur ve paylaşılır.

Ayrıca, örgütsel değişimin kabulü ve sorunsuz uygulanmasına olanak sağlayan örgüte ait yapı, sistem, kültür, kaynaklar ve diğer faktörler değişime hazır olmada kritik rol oynar (Benzer vd., 2017). Bu noktada bu çalışma liderlik ve değişime hazır olmanın değişimin uygulanmasında yani yenilikçi iş davranışı geliştirmede önemli bir etki oluşturduğu, ayrıca örgütsel dayanıklılığın da örgüt yapısı ve sistemi için önemli bir gösterge olduğu ve çalışanlar tarafından bu algının da yine yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörlerde düzenleyici etkisinin olabileceği göstermiştir.

Bu bağlamda örgüt liderlerinin sahip olduğu adaptif özellikler ve uygulamalar vasıtasıyla elde edilecek olan değişime hazır olmada artış ve bu artışın etkisiyle elde edilecek yenilikçi iş davranışlarındaki ivme kayda değer olacaktır. Liderler, örgüt içi yenilikler için harcanan çabaların desteklenmesinde ve bu destek düzeyinin belirlenmesinde hayati önem taşırlar. Ancak, tecrübeli üst

düzy yöneticilerin %94'ü, yenilikçi bir kurumda en önemli itici gücün çalışanlar ve kurum kültürü olduğunu söylemişlerdir (Barsh vd, 2008). Bu da yenilikçi iş davranışının, liderler ve değişime hazır olma açısından odak noktası alınmasına bir kez daha vurgu yapar.

Yönetisel katkılar:

Üst yöneticiler, stratejik hedeflerle ilgili çalışmaları ve karar alma süreçlerinde, geçmiş dönemlere kıyasla çok daha sık yaşanmakta olan küresel değişimleri göz önüne alarak hem örgüt yapısında hem de üst-orta düzey yöneticilerin liderlik becerilerinde yeni yaklaşımlara yer vermelidirler. Bu bağlamda, her düzeydeki liderlerde oluşacak adaptif liderlik becerilerindeki pozitif yöndeki artışın dayanıklılık algısındaki artışla birlikte değişime ve yenilikçi iş davranışında oluşturacağı ivmeye odaklanmalı, bu yönde yapılacak çalışmaları desteklemelidirler. Buna ilave olarak örgüt dayanıklılığın artırılması ya da var olan dayanıklılığın çalışanlar tarafından algılanan kısmının artırılması değişime hazır olan çalışanın yenilikçi iş davranışı geliştirmesini kolaylaştıracığı göz önüne alınarak bu konuda örgüt içi çalışmalar planlanmalıdır. Bu çalışmalar düzenli olarak çalışanların kuruma ait pozitif gelişmeler konusunda bilgilendirilmesini içerebilir. Bunun bir yolunun da kurum içi iletişimin geliştirilmesi olduğundan adaptif liderliğin bu algıyı artırması olasıdır.

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalara Öneriler:

Yüz yüze anketlerde bazı katılımcıların ankete başladıktan sonra tamamlamadığı durumlar ortaya çıkmış dolayısıyla bu anketler veri havuzuna dahil edilmemiştir. Ancak bu noktada ankete katılan diğer katılımcıların da aynı çekincelere sahip olabileceği dolayısıyla bu çekincelerin anket sorularına verilen yanıtları etkilemiş olabileceği unutulmamalıdır. Bu çekincelerin bir nedeninin ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik şartlarla ve kültürel değişimde gözlenen güven eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. İkinci olarak verilerin olabildiğince Türkiye'deki farklı sektörlerden toplanmasına özen gösterilmiş ve bu bağlamda sonuçların genelleştirilebileceği varsayılmıştır. Araştırmanın daha homojen yapıli sektörlerde yenilenmesiyle hipotezlerin daha güçlü desteklenebileceği öngörülmektedir. Ayrıca benzer araştırmaların ekonomik görünümün farklı olduğu dönemlerde yapıldığında farklı sonuçlar oluşturabileceği, bu nedenle özellikle Covid 19 benzeri kriz dönemleri ile bu dönemlerin öncesi veya sonrasındaki nispeten daha istikrarlı, öngörülebilir dönemleri de içeren boylamsal çalışmaların yapılmasının konuya daha güçlü ışık tutacağı ifade edilebilir. Son olarak araştırmada çalışanların algıları göz önüne alınarak model oluşturulmuş dolayısıyla tek yönlü bulgular elde edilmiştir. Hem çalışanların hem de liderlerin algıları temel alınarak veya bazı ölçeklerde somut veri toplama yöntemine dayanarak yapılacak araştırmaların ve bu yolla elde edilen bulguların karşılaştırılmasının literatüre ve uygulamalara daha geniş bir çerçevede katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda küresel değişimler nedeniyle dayanıklılık, değişim ve inovasyon kavramları araştırmacılar için farklı açılardan tekrar gündeme alınmaya başlamıştır. Tüm bu kavramların liderlikle de bağlantılı olması kaçınılmazdır. Bu kavramların daha somut verilerle ve ekonomik etkileri göz önüne alınarak örgüt performansı açısından da araştırılması hem literatüre hem de uygulamalara katkı sağlayacaktır. Ayrıca hem sektörel hem de coğrafi farklılıklar gözetilerek yapılacak araştırmaların daha kapsamlı sonuçlar vereceği de düşünülebilir. Ayrıca, günümüzde araştırmalar genellikle örgütsel dayanıklılığı nelerin oluşturduğuna odaklanmaktadır ve bunun için geliştirilen ölçekler daha çok çalışan veya liderlerin algılarıyla anket yoluyla değerlendirilmektedir. Oysa bu çalışmalar firma performansında olduğu gibi somut veriler yöntemiyle yapılabilirse elde edilecek dayanıklılık düzeylerinin değişime ve uyum sağlamaya olan etkisi daha anlamlı sonuçlar doğurabilir. Son olarak adaptif liderliğin örgütsel dayanıklılık algısına da önemli bir etkisi olabileceği dikkate

alınarak adaptif liderlik ile örgütsel dayanıklılık kavramı arasındaki direk etki olasılığı ileride yapılacak benzer araştırmalara dahil edilebilir.

ETİK BEYAN

Araştırmanın yürütülebilmesi için, araştırmaya başlamadan önce İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler İçin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 02.10.2023 tarih ve 74966756 sayılı kararıyla etik kurul ve kurum izni alınmıştır. Araştırmaya başlamadan önce katılımcıların yazılı ve sözel izinleri alınmıştır. Çalışmamızda Helsinki Deklarasyonu Prensiplerine uyulmuştur.

YAZAR KATKI ORANI

Fikir: 1.yazar, 2.yazar. Tasarım: 1.yazar, 2.yazar. Denetleme: 1.yazar, 2.yazar. Kaynaklar: 1.yazar. Malzemeler: Yok, Veri Toplama ve/veya İşleme: 1.yazar, 2.yazar. Analiz ve/veya Yorum: 1.yazar, 2.yazar. Literatür Taraması: 1.yazar. Yazı Yazan: 1.yazar. Eleştirel İnceleme: 1.yazar, 2.yazar.

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma mali açıdan desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., ve İlhan Ö. Ö., (2014), Complex adaptive system mechanisms, adaptive management practices, and firm product innovativeness. *R&D Management*, 44(1), 18-41. <https://doi.org/10.1111/radm.12036>
- Altındağ, E., ve Küsbeci, P. (2014). Innovation management in business and a cross-sectoral empirical study. *American Journal of Economics and Business Administration*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.3844/ajebasp.2014.1.10>
- Angeli F. ve Montefusco, A. (2020). Sensemaking and learning during the COVID-19 pandemic: A complex adaptive systems perspective on policy decision-making. *World Development*, 136, 105106, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105106>
- Annarelli, A., ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., ve Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Barsh, J., Capozzi, M. M., ve Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 37-47.

- Benzer, J. K., Charns, M. P., Hamdan, S., ve Afable, M. (2017). The role of organizational structure in readiness for change: A conceptual integration. *Health Services Management Research*, 30(1), 34-46. <https://doi.org/10.1177/0951484816682396>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., ve Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Brown, Timothy A. (2006); *Confirmatory factor analysis for applied research*, Second Edition, The Guilford Press, New York.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with mplus: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Chaffee, M.W. ve McNeill, M.M. (2007). A model of nursing as a complex adaptive system. *Nursing Outlook*, 55(5), 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2007.04.003>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500. <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Coun, M. J., Edelbroek, R., Peters, P., ve Blomme, R. J. (2021). Leading innovative work-behavior in times of COVID-19: Relationship between leadership style, innovative work-behavior, work-related flow, and IT-enabled presence awareness during the first and second wave of the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 717345, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.717345>
- Damanpour, F., ve Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2006.08.002>
- De Jong, J., ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- George, J.M. ve Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54(4), 419-444. <https://doi.org/10.1177/0018726701544002>
- Gunsel, A., Siachou, E., ve Acar, A. Z. (2011). Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 880-888. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.012>
- Gurbuz, F. G., ve Gulec, B. (2022). How leadership style matters for innovative work behavior. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9(4), 136-146. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1651>
- Hair Jr, J. F., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). A global perspective. *Kennesaw: Kennesaw State University*, 2186-2212.

- Heifetz, R. A., Grashow, A., ve Linsky, M. (2009a). Leadership in a (permanent) crisis. *Harvard Business Review*, 87(7), 62–69.
- Heifetz, R. A., ve Laurie, D. L. (2001). The work of leadership. *Harvard Business Review*, 79(11), 131–141.
- Heifetz, R. A., ve Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard University Press.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Heifetz, R.A., Grashow, A. ve Linsky, M. (2009b). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Janssen, M., ve Kuk, G. (2006, January). A complex adaptive system perspective of enterprise architecture in electronic government. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)* (Vol. 4, pp. 71b-71b). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.6>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort- reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Johansen, B. (2017). *The new leadership literacies: Thriving in a future of extreme disruption and distributed everything*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kanter, R. 1988. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., ve Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Katz, D., ve Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kim, J., Lee, H. W., ve Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: Leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2023-0160>
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. In M. Williams, & W. P. Vogt (Eds.), *Handbook Of Methodological Innovation*, Thousand Oaks, Ca: Sage. 562-589.
- Leflar, J., ve Siegel, M. (2013). Organizational resilience. *Managing the Risks of Disruptive Events—A practitioner's Guide*. Boca Raton, FL: CRC PressTaylor & Francis Group.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck T.E. ve Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., ve Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Liu, J., Tong, T. W., ve Sinfield, J. V. (2021). Toward a resilient complex adaptive system view of business models. *Long Range Planning*, 54(3), 102030. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102030>
- Ngan, P. T. (2015). Organizational innovativeness: Motivation in an employee's innovative work behavior. *Scientific Bulletin-Economic Sciences/Buletin Stiintific-Seria Stiinte Economice*, 14, 86-97.
- Paeffgen, T., Lehmann, T., ve Feseker, M. (2023). Comeback or evolution? Examining organizational resilience literature in pre and during COVID-19. *Continuity & Resilience Review*, 6(1), 1-27. <https://doi.org/10.1108/CRR-07-2023-0012>
- Pardo del Val, M., ve Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155. <https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., ve Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Rafferty, A.E. ve Simons, R.H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes, *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Ramayah, T. J. F. H., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., ve Memon, M. A. (2018). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using smart PLS 3.0. *An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis*, 1(1), 1-72.
- Rasoolimanesh, S. M., Wang, M., Roldan, J. L., ve Kunasekaran, P. (2021). Are we in right path for mediation analysis? Reviewing the literature and proposing robust guidelines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 395-405. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.013>
- Rowe, A. ve Hogarth, A. (2005). Use of Complex Adaptive Systems Metaphor to Achieve Professional and Organizational Change. *Journal of Advanced Nursing*, 51(4), 396-405. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03510.x>
- Rungtusanatham, M., Miller, J. W., ve Boyer, K. K. (2014). Theorizing, testing, and concluding for mediation in SCM research: Tutorial and procedural recommendations. *Journal of Operations Management*, 32(3), 99-113. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.01.002>

- Saunders, M. N. (2012). Choosing research participants. *Qualitative Organizational Research: Core Methods and Current Challenges*, 35-52.
- Sengupta, S., Bajaj, B., Singh, A., Sharma, S., Patel, P., ve Prikshat, V. (2023). Innovative work behavior driving Indian startups go global—the role of authentic leadership and readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 162-179. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2022-0156>
- Susanto, A., (2008). Organizational readiness for change: a case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *Int. J. Manage. Perspect.* 2(1), 50–62.
- Thurlings, M., Evers, A. T., ve Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behavior: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/0034654314557949>
- Tierney, K. (2003). *Conceptualizing and measuring organizational and community resilience: Lessons from the emergency response following the september 11, 2001 attack on the world trade center*. Paper Presented at the Third Comparative Workshop on Urban Earthquake Disaster Management, Kobe, Japan.
- Uhl-Bien, M., ve Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uzunçarşılı, U. ve Narin, E. (2024). *Politik liderlik*. Kule Kitap.
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1-21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195-209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- Wang, H., Wang, L., ve Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in Psychology*, 9, 2223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>
- Wicker, P., Filo, K., ve Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>

Yayın Geliş Tarihi: 2025-06-05

Yayın Onay Tarihi: 2025-06-30

DOI No: 10.35343/kosbed.1714610

Ali Erdi KALABALIK ¹

KOSBED, 2025, 49: 107-149

Türkiye’de Yerel Yönetim Liderliği: Güncel Eğilimler Üzerine Bibliyometrik Analize Dayalı Bir Değerlendirme

*Local Government Leadership in Turkey:
A Bibliometric Evaluation of Current
Trends*

Özet

Bu çalışma, 2010-2024 yılları arasında Türkiye’de yerel yönetimler ve liderlik temalarında üretilen akademik literatürü bibliyometrik analiz yöntemleriyle inceleyerek; yayın yılları, dergi/enstitü isimleri, yazar iş birlikleri, anahtar kelime eşleşmeleri, çalışmalarda benimsenen amaçlar ve yöntemsel tercihler gibi bilimsel üretim dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Yerel yönetimlerde liderlik başlığı altında şekillenen bu literatür; dönüşümcü, otantik ve hizmetkar liderlik tipolojileri ile ilişkilendirilmiştir. Veri seti, ULAKBİM, DergiPark ve YÖK Ulusal Tez Merkezi üzerinden erişilen 57 çalışma temelinde oluşturulmuştur. Analiz sonucunda, dönüşümcü liderlik özellikle değişim yönetimi ve motivasyon kavramlarıyla; otantik liderlik güven, etik ve şeffaflıkla; hizmetkâr liderlik ise topluma hizmet, sadakat ve empati ekseninde değerlendirilmiştir. Çalışmaların önemli bir bölümü nicel araştırma yöntemlerine dayansa da yöntemsel çeşitliliğin sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, ilerleyen araştırmalar için daha fazla nitel ve karma yöntem önerisini gündeme getirmektedir. Elde edilen bulgular, Türkiye’de yerel yönetimlerin liderlik yaklaşımlarına dair gelişen akademik ilginin yönünü ve odak noktalarını göstermesi bakımından literatüre anlamlı bir katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, yerel yönetimlerde liderlik, yerel yönetimler, belediyeler, bibliyometrik analiz

Jel Kodları: H7

Abstract

This study aims to examine the literature produced between 2010 and 2024 on the themes of local governments and leadership through bibliometric analysis methods. The research identifies scientific production dynamics such as publication years, journal/institution names, author collaborations, keyword co-occurrences, research objectives, and methodologies. The literature shaped under the theme of leadership in local governments is associated with transformational, authentic, and servant leadership typologies. The dataset is based on 57 studies accessed through ULAKBİM, DergiPark, and the National Thesis Center of the Council of Higher Education (YÖK). The analysis reveals that transformational leadership is particularly linked with concepts such as change management and motivation; authentic leadership with trust, ethics, and transparency; and servant leadership with public service, loyalty, and empathy. Although a significant portion of the studies employ quantitative research methods, a lack of methodological diversity has been observed. This highlights the need for more qualitative and mixed method approaches in future studies. The findings offer meaningful contributions to the literature by demonstrating the direction and focal points of the growing academic interest in leadership approaches within local governments in Türkiye.

Keywords: Leadership, leadership in local governments, local governments, municipalities, bibliometric analysis

Jel Codes: H7

¹Ali Erdi Karabalık, Dr., karabalikerdiali@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6211-2724

Giriş

Günümüzde yerel yönetimlerde liderlik, toplumların etkin bir şekilde yönetilmesi ve demokratik süreçlerin güçlendirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Küreselleşme, dijitalleşme, iklim değişikliği ve göç gibi makro eğilimler, yerel yönetimlerin karşılaştığı problemlerin karmaşıklığını ve hızını artırmakta, bu da yerel liderlerin adaptif, yenilikçi ve katılımcı yönetim becerilerine olan ihtiyacı pekiştirmektedir. Liderlik stillerinin yöneticilerin performansı ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, yerel yönetimlerin değişen işleyişine dair değerli çıkarımlar sunmaktadır. Bu bağlamda liderlik, yalnızca karar alma ve hizmet sunma süreçleriyle değil; aynı zamanda kamu güveninin tesis edilmesi, kriz dönemlerinde toplumsal direncin artırılması ve kurumsal yenilikçiliğin teşvik edilmesiyle de doğrudan ilişkilidir (Tahar ve Abdullah, 2021; Beshi ve Kaur, 2020).

Literatürde, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların motivasyonunu artırarak lider-çalışan ilişkisini güçlendirdiği ve yaratıcılığı desteklediği görülmektedir (Tahar ve Abdullah, 2021). Benzer şekilde, otantik liderlik tarzının çalışanların liderle etkileşimlerini artırdığı ve bu sayede kurumsal bağlılığı güçlendirdiği ifade edilmektedir (Labrague vd., 2021; Winton vd., 2022). Bu bulgular, yerel yönetimlerde etkili liderlik niteliklerinin geliştirilmesinin bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Ayrıca liderlik tarzı ile organizasyonel politikalar arasındaki ilişki, yerel yönetim liderlerinin etkililiğini belirleyen temel unsurlardan biridir (Vigoda-Gadot, 2007). Merkezi yönetimden yerel yönetime geçiş süreçlerinin sağlıklı yürütülmesi, kamu katılımını artırma çabalarını doğrudan desteklemektedir (Bardhan & Mookherje, 2006). Yerel liderlerin toplulukla güvene dayalı ilişkiler kurabilme becerisi, yönettikleri kurumların meşruiyetini ve toplum nezdindeki saygınlığını güçlendirmektedir (Amegayibor, 2021; Warm, 2011).

Ancak, yerel yönetimlerde liderliğin bu denli stratejik önemine rağmen, Türkiye'deki akademik yazında konunun ele alınış biçiminde belirli bir boşluk ve sınırlılık göze çarpmaktadır. Mevcut çalışmalar genellikle teorik çerçevelere odaklanmakta, belirli vaka analizleri sunmakta ya da yerel yönetimlerin genel sorunlarına liderlik perspektifinden dolayı olarak değinmektedir. Yerel yönetim liderliği alanındaki bilimsel üretimin yapısını, anahtar temalarını, zaman içindeki değişimini ve metodolojik eğilimlerini sistematik bir biçimde analiz eden, dolayısıyla alanın mevcut durumunu ve gelecekteki potansiyel araştırma yönelimlerini haritalandıran kapsamlı bir bibliyometrik değerlendirme eksikliği bulunmaktadır. Bu eksiklik, hem araştırmacılar için yol gösterici bir çerçevenin oluşmasını engellemekte hem de politika yapıcılar için bilimsel verilere dayalı karar alma süreçlerini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma, 2010-2024 yılları arasında Türkiye’de yerel yönetimler ve liderlik temalarında üretilen akademik literatürü bibliyometrik analiz yöntemleriyle inceleyerek; yayın yılları, dergi/enstitü isimleri, yazar iş birlikleri, anahtar kelime eşleşmeleri, çalışmalarda benimsenen amaçlar ve yöntemsel tercihler gibi bilimsel üretim dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

1. Yerel Yönetim Bağlamında Liderlik

Yerel yönetimler yerel halk tarafından bizzat seçilen kişi veya kişiler tarafından icra edilen yerinden yönetim (Foreman ve Godwin, 2014), kural koyma ve düzenleme yetkisi olan alt kurumların yönetimi (Majone, 2008) ve seçilmiş organları olan, mali ve idari özerkliğe haiz kamu kurumları (Ahmed, 2007) olarak tanımlanmaktadır.

Liderlik, genelde örgüt üyelerini belirli bir amacı ve hedefi gerçekleştirmek üzere etkileme ya da dönüştürme eylemi olarak tanımlanmaktadır (Huxham, 2003). Cerny (1988)'e göre liderlik koşulların bağımlı bir sonucudur. Dolayısı ile liderlik salt bir şekilde karizma ve otorite ile açıklanamaz, çevre doğrudan etkilidir. Orr (2004) aynı şekilde liderliğin icra edileceği alan ve çevresinin önemli olduğunu belirtmektedir

Literatürde de yerel yönetimlerde liderliğe oldukça önem verilmiş ve bu yönü ile en çok üzerinde çalışılan konulardan biri olmuştur (Bussu ve Bartels, 2014). Blair ve Starke ise merkezi yönetimin strateji yapabilirliğinin ve etkililiğinin azaldığı zamanlarda yerel yönetimin bu açığı kapatıp güç kazandığını öne sürmüşlerdir. Binaenaleyh aynı zamanda bundan dolayı güçlü politik lider figürü çıktığını belirtmişlerdir (Blair ve Starke, 2017).

Yerel yönetim liderliğine dair ilk önemli çalışmalar 1970'li yıllarda ortaya konmuştur. Söz konusu çalışmalara göre belediye başkanı hem siyasi hem de bürokratik lider konumundadır ve yerel liderler resmi kaynakları kullanabildikleri gibi gayri resmi kaynakları da kullanabilirler (Wikström, 1979). Politik lider olarak belediye başkanları yönettikleri mahalli alanda yer alan güçlü aktörleri bir araya getirme yeteneğine sahiptirler ve bu durum onlara stratejik üstünlük sağlar (Kingdon, 2003).

Mouritzen ve Svava (2002) ise yerel yönetim liderliğini üst düzey politikacıların ve yöneticilerin bakış açısı ile harmanlanmış yönetim sürecinin temel noktası olduğunu ileri sürmüşlerdir. Onlara göre yerel yönetim liderliği hem sivil toplum mekanizmaları ile iç içe geçmiş demokratik yönetim hem de yönetsel mükemmeliyetçiliği kapsamaktadır. Kaldı ki küresel olarak hiçbir kentin yapısı kurulduğu zamanki gibi değildir. Kentlerin bir kısmı sanayileşmiş, nüfusu artmış, yönetsel olarak coğrafi alanı genişlemiş, geniş ağlara sahip olmuş, çok çeşitli kamu mal ve hizmetlerinin sunulduğu alan olmuş ve merkezi hükümet-taşra hükümeti arasında yönetimi bulanıklaşmıştır. Tüm bunlar bir araya getirildiğinde yerel yönetimlerde yeni siyasi ve yönetsel liderlerin yani belediye başkanlarının çıkması kaçınılmaz olmuştur (Heberlig vd., 2017).

Araştırmalar yerel yönetim birimlerinde oldukça esnek liderlerin olması gerektiğinin altını çizmektedirler (John ve Cole, 1999). Belediye başkanlarının ve yöneticilerinin liderlik yapısını kurumsal ve kültürel normlar ile sosyal yapı oluşturmaktadır. Bu unsurlar liderin takipçilerini nasıl etkileyeceğini ve hangi uygulamaları hayata geçireceğini belirlemektedir. Ancak tüm bunlar oldukça değişken olduğu için sabit ve tek bir uygulama gibi bir durum söz konusu değildir. Lider tüm bunları zihninde sentezler ve neyi uygulayıp neyi uygulamayacağına karar verir (Stone ve Paterson, 2005).

Yerel yönetimler gibi hem içsel hem de dışsal kaos ve karmaşanın hâkim olduğu örgütlenme biçimlerinde durumlara ve şartlara uyum sağlayabilen liderlerin var olması kaçınılmazdır. Yerel yönetimlerde hem mahalli vatandaşlar hem de belediye yöneticileri ve çalışanları şüphesiz ki belediye başkanının liderlik özelliklerinden etkilenecektir (Akman, 2019). Son yıllarda dünyada olduğu gibi Türkiye’de değişen koşullar (yaşam standardının değişimi sonucunda seçmenin yerel yönetimlerden beklentilerinin değişmesi) farklı liderlik tarzlarının araştırılmasına ve akademinin de bu konuya yoğunlaşmasına neden olmuştur (Barlı, 2008).

1.1. Yerel Yönetimlerde Dönüşümcü Liderlik

İlk olarak Downtown (1973) tarafından ortaya atılan ve Burns’ ün sistemleştirdiği (1978) dönüşümcü liderlik takipçilerin çıkarlarını kolektif hedefe dönüştürmektedir. Liderler, takipçilerini örgütsel hedefler doğrultusunda fedakarlığa ve özveriye yönlendirmektedir (Steinmann vd., 2018).

Dönüşümcü liderler ile astları arasında ilk olarak güven duygusu, sadakat ve hayranlık ile oluşan ilişki biçiminin yerleşmesi istenen durumdur (David ve Thilagaraj, 2022). Dönüştürücü liderlik, liderlerin astları üzerinde etkiyi nasıl gerçekleştirebileceklerine odaklanmaktadır.

Yerel yönetimlerde dönüşümcü liderliği savunan ilk araştırmacılardan biri Abels (1996) olmuştur. Zira hem vatandaşların sınırsızlaşan ihtiyaçları hem de politik liderlerin ve vatandaşların baskısı altında kalan çalışanların motive edilmesi dönüşümcü liderliği zorunlu kılmaktadır. Dönüşümcü liderlik güç, yapı ve süreç ile ilişkilidir. Yerel liderlerin bu üç konuda yetkin olmaları gerekmekte toplumsal güçleri eşgüdümleyen ve politika kolaylaştırıcı rollerini benimsemeleri gerekmektedir (Abels, 1996).

Gergen (1999) ise yerel yönetimlerdeki liderliği vatandaşlık bazında ele almıştır. Buna göre liderle vatandaş arasında *oyunu ver, hizmetini al* gibi basit bir pazarlık ilişkisi olmamalıdır. Böyle bir durumda ortada güvensizlik, alaycılık ve vatandaşın dışlanması gibi bir durum söz konusu olacaktır. Dönüşümcü lider, vatandaşlarına daha adil, daha üretken ve daha duyarlı yaşayacağını güvenini vermelidir.

Dönüşümcü liderler, astlarının bağımsız düşünmesini, yaratıcılığını, eğitimini ve gelişimini teşvik eder ve destekler. Yeni düşünceler memnuniyetle karşılanır, liderler astlarını farklı fikirlerinden dolayı eleştirmez (Bass ve Riggio, 2006). Aynı zamanda dönüşümcü liderlik değişimi ifade etmektedir. Dönüşümcü değişimler, gerekli kabul edilen bir durumun veya eylemin dönüşmesiyle arzu edilen yeni bir yapının ya da durumun ortaya çıkması anlamına gelmektedir (Dougall vd., 2018).

Kiser ve Ostrom (2000) yerel yöneticilerin gündem belirleyici ve ağ kurma kapasiteleri yüksek olduğunu ancak dönüşümcü liderliğin sağladığı bilinç sayesinde bunları bireysel güç olmaktan ziyade kurumsal menfaat doğrultusunda kullanabileceklerini iddia etmektedirler. Dönüşümcü liderlikten uzak olan yerel yöneticiler hal hazırda mali kaynakları bireysel çıkar uğruna israf etmekte, bireysel çıkarlarını adeta demokratik bir ideal olarak benimsemekte ve kamu hizmetlerini sadece belirli bir grubun menfaati doğrultusunda yönlendirmektedir (Back vd., 2006).

Yerel yönetimler ve liderlik konularının bibliyometrik analizine dair birçok çalışma yapılmıştır. Yerel yönetimler ve bütçe ilişkisi (Ağcasulu ve Yavuz, 2021), yerel yönetimler ve pazarlama ilişkisi (Nalcı ve Arıbaş, 2023), yerel yönetimler ve halkla ilişkiler (Ağca ve Kayapınar, 2024), liderlik tarzları (Doğan vd., 2021), liderlik ve duygusal zekâ (Hotamışlı ve Efe, 2015), hizmetkar liderlik (Demirler, 2024) gibi çeşitli bağlamda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ancak yerel yönetimlerde dönüşümcü liderliğe dair bibliyometrik analiz çalışması yapılmamıştır.

1.2. Yerel Yönetimlerde Otantik Liderlik

Lider ile takipçileri arasında var olan ilişkilerde öz farkındalık, şeffaflık ve ahlaki bakış açısı gibi unsurların benimsenmesi amacına dayanan otantik liderlik temellerini güçlü örgüt iklimine dayanmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Azanza ve arkadaşları (2013) otantik liderliğin *öz farkındalık, tarafsız bilgi analiz süreci, ahlaki değerler ve şeffaf ilişki bütünü* olmak üzere dört bileşeni olduğunu belirtmişlerdir.

Öz farkındalık, liderin kendi değer ve duygularının yanı sıra davranışlarının başkaları üzerindeki etkisinin farkında olmasını ifade ederken; dengeli bilgi işleme, karar alma sürecinde önyargısız, çok yönlü ve nesnel analiz yapma becerisini kapsar (Gardner vd., 2005). Ahlaki bakış açısı, liderin kişisel çıkarlarıyla çelişse bile etik ve grup yararını önceleyen davranışlar sergilemesini ifade eder. İlişkisel şeffaflık ise liderin açık iletişim ve içtenlik temelinde güven ilişkisi kurmasını gerektirir. (Luthans vd., 2007).

Her ne kadar diğer kamu yönetimlerinde astları yönetmek zor olsa da bu yerel yönetimlerde çok daha zor ve belirgindir (Romme vd., 2022). Zira yerel yöneticiler hem idari vesayet denetimi hem de performans denetimi yapmaktadırlar (Dos Santos vd., 2022). Yöneticilerin belediye gibi siyasi kurumlarda her çalışanı memnun etmesi ve onun istediğine onay vermesi olanaksızdır. Burada önemli olan nokta otantik liderlikte olduğu gibi ortak değerlerin ve hedeflerin öz farkındalık ve ahlaki değerler unsurları ile bir araya getirilmesi ve tarafsız bilgi analiz süreci ve şeffaf ilişki yollarıyla uygulanmasıdır (Hartley ve Manzie, 2020).

1.3. Yerel Yönetimlerde Hizmetkar Liderlik

Kendilerini birer emanetçi olarak gören astlarının ve yöneticilerinin gelişip azami potansiyellerinin ortaya çıkarılması için onları en iyi şekilde organize eden, yönlendiren ve geliştiren kişi olarak tanımlanan (Sendjaya ve Sarros, 2002) hizmetkar liderlik bazı araştırmacılara göre ise karizmatik etkiler yoluyla en yüksek ahlaki gelişimi temsil etmektedir (Graham, 1991; Avolio ve Gardner, 2005).

Barbuto ve Wheeler'a göre hizmetkar liderliğin topluma adanmışlık hissi, stratejik ikna, empati sağlama, bilgelik ve örgütsel himaye olmak üzere 5 belirleyici unsuru bulunmaktadır. Bunlar arasında en önemli unsur topluma adanmışlık hissidir. Çünkü topluma adanmışlık hissi sadece astlara değil, belki de toplumun tümüne ortak güdülenme sağladığı için hizmetkar liderlik astlarının ve takipçilerinin değil toplumun tümüne sirayet eder, işte bu yönü ile hizmetkar liderlik özellikle yerel

yönetimler gibi kamu örgütlenmeleri için diğer lider tipolojilerine göre daha fazla ayırt edicidir (Barbuto ve Wheeler, 2006).

Hizmetkar liderliğin ortak güdüsü toplumun tamamına hizmet etme arzusu ve toplumsal liderlik gereksinimidir (Ng vd., 2008; Van Dierendonck, 2011). Zira hizmetkar liderler hizmet etme motivasyonu ile hareket etmektedirler (Luthans ve Avolio, 2003). Kaldı ki hizmetkar liderlik, başkalarına liderlik ederken kendi ego ve dürtülerinden fedakârlık etmeyi gerektirmektedir (Snyder ve Lopez, 2007). Dönüşümcü lider ile hizmetkar lider arasında en belirgin fark niyet kavramıdır. Dönüşümcü liderin merkezinde örgüt, hizmetkar liderin merkezinde ise bireyler yer almaktadır (Bass, 2000).

1.4. Yerel Yönetimlerde Etik Liderlik

Tüm çağdaş liderlik tipolojileri ile ilgili olan etik liderlik, ahlaki ilkeler ile etik değerlere ön plana çıkarır ve dolayısı ile liderlerdeki sorumluluk ve yükümlülükler vurgu yapar (Yuyao v.d., 2024). Bu liderlik tipolojisine göre liderler dürüstlük ve doğruluk ilkesine göre hareket edip takipçilerine ve çevresine ilham verir, böylece örgütün büyümesini ve başarısını teşvik ederler. Zira etik liderliğe göre etik ilkeler doğrultusunda hareket etmek başarıyı getirecektir (Morin ve Talbot, 2023).

Etik liderlik kuramsal olarak uygulanması kolay gibi görünse de fazla idealist olması ve belki de en önemlisi karmaşa ve kaos durumunda dengeli karar verilmesi gerçekleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin etik ilkelerin uygulanmasında hassas olmaları aşırı disipline ve hataya karşı sıfır tolerans riskine yol açabilecektir. Bunun yanı sıra yöneticilerin davranışları örgütün fiili işleyişini ve rekabeti göz ardı edebileceği için örgütsel hedeflerin ulaşılmasında engeller çıkabilecektir (Yuyao v.d., 2024).

Etik liderler sorunları fark etme ve ayırt etme yeteneğine sahiptirler. Bu yetenek, onların farklı sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır (Denhardt & Denhardt, 2015). Etik liderler, siyasi çıkar ve etik ilke ikileminde daima etik ilkeleri savunurlar. Bu durum liderlere analiz yeteneği kazandırır (Ciulla, 2004). Etik liderliğe dair ilkeleri uygulamaya çalışan yerel liderlerin şeffaflık ve hesap verebilme gibi bir sorunu olmaz. Bu durum diğer yerel yöneticilere örnek teşkil eder (Brown ve Treviño, 2006). Nihai olarak etik liderliğe dair tüm bileşenler halkın yerel yönetimlere karşı güven duygusu ile kamu güvenliğini artırır (Lichtenstein, 2011).

Tablo 1: Liderlik Tipolojilerinin Karşılaştırılması

Özellikler	Dönüşümcü Liderlik	Otantik Liderlik	Hizmetkar Liderlik	Etik Liderlik
Temel Amacı	Bireyleri kolektif hedef doğrultusunda dönüştürmek	Öz farkındalık ve şeffaflıkla güvene dayalı	Astların ve toplumun gelişimi için	Ahlaki ilkeler doğrultusunda liderlik

		liderlik oluşturmak	hizmet etmeyi merkez almak	sergilemek ve kamu güvenini arttırmak
Odak Noktası	Örgütsel vizyon, değişim ve yenilik	Kişisel farkındalık, şeffaflık, ahlaki pusula	Takipçilerin ve toplumun ihtiyaçları, topluma hizmet	Etik davranış, doğruluk, hesap verebilirlik
Lider- Takipçi İlişkisi	Güven, sadakat, hayranlık	Şeffaf, içten ve etik ilişkiler	Hizmet temelli, destekleyici ve fedakâr	İlham verici, adaletli, etik ikilemlerde ilkeleri öne çıkaran
Temel Bileşenleri	Vizyoner liderlik, entelektüel teşvik, bireysel destek, ilham verme	Öz farkındalık, dengeli bilgi işleme, ahlaki bakış açısı, ilişkişel şeffaflık	Empati, bilgelik, topluma adanmışlık, örgütsel himaye, stratejik ikna	Etik bilinç, sorun fark etme, dürüstlük, şeffaflık, adalet
Yerel Yönetim Uygulamaları	Toplumsal değişimi ve katılımı teşvik eder, yapısal reformlar önerir	Paydaşlarla güvene dayalı karar süreçleri oluşturur	Belediye hizmetlerini toplum odaklı ve katılımcı şekilde sunar	Şeffaf yönetim, yolsuzlukla mücadele, kamusal güven tesis eder
Zorluklar / Riskler	Değişime direnc, liderin vizyonunun yanlış anlaşılması	Tüm paydaşlarla şeffaflık sağlama zorluğu, yerel bürokraside uygulama güçlüğü	Aşırı özverinin liderin tükenmişliğine yol açması, bireye fazlaca odaklanma riski	Aşırı idealleştirme, karmaşık krizlerde etik ikilemlerin pratikte uygulanmasının zorluğu

2. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, 2010-2024 yılları arasında Türkiye’de yerel yönetimler ve liderlik temalarında üretilen akademik literatürü bibliyometrik analiz yöntemleriyle inceleyerek; yayın yılları, dergi/enstitü isimleri, yazar iş birlikleri, anahtar kelime eşleşmeleri, çalışmalarda benimsenen amaçlar ve yöntemsel tercihler gibi bilimsel üretim dinamiklerini ortaya koymaktır. Bibliyometrik analiz, literatürdeki eğilimleri, üretim yoğunluklarını, tematik dağılımları ve yöntemsel tercihleri nesnel veriler üzerinden incelemeye olanak tanıyan sistematik ve nicel bir yaklaşımdır (Donthu vd., 2021: 286). Bu çerçevede çalışma, son on beş yıllık dönemde yerel yönetimlerde liderlik konusuna odaklanan araştırmaların içeriksel ve yapısal özelliklerini ortaya koymayı, literatürde öne çıkan liderlik yaklaşımlarını sınıflandırmayı ve yöntemsel çeşitliliği değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Veri seti, Türkiye merkezli akademik yayınların yer aldığı üç temel ulusal veri tabanı olan ULAKBİM TR Dizin, DergiPark Akademik ve YÖK Ulusal Tez Merkezi’nden derlenmiştir. Belirlenen

veri kaynaklarında 2024 yılının Mayıs ayında sistematik bir tarama gerçekleştirilmiş ve *yerel yönetimde liderlik, liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik ve otantik liderlik* gibi anahtar kelimelerle aramalar yapılmıştır. Bu kapsamda konu ile doğrudan ilişkili, erişilebilir tam metinlere sahip toplam 57 akademik çalışma (29 hakemli makale ve 28 yüksek lisans/doktora tezi) incelemeye alınmıştır.

Toplanan veriler, Microsoft Excel programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Her bir çalışma için liderlik türü (örneğin dönüşümcü, hizmetkâr, otantik), araştırma yöntemi (nicel, nitel veya karma), kullanılan veri toplama teknikleri (anket, mülakat, belge analizi), örneklem yapısı ve anahtar kelimeler sistematik olarak kodlanmıştır. Anahtar kelime analizinde, her çalışmada yer alan 3 veya 5 arasında değişen anahtar kelimeler dikkate alınarak toplamda 277 anahtar kelime üzerinden frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda, en sık kullanılan anahtar kelimeler *liderlik, yerel yönetimler, dönüşümcü liderlik, liderlik tarzları ve hizmetkâr liderlik* olmuştur. Ayrıca çalışmalar; yayın türüne, yıllara, liderlik yaklaşımına ve kullanılan yönteme göre içerik çözümlemesine tabi tutulmuştur.

Analiz edilen çalışmalarda en sık tercih edilen araştırma türü nicel yöntemler olmuştur. Bu kapsamda anket tekniği yaygın olarak kullanılmış; regresyon, korelasyon, t-testi, ANOVA, faktör analizi gibi istatistiksel yöntemler uygulanmıştır. Nitel araştırmalar ise daha az sayıda olmakla birlikte, fenomenoloji, vaka analizi, doküman analizi ve yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri ile gerçekleştirilmiştir. Karma yöntem kullanımına ise yalnızca sınırlı sayıda çalışmada rastlanmıştır. Örneklem grupları ise çoğunlukla belediye çalışanları, yöneticiler ve yerel halktan oluşmuştur. Bununla birlikte belediye başkanlarının doğrudan dahil edildiği çalışmaların azlığı, liderliğin yönetsel davranışlar kadar kişisel özelliklere dayanan yönünün yeterince araştırılmadığını göstermektedir.

Çalışmanın sınırlılıkları arasında yalnızca Türkçe yayınların değerlendirilmiş olması, yalnızca açık erişimli tam metinlerin analiz kapsamına alınması ve uluslararası veri tabanlarına (Web of Science, Scopus vb.) yer verilmemiş olması sayılabilir. Ayrıca analiz sürecinde VOSviewer, Bibliometrix, CiteSpace gibi gelişmiş bibliyometrik analiz yazılımlarından ziyade manuel içerik çözümlemesine dayalı Excel tabanlı analiz tercih edilmiştir. Bu durum, tematik haritalama gibi bazı görsel ve ilişkisel analizlerin yapılamamasına neden olmuş; ancak nitelikli içerik çözümlemesiyle çalışmalarda öne çıkan liderlik türleri, metodolojik desenler ve örneklem tercihleri sistematik biçimde değerlendirilebilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada kullanılan yöntem, yalnızca yayın sayılarına dayalı yüzeysel bir sınıflandırma sunmakla kalmayıp; aynı zamanda literatürdeki niteliksel eğilimleri, kuramsal yönelimleri ve bağlamsal yaklaşımları bütüncül biçimde analiz edebilme potansiyeline sahiptir. Bu yönüyle araştırma, Türkiye bağlamında yerel yönetimlerde liderlik konusuna ilişkin akademik üretimin mevcut profilini ortaya koyarken, aynı zamanda gelecekte yapılacak çalışmalara yöntemsel ve teorik açıdan ışık tutma işlevi de üstlenmektedir.

Tablo 2: **Bibliyometrik Olarak Analiz Edilen Çalışmalar Hakkında Genel Bilgiler**

Zaman Aralığı	2010-2014
İncelenen Makale Sayısı	29
İncelenen Lisansüstü Çalışma Sayısı	28
Makalelerdeki toplam sayfa sayısı	535
Lisansüstü çalışmalardaki toplam sayfa sayısı	4209
Makalelerdeki Toplam Referans Sayısı	1409
Lisansüstü Çalışmalardaki Toplam Referans Sayısı	3507
Makalelerdeki Yazar Sayısı ve Ortalaması	64 / 2,13
Tek Yazarlı Makalelerin Sayısı	9

İlk olarak üzerinde çalışılan makale ve tez çalışmaları hakkında temel nicel bulgulara ait bilgiler verilmiştir. Yerel yönetimlerde liderlik konusuna dair yapılan çalışmalara bakıldığında makale ve tez dağılımları arasında denge bulunmaktadır. Ancak gerek sayfa sayısı gerek referans sayısına bakıldığında doğal olarak tez çalışmalarının daha kapsamlı literatür çalışmaları, yöntem açıklamaları ve veri analizleri içerdiği görülmektedir. Bir makale başına iki yazar düşmesi de araştırmacılar arasında işbirliğinin olduğunun en net göstergelerinden biridir.

Tablo 3: **Liderlik Türüne Göre Çalışmalar**

Liderlik	40
Dönüşümcü Liderlik	7
Hizmetkar Liderlik	8
Otantik Liderlik	2

Çalışmaların çoğunluğunun liderliği genel olarak ele aldığı ve lider tipolojilerine özel bir vurgu yapmadığı görülmektedir. Pek çok çalışmada liderliğe dair yaklaşımın yalnızca kavramsal bir düzeyde kaldığı, bu nedenle liderliğin pratik yansımaları ve bağlamsal boyutlarının ihmal edildiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan 7 çalışma, liderin vizyon belirleme, değişimi yönetme ve çalışanları motive etme kapasitesine yönelik artan akademik ilgiyi yansıtmaktadır. Sayıca sınırlı olsa da bu liderlik türü yerel yönetimlerde özellikle değişim ve yenilik temalarıyla öne çıkmaktadır. Hizmetkâr liderliğe odaklanan 8 çalışma ise bu yaklaşımın toplum odaklılık, empati, sadakat ve kamu hizmeti gibi değerlerle birlikte yerel yönetimlerde giderek daha fazla önem kazandığını göstermektedir. Otantik liderlik üzerine yalnızca 2 çalışmanın bulunması, güven, etik ve şeffaflık gibi önemli unsurları içeren bu yaklaşımın henüz yeterince araştırılmadığını ve gelişime açık bir alan olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Çalışmalarda En Çok Kullanılan Anahtar Kelimeler

Liderlik	29
Yerel Yönetimler	21
Dönüşümcü/dönüştürücü liderlik	10
Liderlik Tarzları	9
Hizmetkar Liderlik	9

Tablo 3'teki veriler, çalışmaların en sık liderlik ve yerel yönetimler anahtar kelimeleri etrafında yoğunlaştığını göstererek genel bir kavramsal çerçeveye işaret etmektedir. Dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik gibi özel liderlik türlerinin öne çıkması, bu modellere yönelik artan akademik ilgiyi yansıtırken, liderlik tarzları ifadesi de farklı yaklaşımların karşılaştırmalı ele alındığını göstermektedir. Genel olarak, literatürün liderlik konusunu hem genel hem de özgül biçimleriyle ele alarak tematik çeşitliliğe yöneldiği görülmektedir.

Tablo 5: Makale Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Seçmenlerin Kent Belediye Başkanlarında Aradığı Nitelikler: Niğde Belediyesi Örneği	Veysel Eren Selim Kılıç Mehmet Özel	Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2010 (Sayı:34)	2009 yerel seçimleri öncesinde halkın belediye başkarunda görmek istediği özellikleri belirlemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniki, basit random örnekleme, Beşli Likert Ölçeği
Local Leadership As A Personal Characteristic: A Comparison Of Two Turkish Mayors	Ulaş Bayraktar	EUL Journal of Social Sciences 2011 (Cilt: 2, Sayı: 1)	Yerel Gündem 21 sürecinin başlatıldığı iki ayrı kentte yer alan belediye başkanlarının siyasi liderliklerini çalışan motiva- yonları üzerinde incelemek	Nicel araştırma yöntemi: Anket tekniki, betimleyici ve korelasyon analizi
Yerel Yönetimlerde Başkanın Politik Lider Rolü	Zerrin Toprak	İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 2011 (Cilt:69, Sayı:1-2)	Yerel örgütsel yapı ve hizmet etkinliğinde başkanın rolü araştırılmış	Nitel Araştırma Tekniği: Betimleyici analiz

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Türkiye’deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikle- ri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışları- nın İncelenmesi	Durmuş Yörük Süleyman Dündar	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 2011 (Cilt:25, Sayı:1)	Siyasi liderlerin, otokratik, demokratik ve serbestiyetçi liderlik tarzlarından benimsedikleri liderlik tarzına göre boyun eğici davranış gösterip göstermediklerini incelemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket teknüğü, basit random örnekleme, regresyon analizi uygulanmış.
Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma	Sefa Çetin Ceren Giderler Efe Efeoğlu	Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 2012:(Cilt:12, Sayı: 24)	Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini analiz etmek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket teknüğü, basit random örnekleme, çoklu regresyon analizi, T Testi, Anova analizi uygulanmış
Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması	Erkan T. Demirel Ahmet Yatkan Muhamme t Düşükcân Neslihan Derin Arzu Çakınberk Mehmet Güven	Akademik Yaklaşımlar Dergisi 2012 (Cilt:3, sayı: 2)	Siyasi liderlerin hizmetkâr liderlik anlayışının değerlendirilmesin- de kullanılabilecek bir ölçeğin Türkçe yazına kazandırılması	Nicel Araştırma Yöntemi: SERVQUAL Tekniği

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Seçilmişler Hükümdara Dönüşüyor mu?: Yerel Siyasetçilere Yönelik Hükümdar Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması	Erkan T. Demirel Ahmet Yatkin Muhamme t Düşükcan Neslihan Derin Arzu Çakınberk Mehmet Güven	Akademik Yaklaşımlar Dergisi 2013(Cilt:4, Sayı:2)	Siyasi liderlerin liderlik tarzlarının, hükümdar liderlik anlayışına benzeyip benzemediğinin değerlendirilmesin- de kullanılabilecek bir ölçeğin Türkçe yazına kazandırılması	Nicel Araştırma Yöntemi: Likert tipi ölçek geliştirme teknikği
Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma	Senra Tetik	Yönetim ve Ekonomi Dergisi 2014 (Cilt:21, Sayı:1)	Belediye çalışanların algısına göre belediye örgütü tepe yöneticisinin dönüştürücü liderlik modelinin gerektirdiği tutum ve davranışları sergileme düzeyini belirlemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket teknikği kullanılmış ve Anova analizi
Gelişmekte Olan Bir Demokrasinin Penceresinden Hizmetkâr Liderlik Seçmen Bağlılığı İlişkisinin Sınanması: Türkiye Trb-1 Bölgesi Yerel Yönetimler Örneği	Erkan Turan Demirel	Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi 2016(Cilt:3, Sayı:1)	Türkiye'nin TRB - 1 Bölgesi'nde yer alan illerin merkez belediyelerinin başkanlarının hizmetkâr liderlik özelliklerinin seçmenler açısından ölçülmesi ve hizmetkâr liderliğin seçmen bağlılığı yaratmadaki belirleyici etkisinin ortaya konulması.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket teknikği, korelasyon analizi

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler	Durmuş Yörük Süleyman Dündar Bırol Topçu	Ege Akademik Bakış Dergisi 2011 (Cilt:11, Sayı:1)	Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzlarını incelemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, basit random örnekleme, regresyon analizi uygulanmış.
Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma	Nazlı Yücel Batmaz Alper Gürer	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2016 (Cilt:21, S:2).	Kırıkkale Belediyesi ve Kırıkkale İl Özel İdaresinde çalışmakta olan kamu personelinin algıladıkları dönüştürücü Liderlik özelliklerinin içsel motivasyonları üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak belirlemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: (Podsakoff'un (1990), dönüştürücü liderlik ölçeği, basit random örnekleme)
Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Astlarına Güvenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma	Numan Fazıl Genç Nihat Alayoğlu	İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi 2016 (Cilt:5, Sayı:2)	Belediyelerde yönetici pozisyonunda çalışanların liderlik tarzları ile astlarına güvenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, basit random örnekleme, beşli liderlik tarzı ölçek ve Anova analizi uygulanmış.

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Belediye Çalışanları Bakış Açısıyla Paternalist Liderlik: Şereflikoçhisar Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama	Abdullah Turan Levent Songur	ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2016 (Cilt:7, Sayı:2)	Belediye personeli gözünde paternalist liderliğin hangi yönlerinin daha kabul edilebilir olduğunu belirlemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Paternalist lider ölçeği ve anket tekniği kullanılmış. Anova, regresyon ve korelasyon analizi
Isparta'daki Belediye Başkanlarının Dönüşümcü Liderlik Vasıfları Üzerine Nitel Bir Araştırma	Osman Kürşat Acar Volkan Ali Okyay Mesut Koç	Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi 2017 (Cilt:4, Sayı:13)	Geleneksel yapının etkilerinden kurtulan ve dönüşen liderlerin yani dönüşümcü liderlerin bu sürece nasıl uyum sağladığını ve bu uyum sürecinde etkilediği çevresinin buna tepkisinin nasıl olduğunu açıklamak.	Nitel Araştırma Yöntemi: Fenomenoloji
Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesine ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama	Ali Doğanay Erdal Şen	Yalova Sosyal Bilimler Dergisi 2016	Çalışanların, kurumlarına olan bağlılıkları ve performansları üzerinde, lider personelin sergiledikleri görev ve insan odaklı liderlik tarzlarının etkileri araştırılmış.	Nicel Araştırma Yöntemi: Northouse (2013)'ün –Leadership: Theory and Practice ölçeği

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Yerel Yönetimlerde Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	Canan Topaloğlu Murat Yalçıntaş	Küresel İş Araştırmaları Kongresi Dergisi 2017 (Sayı:3)	Belediyelerde görev alan işgörenlerin hizmetkar liderlik algılarının belirlenmesi ve bu algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, Anova ,regresyon ve faktör analizi
Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği	Mustafa Taşlıyan Hüseyin Çiçeklioğlu Tuba Bıyıkbeyi	ASSAM 2017 (Cilt:4, Sayı:8)	Paternalist liderlik ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, paternalist liderlik ve örgütsel iletişim ölçeği kullanılmış, korelasyon ve regresyon analizi
Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü ve Etkileşimli Liderlik: Isparta Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Elvettin Akman	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 2019 (Cilt: 24, Sayı:1)	Belediye çalışanlarının belediye başkanı hakkındaki liderlik tutumlarını belirlemek ve bu bağlamda çalışanların demografik özellikleriyle liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek	Karma yöntem: Nitel (betimsel analiz) Nicel (anket tekniği)

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Belediye Başkanı Adaylarının Liderlik Algıları: Bir Vaka İncelemesi	Ömer Avcı İsmail Aydoğdu	Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi 2019 (Cilt: 11, Sayı:1)	Belediye başkan adaylarının liderliği nasıl algıladıklarını analiz etmek	Nitel Araştırma Yöntemi (Vaka Analizi)
Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği	Zafer Aykanat Mehmet Çalışkan	Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi *2019 (Cilt:10, Sayı:20)	Ardahan Valiliği'nde ve Valiliğe bağlı birimlerde çalışanların gösterdikleri dönüştürücü liderlik davranışları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasındaki ilişkiyi incelemek	Nicel Araştırma Yöntemi (Varimax rotasyonlu açıklayıcı faktör yöntemi)
Belediye Başkanlarının Hizmet Yönelimli Liderlik Tarzları ile Şehir Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki	Nilüfer Rüzgar Ahşen Nida Odabaşoğlu Bekir Özkan	IBAD Sosyal Bilimler Dergisi 2019 (Sayı:5)	Üniversite öğrencilerinin ikamet ettikleri yerde hizmet veren belediye başkanlarının benimsedikleri liderlik tarzına yönelik algılarının şehir yaşam kalitesine dair öz değerlendirmeleriyle olan ilişkisini ortaya çıkarmak	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, regresyon ve faktör analizi

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Otantik Liderliğin Belediye Çalışanlarının Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü	Rıfat İraz Namuk Ata	Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi 2020 (Cilt:16, Sayı:27)	Otantik liderliğin çalışan personele olan etkisi, bu etkileşimde son günlerde değerli bir hal alan çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin rolünün tespit edilmesi	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket toplama tekniği, bireysel performans ölçeği, otantik liderlik ölçeği uygulanmış ve korelasyon analizi yapılmış.
Yeni Kamu İşletmeciliği ve Güçlü Belediye Başkanı: Adana, Eskişehir ve Şanlıurfa Örnekleri	Hamî Doruk Köse	Kent Araştırmaları Dergisi 2021 (Cilt:32, Sayı: 12)	Türkiye’de yeni kamu işletmeciliği perspektifinden ilham alan yönetsel reformların siyasi sonuçlarını büyükşehir belediye başkanlarına odaklanarak anlamayı amaçlamaktadır.	Nitel Araştırma Yöntemi: Doküman Analizi
Belediye Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Algıları; Giresun Belediyesi Örneği	Mehmet Ozan Çinel Güven Karaman	Yalova Sosyal Bilimler Dergisi 2021 (Cilt:11, Sayı: 22)	Belediyelerde çeşitli unvanlarda çalışanların hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi (TKY) algılarının çeşitli değişkenler açısından belirlenmesi.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket Tekniği, basit random örnekleme, betimsel analiz kullanılmış.

Makale Adı	Yazar/ yazarların Adı	Yayınlandığı Derginin Adı ve Yayınlandığı Yıl	Amacı	Yöntemi
Dematel İle Yönetici Değişim Nedenlerinin Analizi: Bir Büyükşehir Belediyesi Örneği	Savaş Bıçak Sait Gül	Doğuş Üniversitesi Dergisi 2023 (Cilt: 24, Sayı: 2)	Liderlik ve liderlik yoluyla yöneticilik konularında yapılan teorik çalışmaların yanı sıra belediye yöneticilerinin düşünce ve değerlendirmeleri doğrultusunda yöneticilerin kısa sürede görevden alınmalarının kök nedenlerinin neler olduğunun ortaya çıkartılması	Dematel adı verilen özel matematiksel teknik (12 kritik ölçüt belirlenmiş ve bunlar üzerinde ilişki matrisi oluşturulmuş)
Best-Worst Method ile Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Bir Büyükşehir Belediyesi Örneği	Savaş Bıçak Sait Gül	Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi 2023 (Cilt: 16, Sayı: 1)	Çalışan performansı, örgütsel bağlılık ve hizmet memnuniyetini liderlik değişkeninde incelemek	Nicel Araştırma Tekniği: En iyi en kötü yöntemi ile analiz
Liderlik Tarzlarının Siyasal Pazarlama Uygulamaları na Etkileri	Emel Eylül Erul Muammer Zerenler	Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi 2024 (Sayı:17)	Liderlik tarzlarının siyasal pazarlama uygulamalarına etkilerini belirlemek	Nicel Araştırma Yöntemi: İlişkisel tarama modeli
Duygusal Zekâ Ve Hizmetkâr Liderlik Farkındalık Araştırması: Yahşihan Belediyesi Örneği	Recep Yücel Şebnem Yücel Erhan Kılınc	Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi 2024 (Cilt: 12, Sayı: 153)	Çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri ve hizmetkâr liderlik algılarını eğitim öncesi ve sonrası farklılıklarını ortaya çıkartmak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket Tekniği, duygusal zekâ ölçeği, Hizmetkâr Liderlik Ölçeği uygulanmış.

Tablo 5'te yer alan 29 akademik makale, Türkiye'de yerel yönetimlerde liderlik konusuna yönelik yapılan çalışmalara dair önemli eğilimleri ve metodolojik tercihleri ortaya koymaktadır. İncelenen çalışmalar, dönüşümcü, hizmetkar, otantik, etkileşimci, paternalist ve hükümdar liderlik gibi farklı liderlik modellerini merkeze alarak liderliğin yerel düzeydeki yansımalarını ele almıştır. Özellikle dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının ön plana çıktığı görülmekte, bu durum da son yıllarda kamu yönetimi literatüründe insan odaklı, katılımcı ve etik temelli liderlik biçimlerine artan ilginin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çalışmaların çok büyük bir kısmı nicel

araştırma yöntemlerine dayanmaktadır. Anket tekniği neredeyse tüm nicel çalışmalarda temel veri toplama aracı olarak kullanılmış; betimsel istatistikler, regresyon, korelasyon, ANOVA, çoklu regresyon ve faktör analizi gibi analiz teknikleriyle desteklenmiştir. Ancak bu metodolojik tablo, nitel araştırma yöntemlerinin sınırlı kullanıldığını (beş adet çalışma) ve karma yöntemlerin sadece bir çalışmada tercih edildiğini göstermektedir. Bu durum, literatürün ölçülebilir veriler üzerinden şekillendiğini ve derinlemesine analizlerin henüz yeterince yaygın olmadığını düşündürmektedir.

Buna karşın, son yıllarda yapılan bazı çalışmalar, liderlik kavramını daha geniş bağlamlarda ele alarak literatüre kavramsal derinlik kazandırmaya başlamıştır. Örneğin hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal zekâ, toplam kalite yönetimi, siyasal pazarlama ve pozitif psikolojik sermaye gibi temalar ilişkilendirilmiş; böylece liderliğin sadece yönetsel bir pratik değil, aynı zamanda bireysel ve toplumsal etkileri olan bir süreç olarak ele alındığı görülmüştür. Öte yandan, bazı araştırmalar liderlik ölçeklerinin Türkçe literatüre kazandırılmasına yönelik ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmaları yaparak alana yöntemsel katkı sunmuştur. Bu çalışmalar, hizmetkar ve hükümdar liderlik gibi daha önce Türk literatüründe sınırlı yer bulan kavramların ölçülebilir hâle getirilmesini sağlamış ve gelecekte yapılacak ampirik çalışmalar için önemli bir temel oluşturmuştur. Zaman aralığına bakıldığında, 2010 yılından itibaren başlayan yayın süreci 2024 yılına kadar artarak devam etmekte ve özellikle son beş yılda daha özgün yöntemlerin kullanıldığı çalışmaların arttığı gözlemlenmektedir. Best-Worst ve Dematel gibi karar verme tekniklerinin yer aldığı son dönem araştırmaları, yerel yönetimlerde liderlik konusunun artık yalnızca kamu yönetimi ekseninde değil, mühendislik ve karar bilimleri gibi disiplinlerle de ilişkilendirilerek daha disiplinlerarası bir düzleme taşındığını göstermektedir.

Genel olarak Tablo 5'teki veriler, Türkiye'de yerel yönetimlerde liderlik konusunun giderek daha fazla akademik ilgi gördüğünü, dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin öne çıkan modeller olduğunu, ancak nitel ve karma yöntemlerin hâlâ yetersiz kaldığını ve bu açıdan yeni çalışmalara önemli bir boşluk alanı sunduğunu ortaya koymaktadır

Tablo 6: Doktora Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite, Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Türkiye’de Metropoliten Siyasal Liderlik	Eylem Fatma Cihan Arif Erençin	Yüksek Lisans Tezi Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2010	Büyükşehir Belediye Başkanlarının 5216 sayılı yasa ile değişen ve güçlenen konumları incelenerek, mevcut stratejik planlardaki etkilerini değerlendirmek.	Nitel Araştırma Yöntemi: Doküman Analizi
Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri	Enre Coşkunlar Özlem Uzun	Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2011	Belediyelerde çalışan personelin yöneticilerini ne derece hizmetkar bir lider olarak gördükleri hususunu araştırmak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova analizleri
Yerel Yönetimlere Yönelik Liderlik Modelinin Geliştirilmesi	Merve Aslan Gül Ali Akdenür	Yüksek Lisans Tezi İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı 2015	Yerel yöneticilerin yerel yönetimlerde hangi liderlik modelinin uygun olacağına ilişkin görüşlerinin alınması ve buna göre bir model oluşturmak.	Nitel Araştırma Yöntemi: Derinlemesine ve yapılandırılmamış mülakat tekniği kullanılmış ve betimsel analiz

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite, Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven ile İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği	Numan Fazal Genç Doç. Dr. Nihat Alayoğlu	Yüksel Lisans Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2016	Liderlik tarzının güven duygusu ile ilişkisi incelenmiştir.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, korelasyon, regresyon ve faktör analizi
İşyerinde Adaletin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Ölçülmesinde, Lider Desteğinin Aracılık Rolü: İzmir İlindeki Yerel Yönetim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama	Yüksel Çinkılıç Yaşar Köse	Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2016	Yerel yönetim çalışanlarında işyerinde adaletin duygusal emek üzerine nedensellik ilişkisi olup olmadığı belirlemek ve bu ilişkide yönetici desteğinin aracılık rolünü ortaya koymak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova
Örgütsel Destek, Lider Desteği Ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği	Meltem Karayel İsmail Birer	Yüksek Lisans Tezi Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 2016	Yerel yönetim alanında çalışanların örgütsel destek, lider desteği ve sosyal destek düzeylerinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolünü tespit etmek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi, faktör ve Anova analizleri

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite , Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Yerel Yönetimlerde Çalışanların Motivasyonunda a Liderliğin Önemi: Tunceli İli Örneği	Ezgi Çağla Bitkin Gülten Gümüştekin	Yüksek Lisans Tezi Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2017	Yerel yönetimlerde çalışanların motivasyonunda liderliğin önemini incelemek ve bu alandaki yerli yazındaki boşluğu doldurarak hem yöneticilere hem de ileride yapılacak olan çalışmalara katkı sağlamak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova
Yerel Yönetimlerde Liderlik ve Başkanın Seçmen Üzerindeki İmajı -Isparta Örneği-	Alperen Albayrak Hüseyin Gül	Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2018	Weberyen açıdan liderlik ve imaj konuları incelenmiş.	Nicel Araştırma Yöntemi: Basit istatistiksel yöntemler
Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği	Murat İnce Tayfun Yıldız	Yüksek Lisans Tezi Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Anabilim Dalı 2018	Belediye çalışanlarının algısına göre belediye örgütü üst yöneticilerinin (dönüştürücü liderlik modelinin gerektirdiği) tutum ve davranışları sergileme düzeyini belirlemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup korelasyon testi ve Anova analizi

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite , Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama	Canan Topaloğlu Murat Yalçıntaş	Doktora Tezi İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2016	Hizmetkâr Liderlik Yaklaşımının yerel yönetimlerde işgörenler üzerinde etkilerini tespit etmek, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini gösterip göstermediğini belirlemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, kolayda örnekleme yöntemi, yapısal eşitlik modeli, bootstrap yöntemi, sobel testi, korelasyon testi, Anova analizi, ki-kare testi, doğrulayıcı faktör analiz uygulanmış.
Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde e Çalışanların Demografik Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkileri: İstanbul Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama	Enre Önal Barcu İnci	Yüksek Lisans Tezi Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2016	Çalışanların demografik özelliklerinin belediyelerdeki yöneticilerin liderlik vasıflarına ilişkin düşünceleri üzerindeki etkilerini ölçmek ve bu etkilerin şiddetini belirlemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon ve korelasyon analizi kullanılmış.
Yerel Yönetimlerde Liderlik ve Örgüt İkliminin Bireysel Yenilikçi Davranış ve Tenilik İstekliliği ile İlişkisi: Tra1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde Bir Uygulama	Muhammed Enes Kan Salih Börteçine Avcı	Yüksek Lisans Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2017	Yerel yönetim çalışanlarının, işyerindeki liderlik algıları, örgüt iklimi algıları, yenilik için isteklilik ve bireysel yenilikçi davranışları arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış ve Kruskal Wallis Testi uygulanmış.

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite , Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algılamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma	Dilek Köseoğlu Adem Uğur	Doktora Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı 2019	Türkiye’deki büyükşehir belediyelerinde İK yöneticilerinin liderlik tipleri ve İKY algılarını araştırmayı amaçlanmıştır.	Karma Yöntem: Nicel (çok faktörlü liderlik ölçeği) ve nitel analiz (içerik analizi)
Mahalli İdarelerde Politik Beceriler İş Gücü Atıklığı Ve Liderlik Stili Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	İlyas Aktaş Mehmet Çetin	Yüksel Lisans Tezi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2019	Belediye başkanlarının ve doğrudan başkana bağlı olarak çalışan özel kalem müdürlüğü çalışanlarının politik beceri, iş gücü atıklığı ve liderlik stili algılarının ve bu kavramlar arasındaki ilişkilerin araştırılması	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği, kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş. İş atıklığı ölçeği, liderlik stili ölçeği ve politik beceri ölçeği kullanılmış. Korelasyon testi ve doğrulayıcı faktör analizi
Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri Ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri (Bodrum Ve Milas Belediyeleri Örneği)	Gizem Karaca Tahsin Güler	Yüksek Lisans Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2019	Belediye başkanlarının liderlik özelliklerinin belediye yöneticilerince algılanışı, verilen önem düzeyi ve bu durumun motivasyonları üzerine etkisinin saptanması.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup t-testi, Anova ve Chi-Square bağımsızlık testleri

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite , Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama	Özgür Saç Edip Örücü	Doktora Tezi Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2019	Liderlik tarzları ile iş görenlerin örgütlerine olan bağlılık duyguları arasındaki ilişki ve bu ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisini incelemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış ve basit random seçilmiş. Basit regresyon, t-test, Anova ve korelasyon analizi
Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İle İlişkisi	Nihal Senger Fatih Karcioğlu	Doktora Tezi Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı 2021	Dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet algısı ile ilişkisini belirlemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup t-testi, korelasyon, varyans ve regresyon analizi
Farklı Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermaye Açısından Karşılaştırılması : İBB Örneği	Kenan Altun Hayati Hökelekli	Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı 2021	Farklı liderlik tarzlarının psikolojik sermaye açısından karşılaştırılması.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite , Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Kamu Örgütlerinde Liderlik ve Güç Mesafesi İlişkisi: Pamukkale Belediyesi Üzerine Bir İnceleme	Ahmet Can Erdemir Mısra Çigeroğlu Öztepe	Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2022	Örgütte yöneticinin liderlik tarzı ile örgüt içinde hissedilen güç mesafesi arasında ilişkiyi açıklamak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış. Korelasyon testi, Anova analizi, t-testi ile betimsel istatistiksel ve açıklayıcı faktör analizleri
Yerel Yönetim Örgütlerinde Faaliyet Gösteren Yöneticilerin Liderlik Özellikleri: Bursa Büyükşehir Belediyesi Kapsamında Nitel Bir Araştırma	Yunus Turhan Oktay Koç	Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü 2022	Belediye idarelerinde görev yapan alt, orta ve üst kademe yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik tarzları ve özelliklerinin yönetim kademeleri arasındaki benzerlik ve farkları Bursa Büyükşehir Belediyesi örneğinde incelemek.	Nitel Araştırma Yöntemi: Fenomenoloji
Yerel Yönetimlerde Lider-Üye Etkileşiminin İş Performansı Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi	Mehmet Emin Topbaş Onur Dirlik	Yüksek Lisans Tezi Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2022	Yerel yönetim olan belediyelerde lider-üye etkileşiminin iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki düzenleyici etkisini araştırmak ve değişkenler arasında nasıl bir etkileşim olduğunu ortaya koymak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde korelasyon ve regresyon analizi

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite , Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları -nın Çalışanların Birey-Örgüt Uyumu Üzerindeki Etkileri	Ahmet Esad Karaburç Hakan Vahit Erkutlu	Yüksek Lisans Tezi Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Politikası Ve İşletmeciliği Anabilim dalı 2022	Belediyelerde yöneticilerin etik liderlik davranışlarının çalışanların birey-örgüt uyumu üzerindeki etkilerini araştırmak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova
Liderlik Nitelikleri Bakımından Kadın Kamu Yöneticileri: Bursa İlindeki Yerel Yönetim Birimlerinde Nitel Bir Araştırma	Ergin Demirtaş Oktay Koç	Yüksek Lisans Tezi Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü 2023	Yerel yönetimlerde faaliyet gösteren kadın yöneticilerin liderlik niteliklerini belirlemek ve nitelikleri itibarıyla kadın yöneticilerin birbirlerinden farklılaşıp farklılaşmadıklarını, farklılaşma var ise hangi alanlarda meydana geldiğini belirlemek.	Nitel Araştırma Yöntemi: Fenomenoloji
Otantik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi: Büyükşehir Belediye Örneği	Mukaddes Kurtçuoğlu Yavuz Tansoy Yıldırım	Yüksek Lisans Tezi Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2023	Belediye çalışanlarının otantik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel destek üzerindeki etkilerinin tespitini belirlemek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon ve Anova analizi

Tez Adı	Yazarı ve Danışmanı	Türü/Üniversite, Enstitü Adı ve Yılı	Amacı	Yöntemi
Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü: Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama	Ali Görgün Azmi Yalçın	Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2023	Hizmetkar liderliğini örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde lidere güvenin aracı rolünün Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri çalışanları üzerindeki etkilerini ortaya koymak, hizmetkar liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide lidere güvenin aracılık etkisini gösterip göstermediğini tespit etmek.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış olup analizlerde, regresyon, korelasyon, bağımsız örneklem t-testi ve Anova uygulanmış. Bunların yanı sıra liderlik ve örgütsel vatandaşlık modelleri geliştirilmiştir.
Yerel Yönetimlerdeki Liderlerin Liderlik Tarzları İle Kişilik Ve Beğenilme Özelliklerinin Siyasal Pazarlama Uygulamalarına Etkileri	Emel Eylül Erul Muammer Zerenler	Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı 2024	Çalışan seçmenlerin yerel yönetimlerine lider seçerken; liderin liderlik tarzları ile kişilik ve beğenilme özelliklerinin önceki çalışmalardan farklı olarak siyasal pazarlama uygulamalarına olumlu/olumsuz etkilerine yönelik bir araştırma yapmak.	Nicel Araştırma Yöntemi: Anket tekniği kullanılmış ve örneklemler tesadüfi olarak seçilmiş. Basit regresyon, t-test, Anova ve korelasyon analizi uygulanmış.
Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Avclar Belediyesi Örneği	Cansu Çelik Tuğçe Gür Türkdoğan	Yüksek Lisans Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı 2024	Kurum ve kuruluşların başarıları üzerinde önemli ölçüde paya sahip liderliğin yerel yönetimlerde görevli çalışanların örgütsel muhalefet davranışı üzerinde nasıl bir etki yaptığını incelemek	Nicel Araştırma Yöntemi: Beşli Likert tipi Anket tekniği kullanılmış. Korelasyon, t-testi, basit ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmış.
Liderliğin Devam Ettirilmesinde Holistik Bellek Siyasetinin Rolü: Yerel Yönetimler Örneği	Ayşe Filiz Delibalta Hanife Güz	Doktora Tezi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı 2024	Yerel seçimlerde aynı lidere birden fazla oy veren seçmen tipolojisini ortaya koymak ve bu seçmen tipolojisine yönelik yerel yönetimlerin birden fazla seçim kazanmaya yönelik yürüttükleri holistik bellek siyasetinin seçmen üzerindeki yansımalarını araştırmak.	Nitel Araştırma Yöntemi: Mülakat yöntemi seçilip yanı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmış ve betimsel metafor analiz kullanılmıştır.

Tabloda yer alan 28 lisansüstü tez çalışması, 2010-2024 yılları arasında Türkiye’de yerel yönetimlerde liderlik konusuna yönelik akademik ilginin önemli bir yansımısını ortaya koymaktadır. Tezlerin büyük çoğunluğu yüksek lisans düzeyinde hazırlanmış olup, son yıllarda doktora çalışmalarının da çeşitlenerek arttığı görülmektedir. Çalışmaların konu odakları genel olarak dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, otantik liderlik, etik liderlik, siyasal liderlik, paternalist liderlik

ve lider-üye etkileşimi gibi güncel liderlik kuramları çerçevesinde şekillenmiştir. Tezlerde ayrıca örgütsel vatandaşlık, iş tatmini, motivasyon, örgüt iklimi, örgütsel muhalefet, adalet algısı, siyasal pazarlama, psikolojik sermaye gibi liderlikle ilişkili birçok değişkene yer verilerek kavramsal çeşitlilik sağlanmıştır.

Yöntemsel açıdan değerlendirildiğinde, tezlerin çok büyük bir kısmı nicel araştırma yöntemleriyle hazırlanmıştır. Anket tekniği en yaygın veri toplama aracı olarak öne çıkmakta; analizlerde regresyon, korelasyon, faktör analizi, ANOVA, t-testi, yapısal eşitlik modellemesi, sobel testi ve ki-kare gibi istatistiksel araçlar kullanılmaktadır. Bu durum, liderlik çalışmalarının ölçülebilir değişkenler temelinde değerlendirildiğini ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar üretme eğiliminin baskın olduğunu göstermektedir. Ancak nitel araştırma yöntemlerine yer verilen 6 adet tez (örneğin fenomenoloji, yarı yapılandırılmış mülakat, belge analizi, betimsel metafor analizi), liderliğin derinlemesine anlaşılması için önemli katkılar sunmakta ve yöntemsel dengeyi desteklemektedir. Buna rağmen karma yöntemin sadece bir adet olması liderlik araştırmalarında farklı veri türlerini bütüncül bir şekilde analiz edebilen metodolojik yaklaşımların yeterince benimsenmediğini göstermektedir.

Tezlerin kurumsal dağılımı oldukça çeşitlidir. Gazi Üniversitesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi gibi pek çok üniversitede yerel yönetimlerde liderlik konulu tezlerin üretildiği görülmektedir. Bu durum, konunun coğrafi ve kurumsal anlamda yaygın bir akademik ilgi gördüğünü göstermektedir. Danışman profilleri de çeşitli disiplinleri kapsamakta, bazı tezlerde kamu yönetimi, işletme, siyaset bilimi ve psikoloji gibi farklı alanlardan danışmanların yer aldığı dikkati çekmektedir. Bu disiplinlerarası yapı, yerel yönetimlerde liderliğin çok yönlü bir olgu olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu tezler liderlik kuramlarının yerel yönetimler bağlamında uygulanabilirliğini sınanan, yeni modeller geliştiren, mevcut teorilere ampirik katkı sunan ve örgütsel davranış değişkenleriyle liderlik arasındaki ilişkileri ortaya koyan özgün akademik çalışmalardır. Yöntemsel olarak baskın biçimde nicel temelli olmalarına rağmen, içeriksel çeşitlilik ve zaman içinde gelişen konu başlıkları, bu alandaki literatürün sürekli genişlediğini ve derinleştiğini göstermektedir. Özellikle hizmetkar ve dönüşümcü liderlik temalarının tekrar eden biçimde çalışılması, bu yaklaşımların yerel yönetimler bağlamında yüksek uygulama potansiyeline sahip olduğunu ortaya koyarken; etik, otantik, siyasal ve kadın liderliği gibi konulara odaklanan tezler ise yeni tartışma alanlarının açıldığını göstermektedir.

3. Tartışma

Bu çalışma, Türkiye’de 2010-2024 yılları arasında yerel yönetimler ve liderlik ekseninde gerçekleştirilen akademik yayınları bibliyometrik analiz yöntemiyle inceleyerek, literatürdeki eğilimleri, boşlukları ve teorik yoğunluk alanlarını sistematik biçimde ortaya koymuştur. Bulgular dört temel düzlemde değerlendirilmiştir:

3.1. Akademik Olarak Liderlik Çalışmaları

Bu çalışmada, 2010–2024 yılları arasında Türkiye’de yerel yönetimler ve liderlik temaları üzerine üretilen akademik literatür sistematik biçimde incelenmiş ve literatürdeki tematik yoğunluk, yöntemsel tercihler ve teorik yönelimler detaylı biçimde analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, yerel yönetim bağlamında liderlik olgusuna ilişkin akademik çalışmaların belirli kavramlar etrafında yoğunlaştığını ortaya koymuştur. Bu kapsamda özellikle dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik yaklaşımlarının literatürde baskın iki kuramsal çerçeve olarak öne çıktığı gözlemlenmiştir. Dönüşümcü liderlik üzerine yapılan çalışmaların vizyon geliştirme, değişim yönetimi ve içsel motivasyon gibi liderlik fonksiyonlarına odaklanması (Bass, 1990; Bass & Riggio, 2006), bu yaklaşımın kamu yönetimi literatüründe hâlen güçlü bir kuramsal dayanak olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Benzer şekilde, hizmetkâr liderlik literatüründe özellikle sadakat, empati, kamu yararına hizmet ve etik değerlerin vurgulanması, yerel yönetimlerde birey merkezli ve etik temelli liderlik arayışlarının (Barbuto ve Wheeler, 2006; Liden vd., 2008) öne çıktığını ortaya koymaktadır. Ancak otantik liderlik gibi etik, şeffaflık ve öz-farkındalık temelli yaklaşımların (Avolio ve Gardner, 2005; Walumba vd., 2008; Gardner vd., 2011) yalnızca sınırlı sayıda çalışmada ele alınması, bu alanda Türkiye merkezli literatürde hâlen ciddi bir boşluk olduğunu göstermektedir. Bu durum, çağdaş liderlik kuramlarının yerel bağlamda henüz yeterince kurumsallaşmadığına ya da araştırmacılar tarafından ikincil öncelik olarak değerlendirildiğine işaret edebilir.

Bibliyometrik analiz sonuçlarına göre liderlik ve yerel yönetimler gibi çatı kavramların en sık kullanılan anahtar kelimeler olduğu tespit edilmiş; bu da birçok çalışmanın kuramsal çerçevesinin genel terimler üzerinden inşa edildiğini göstermektedir. Öte yandan *liderlik tarzları*, *dönüşümcü liderlik* ve *hizmetkar liderlik* gibi özel anahtar kelimelerin daha az frekansa sahip olması, çalışmaların önemli bir bölümünün belirli bir liderlik tipolojisine derinlemesine odaklanmaktan ziyade genel yaklaşımlar üzerinden ilerlediğini düşündürmektedir. Literatürdeki bu genelleci eğilim, liderlik kuramları arasında karşılaştırmalı değerlendirmelerin yapılmasını zorlaştırmakta ve analitik çeşitliliği sınırlamaktadır.

Yöntemsel açıdan değerlendirildiğinde ise incelenen literatürde *nicel araştırma yöntemlerinin baskın* olduğu görülmektedir. Anket tekniğine dayalı çalışmalar, kamu çalışanlarının liderlik algılarını istatistiksel analizlerle ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu eğilim, yerel yönetimlerde liderliğe ilişkin yapılan çalışmaların ölçülebilirliği ve genellenebilirliği öncelediğini, ancak derinlemesine kuramsal açıklamalardan uzaklaştığını göstermektedir. Literatürde yalnızca 11 adet nitel araştırmaya ve 2 adet karma yönteme rastlanması, yöntemsel çeşitliliğin ciddi biçimde sınırlı olduğunu ve nitel derinlikten yoksun bir yapı oluştuğunu ortaya koymaktadır. Bu eksiklik, özellikle fenomenolojik liderlik algılarının, yönetsel davranışların bağlamsal yorumlarının ve kültürel değişkenlerin değerlendirilmesi açısından literatürde önemli bir açığı işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Türkiye merkezli liderlik ve yerel yönetim literatürü, belirli kuramsal çerçevelere (özellikle dönüşümcü ve hizmetkar liderlik) dayansa da kavramsal derinlik ve yöntemsel çeşitlilik açısından gelişmeye açık bir yapı sergilemektedir. Literatürde bazı liderlik türleri

(etkileşimci, etik, karizmatik liderlik vb.) ya hiç ele alınmamış ya da yüzeysel biçimde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla ilerleyen dönemlerde daha disiplinlerarası yaklaşımların benimsenmesi, karşılaştırmalı liderlik modellerinin kullanılması ve yerel bağlamda liderlik pratiklerini açıklayabilecek özgün kuramsal modellerin geliştirilmesi, literatüre yapılacak önemli katkılar arasında yer alacaktır.

3.2. Literatürdeki Boşluklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, Türkiye’de 2010–2024 yılları arasında yerel yönetimler ve liderlik temalarında üretilen literatürü kapsamlı bir biçimde analiz ederek, alanın mevcut yönelimlerini ve sınırlılıklarını ortaya koymuştur. Bulgular, liderlik konusunun yerel yönetim bağlamında giderek daha fazla akademik ilgi görmeye başladığını; dönüştürücü ve hizmetkar liderlik yaklaşımlarının literatürde öne çıkan temalar olduğunu göstermektedir. Ancak bu eğilim, literatürde derinleşme ve çeşitlenme bakımından hali hazırda ciddi sınırlılıklar olduğunu da işaret etmektedir.

Mevcut çalışmaların büyük çoğunluğu kamu yöneticilerinin genel liderlik tarzlarına odaklanmakta, fakat kriz yönetimi, afet yönetimi ve çevresel sürdürülebilirlik gibi güncel ve karmaşık kamu hizmet alanlarıyla liderlik arasındaki ilişki neredeyse hiç ele alınmamaktadır. Özellikle Türkiye gibi afet riski yüksek bir ülkede, liderliğin afet anındaki karar alma kapasitesiyle ilişkili olarak incelenmemiş olması, literatürde büyük bir boşluğa işaret etmektedir. Ayrıca postmodern liderlik kuramları kapsamında değerlendirilen etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik gibi modeller (Bass, 1990; Nanus, 1992; ve Brown ve Treviño, 2006) üzerine yapılan çalışmalar yok denecek kadar azdır. Oysa bu liderlik türleri, özellikle çoğulculuk, şeffaflık, katılımcılık ve ahlaki yönetim gibi çağdaş kamu yönetimi ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir ve demokratik yerel yönetişimin önemli bileşenleridir (Osborne, 2006; Maak ve Pless, 2006).

Bir diğer önemli eksiklik ise dijital dönüşüm ve liderlik ilişkisine yönelik çalışmalarda gözlenmektedir. Pandemi sonrası dönemde kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi hız kazanmışken (OECD, 2020; Ernst & Young, 2021; UNDP, 2022) liderlerin bu dönüşümdeki rollerine dair akademik analizlerin yetersiz kalması, yerel yönetim literatürünün teknolojik gelişmelere yeterince entegre olamadığını göstermektedir. Özellikle e-belediyeçilik, yapay zekâ destekli karar süreçleri ve veri temelli yönetim gibi alanlarda liderlik pratiği henüz sistematik biçimde tartışılmamıştır.

Ayrıca, karşılaştırmalı çalışmalardaki eksiklik, yerel yönetimlerdeki liderlik yapılarının çeşitliliğini ve bağlamsal farklarını anlamayı güçleştirmektedir. Türkiye literatüründe farklı belediyelerin liderlik yapılarının karşılaştırıldığı çalışmalara oldukça az rastlanmakta; buna paralel olarak uluslararası karşılaştırmalar da neredeyse hiç yer almamaktadır. Bu eksiklik, genel geçer sonuçlara ulaşma ve yerel liderlik pratiklerinin bağlamdan bağımsız olarak değerlendirilmesi gibi metodolojik sakıncalar doğurmaktadır.

Kısaca, Türkiye’de yerel yönetim ve liderlik literatürü, kavramsal çerçeve bakımından belirli liderlik türlerine odaklanarak derinlik kazanmış olsa da konu çeşitliliği, kuramsal yenilikçilik, teknolojik ve çevresel duyarlılık, kültürlerarası analiz gibi boyutlarda ciddi gelişim alanları

barındırmaktadır. Gelecek araştırmaların, bu boşlukları dolduracak şekilde daha disiplinlerarası, karşılaştırmalı ve çağın ihtiyaçlarına duyarlı yaklaşımlarla kurgulanması hem literatüre hem de uygulamaya yönelik özgün katkılar sunacaktır.

Sonuç

Bu çalışma, 2010–2024 yılları arasında Türkiye’de yerel yönetimlerde liderlik teması etrafında üretilen akademik literatürü bibliyometrik yöntemle inceleyerek, alana ilişkin kuramsal eğilimleri, yöntemsel desenleri ve tematik yoğunluk alanlarını sistematik biçimde analiz etmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, Türkiye merkezli literatürde liderlik olgusunun yerel yönetimler bağlamında giderek artan bir ilgi gördüğünü, ancak bu ilginin belirli kuramsal çerçeveler etrafında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik yaklaşımlarının ampirik çalışmaların çoğunluğunda ön plana çıktığı; buna karşın otantik ve etik liderlik gibi çağdaş ve normatif içerikli liderlik kuramlarının yeterince ele alınmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, yerel yönetimlerde liderlik konusunun teori bakımından sınırlı bir çeşitlilikle ele alındığını, bu nedenle de liderliğin çok boyutlu doğasını yansıtmaktan uzak bir kuramsal yapı oluştuğunu göstermektedir.

Yöntemsel düzlemde yapılan analizler ise, çalışmalarda ağırlıklı olarak nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiğini; bu kapsamda anket uygulamalarına dayalı veri toplama tekniklerinin yaygın biçimde kullanıldığını göstermektedir. Regresyon, korelasyon, ANOVA ve faktör analizi gibi istatistiksel analizlerin yoğunlukla uygulanması, literatürde ölçülebilirlik ve genellenebilirlik ölçütlerinin öncelendiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, nitel araştırma yöntemlerine ve özellikle fenomenolojik, vaka temelli ya da yorumlayıcı yaklaşımlara daha sınırlı düzeyde yer verilmesi; liderlik olgusunun bağlamsal, kültürel ve deneyimsel boyutlarının yeterince açılınamadığını düşündürmektedir. Karma yöntem kullanımının ise yok denecek kadar az olması, farklı veri türlerinin birlikte analiz edilmesine imkân tanıyan bütüncül yaklaşımların literatürde yeterince benimsenmediğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle çalışma, yalnızca içeriksel bir boşluğu değil, aynı zamanda yöntemsel bir tekdüzeliği de gözler önüne sermektedir.

Yerel yönetimlerde liderliğin yalnızca yönetsel bir pozisyon ya da karar alma pratiğiyle sınırlı olmadığı; aynı zamanda demokratik katılımın teşviki, kurumsal meşruiyetin tesisi, kamu güveninin inşası ve toplumsal direnç kapasitesinin artırılması gibi çok katmanlı işlevler üstlendiği açıktır. Bu bağlamda, çalışmada ulaşılan sonuçlar, yerel düzeyde stratejik liderlik becerilerinin geliştirilmesinin önemine vurgu yapmakta; liyakate dayalı yönetsel yapıların oluşturulması, hesap verebilirliğin kurumsallaştırılması ve katılımcı yönetim ilkelerinin benimsenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sunduğu kavramsal çerçeve, yalnızca mevcut literatürün haritalandırılmasını değil, aynı zamanda politika yapıcılar, yerel yönetim uygulayıcıları ve akademisyenler için yol gösterici bir bilgi altyapısının oluşturulmasını da amaçlamaktadır.

Bununla birlikte, elde edilen bulgular, gelecek araştırmalar için bir dizi gelişim alanı ortaya koymaktadır. Özellikle afet yönetimi, dijital dönüşüm, çevresel sürdürülebilirlik, toplumsal cinsiyet ve kriz liderliği gibi yeni kamu hizmeti temalarının, yerel liderlik yaklaşımları ile ilişkilendirilerek incelenmesi gerekmektedir. Bu temalar, hem güncel yönetsel sorunlara çözüm üretme potansiyeli

taşımakta hem de liderlik olgusunun bağlamsal çeşitliliğini derinleştirmektedir. Ayrıca karşılaştırmalı ve disiplinlerarası araştırma tasarımlarının artırılması, yerel liderlik yapılarının kurumsal, kültürel ve sosyo-politik farklılıkları bağlamında değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Aynı zamanda bu çalışma, Türkiye bağlamında yerel yönetim liderliği konusundaki literatürün mevcut durumunu bütüncül biçimde analiz ederek hem içeriksel hem de yöntemsel düzeyde yeni araştırma sorularının üretilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir.

ETİK BEYAN

Yazar(lar) çalışmanın tüm süreçlerinin araştırma ve yayın etiğine uygun olduğunu, etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine uyduğunu beyan etmektedir.

Araştırma etik izin gerektirmemektedir.

YAZAR KATKI ORANI

Çalışma tek yazarlı olup yazarın katkı oranı %100'dür.

FİNANSAL DESTEK

Bu çalışma mali olarak desteklenmemiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Çalışma tek yazarlı olup çıkar çatışması söz konusu değildir.

Kaynakça

- Abels, M. (1996). The Local Government Manager as a Transformational Leader. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 96-109. <https://doi.org/10.1177/107179199700300310>
- Ağca, A. T., & Kayapınar, E. (2024). Yerel Yönetimler ve Halkla İlişkiler: Web of Sceince'de Taranan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 24, 127-145.
- Ağcasulu, H., & Yavuz, İ. S. (2021). Yerel Yönetimler ve Bütçe İlişkisine Yönelik Akademik Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 104-121. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.890718>
- Ahmed, A. (2007). *Governance: The Local Government Perspective*. New Delhi: Centre for Good Governance.
- Akman, E. (2019). Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik: Isparta Belediyesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 101-117.
- Aktaş, İ. (2019). *Mahalli İdarelerde Politik Beceriler İş Gücü Atikliği ve Liderlik Stili Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Albayrak, A. (2018). *Yerel Yönetimlerde Liderlik ve Başkanın Seçmen Üzerindeki İmajı -Isparta Örneği-* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Altun, K. (2021). *Farklı Liderlik Tarzlarının Psikolojik Sermaye Açısından Karşılaştırılması: İBB Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Amegayibor, G. K. (2021). Leadership Styles And Employees' Performance: A Case Of Family-Owned Manufacturing Company, Cape Coast. *International Journal of Financial Accounting and Management*, 3(2), 149-164. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i2.624>
- Avcı, Ö. & Aydoğdu, İ. (2019). Belediye Başkanı Adaylarının Liderlik Algıları: Bir Vaka İncelemesi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 11(1), 71-82.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aykanat, Z. & Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 829-857. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2019.035>
- Azanza, G., Moriano, J.A., & Molero, F. (2013). Authentic Leadership And Organisational Culture As Drivers Of Employees' Job Satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29 (2), 45-50.
- Back, H., Heinelt, H. & Magnier, A. (2006). *Political Leaders in the Changing Context of Local Democracy*. Berlin: The European Mayor.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bardhan, P. & Mookherjee, D. (2006). *Decentralization and Local Governance in Developing Countries: A Comparative Perspective*. London: MIT Press Cambridge.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimler ve Örgütlerde Davranış*, İstanbul: Aktif Yayınevi.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (2000). The Future Of Leadership İn Learning Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-34. <https://doi.org/10.1177/107179190000700>
- Bass, B. M. & Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Batmaz, N. Y. & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.

- Bayraktar, U. (2011). Local Leadership As A Personal Characteristic: A Comparison Of Two Turkish Mayors. *EUL Journal of Social Sciences*, 2(1), 22-54.
- Beshi, T. D. & Kaur, R. (2020). Public Trust in Local Government: Explaining the Role of Good Governance Practices. *Public Organization Review*, 20 (1), 337-350. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00444-6>
- Bıçak, S. & Gül, S. (2023). Best-Worst Method ile Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzının Belirlenmesi: Bir Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, 16(1), 20-40. <https://doi.org/10.20854/bujse.1364197>
- Bıçak, S. & Gül, S. (2023). Dematel İle Yönetici Değişim Nedenlerinin Analizi: Bir Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 24(2), 513-537. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1259802>
- Bitkin, E. Ç. (2017). *Yerel Yönetimlerde Çalışanların Motivasyonunda Liderliğin Önemi: Tunceli İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tunceli.
- Blair, R. F. & Starke, M. (2017). The Emergence of Local Government Policy Leadership: A Roaring Torch or a Flickering Flame? *State & Local Government Review*, 49(4), 275-284. <https://doi.org/10.1177/0160323X177542>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review And Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bussu, S. ve Bartels, K.P. (2014). Facilitative Leadership And The Challenge Of Renewing Local Democracy In Italy: Facilitative Leadership And Local Democracy In Italy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2256-2273. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.12070>
- Cerny, P. G. (1988). The Process Of Personal Leadership: The Case Of De Gaulle. *International Political Science Review*, 9, 131-142. <https://doi.org/10.1177/019251218800900205>
- Cihan, E. F. (2011). *Türkiye’de Metropolitan Siyasal Liderlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ciulla, J.B. (2004). *Ethics, the Heart of Leadership*. Praeger.
- Coşkunlar, E. (2011). *Belediyelerde Yöneticilerin Hizmetkar Liderlik Rollerine İlişkin Personel Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çelik, C. (2024). *Yerel Yönetimlerde Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisi: Avcılar Belediyesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Çetin, S., Giderler, C. & Efeoğlu, E. (2012). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Türkiye’de Yerel Yönetimlere Dair Uygulamalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(24). 31-52.
- Çinel, M. O. & Karaman, G. (2021). Belediye Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Algıları; Giresun Belediyesi Örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(22), 1262-1278.
- Çinkılıç, Y. (2016). *İşyerinde Adaletin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Ölçülmesinde, Lider Desteğinin Aracılık Rolü: İzmir İlindeki Yerel Yönetim Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- David, J. & Thilagaraj, A. (2022). Transformational Leadership Theory -A Critical Analysis with reference to Banking Sector. *Webology*, 19(2), 152-159.
- Delibalta, A. F. (2024). *Liderliğin Devam Ettirilmesinde Holistik Bellek Siyasetinin Rolü: Yerel Yönetimler Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, E. T. (2016). Gelişmekte Olan Bir Demokrasinin Penceresinden Hizmetkâr Liderlik Seçmen Bağlılığı İlişkisinin Sınanması: Türkiye Trb-1 Bölgesi Yerel Yönetimler Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-38.
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2012). Yerel Siyasetin Liderleri Olan Belediye Başkanlarına Yönelik Hizmetkâr Liderlik Ölçeği Uyarlama Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 67-83.
- Demirel, E. T., Yatkın, A., Düşükcan, M., Derin, N., Çakınberk, A., & Güven, M. (2013). Seçilmişler Hükümdara Dönüşüyor mu?: Yerel Siyasetçilere Yönelik Hükümdar Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(2), 1-17.
- Demirler, S. (2024). Çağın Yükselen Liderliği: Hizmetkâr Liderlik Literatürünün Bibliyometrik Analizi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 9(25), 612-630. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1519745>
- Demirtaş, E. (2023). *Liderlik Nitelikleri Bakımından Kadın Kamu Yöneticileri: Bursa İlindeki Yerel Yönetim Birimlerinde Nitel Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bursa.
- Denhardt, R.B., & Denhardt, J.V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315709765>
- Doğan, T. G., Doğan, S., & Aykan, E. (2021). Liderlik Tarzlarının Bibliyometrik Analizi. *Erciyes Akademi*, 35(1), 161-189.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 324-348. <https://doi.org/10.17828/yalovasosbil.289026>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). *How To Conduct A Bibliometric Analysis: An Overview And Guidelines*. *Journal Of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

- Dos Santos, E.A., Sallaberry, J.D., & Mendes A.C.A. (2022). The İnfluence Of Telework And Management Controls On The Congruence Of Civil Servant Objectives. *Revista de Gestão*, 29(3): 287-299. <https://doi.org/10.1108/REGE-07-2021-0137>
- Dougall, D., Lewis, M. & Ross, S. (2018). *Transformational Change in Health and Care: Reports From The Field*. London: The King's Fund.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment And Charisma İn The Revolutionary Process*. Free Press.
- Erdemir, A. C. (2022). *Kamu Örgütlerinde Liderlik ve Güç Mesafesi İlişkisi: Pamukkale Belediyesi Üzerine Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eren, V., Kılıç, S. & Özel, M. (2010). Seçmenlerin Kent Belediye Başkanlarında Aradığı Nitelikler: Niğde Belediyesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 1-22.
- Erul, E. E. (2024). *Yerel Yönetimlerdeki Liderlerin Liderlik Tarzları ile Kişilik ve Beğenilme Özelliklerinin Siyasal Pazarlama Uygulamalarına Etkileri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Erul, E. E. & Zerenler, M. (2024). Liderlik Tarzlarının Siyasal Pazarlama Uygulamalarına Etkileri. *Akşehir Sosyal Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 17, 126-141.
- EY. (2021). Will Governments Return To The Past Or Nurture A Digital Future? *Ernst & Young Global*. https://www.ey.com/en_it/insights/government-public-sector/will-governments-return-to-the-past-or-nurture-a-digital-future
- Foreman, S. D., & Godwin, M. L. (2014). *Local Politics And Mayoral Elections İn 21st Century America: The Keys To City Hall*. Routledge.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can You See The Real Me? A Self-Based Model Of Authentic Leaders And Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review Of The Literature And Research Agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Genç, N. F. & Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzları İle Astlarına Güvenleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İstanbul Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme & Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 34-44. DOI:10.20525/ijrbs.v5i2.423
- Genç, N. F. (2016). *Belediyelerdeki Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Çalışanlara Güven ile İlişkisi ve Bir Araştırma: İstanbul Belediyeleri Örneği Geliştirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gergen, D. (1999). *The Defining Moment - Leadership and the New Millennium*. www.govtech.net/magazine/local.us/novemebr99/cover2.phtml, November.

- Görgün, A. (2023). *Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü: Çukurova Bölgesi Büyükşehir Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Graham, J. W. (1991). Servant-Leadership In Organizations: Inspirational And Moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W)
- Gül, M. A. (2015). *Yerel Yönetimlere Yönelik Liderlik Modelinin Geliştirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hartley, J. & Manzie, S. (2020). It's Every Breath We Take Here: Political Astuteness And Ethics In Civil Service Leadership Development. *Public Money and Management*, 40(8): 569-578. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1777704>
- Heberlig, E. S., Leland, S. & Swindell, D. (2017). *American Cities and the Politics of Party Conventions*. New York: State University of New York Press.
- Hotamışlı, M., & Efe, D. (2015). Duygusal Zekâ ve Liderlik İlişkisi Bağlamındaki Çalışmaların Bibliyometrik Analiz ile İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 101-121.
- Huxham, C. (2003), Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- İnce, M. (2018). *Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Uygulama: Kars Belediyesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ardahan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.
- İraz, R. & Ata. N. (2020). Otantik Liderliğin Belediye Çalışanlarının Performansına Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 288-318.
- John, P., & Cole, A. (1999). Political Leadership in the New Urban Governance: Britain and France Compared. *Local Government Studies*, 25, 98-115.
- Kan, M. E. (2017). *Yerel Yönetimlerde Liderlik ve Örgüt İkliminin Bireysel Yenilikçi Davranış ve Tenilik İstekliliği ile İlişkisi: Tra1 Bölgesi Yerel Yönetimlerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karaburç, A. E. (2022). *Belediyelerde Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların Birey-Örgüt Uyumuna Üzerindeki Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Karaca, G. (2019). *Belediye Başkanlarının Liderlik Özellikleri ve Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri (Bodrum ve Milas Belediyeleri Örneği)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karayel, M. (2016). *Örgütsel Destek, Lider Desteği Ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Kingdon, J. (2003). *Agendas, Alternatives, And Public Policies*. Londra: Longman Press.
- Kiser, L., & Ostrom, E. (2000) The Three Worlds Of Action: A Metatheoretical Synthesis Of Institutional Approaches. M. McGinnis (Eds,) *Polycentric Games and Institutions*. (ss. 56-88) . Michigan: Michigan University Press.
- Köse, H. D. (2021). Yeni Kamu İşletmeciliği ve Güçlü Belediye Başkanı: Adana, Eskişehir ve Şanlıurfa Örnekleri. *Kent Araştırmaları Dergisi*, 12(32), 650-675. <https://doi.org/10.31198/idealkent.795207>
- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algulamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kurtçuoğlu, M. (2023). *Otantik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi: Büyükşehir Belediye Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Labrague, L.J., Al Sabei, S. D., Al Rawajfah, O. M., & Abualrub, R. F. (2021). Authentic Leadership And Nurses' Motivation To Engage In Leadership Roles: The Mediating Effects Of Nurse Work Environment And Leadership Self-Efficacy. *Journal of Nursing Management*, 29(12), 1-9. <https://doi.org/10.1111/jonm.13448>
- Lichtenstein, B. (2011). From ethical consideration to practical application in policy and practice. *Journal of Business Ethics*, 103(2), 221-227.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (ss. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement And Relationship With Performance And Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership In A Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. DOI:10.1007/s10551-006-9047-z
- Majone, G. (2008). *From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance*. Camridge: Cambridge University Press.
- Morin, G. & Talbot, D. (2023) Ethical Leadership In A Complex Environment: A Case Study On Nunavik Health Organization. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 32(2), 582-598.
- Mouritzen, P. E. ve Svara, J. H. (2002). *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*. Pittsburgh: PA, University of Pittsburgh Press.

- Nalcı, M. M., & Arıbaş, N. N. (2023). Yerel Yönetim ve Pazarlama Konularının Birlikte Çalışıldığı Yayınların Bibliyometrik Analizi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 14(1), 323-345. <https://doi.org/10.54688/ayd.1241136>
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass.
- Ng, K. Y., Koh, C. S., & Goh, H. C. (2008). The Heart Of The Servant Leader. Leader's Motivation-To-Serve And Its Impact On LMX And Subordinates' Extra-Role Behavior. In G. B. Graen & J. A. Graen (Eds.), *Knowledge-driven corporation- complex creative destruction* (ss. 125-144). Charlotte, NC: Information Age.
- OECD. (2020). The COVID-19 Crisis And The Transformation Of Public Administration. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/the-covid-19-crisis-and-the-transformation-of-public-administration>
- Orr, K. (2004). If Mayors Are The Answer, Then What Was The Question? *Local Government Studies*, 30(3), 331-344. <https://doi.org/10.1080/0300393042000310426>
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Osman Kürşat Acar, O. K., Okyay, V. Al. & Koç, M. (2017). Isparta'daki Belediye Başkanlarının Dönüşümcü Liderlik Vasıfları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Türk & İslam Dünyası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(13), 222-238.
- Önal, E. (2016). *Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde Çalışanların Demografik Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkileri: İstanbul Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Romme, A.G.L., van de Loo, H. & Dankbaar, B. (2022). How to control civil servants: Designing and testing a solution informed by game theory. *Administrative Sciences*, 12(2): 53. <https://doi.org/10.3390/admsci12020053>
- Rüzgâr, N., Odabaşoğlu, A. N. & Özkan, B. (2019). Belediye Başkanlarının Hizmet Yönelimli Liderlik Tarzları ile Şehir Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişki. *IBAD Sosyal Bilimler*, 5, 598-614. <https://doi.org/10.21733/ibad.648394>
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Ori- Gin, Development, And Application İn Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/107179190200900205>

- Senger, N. (2021). *Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet ile İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology: The Scientific And Practical Explorations Of Human Strengths*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The Path Is the Goal: How Transformational Leaders Enhance Followers Job Attitudes and Proactive Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 23-38. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Stone, G. A. & Paterson, K. (2005). *Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia: School of Leadership Studies Regent University.
- Tahar, A. & Abdilla, M. A. (2021). The Influence of Leadership Style on Managerial Performance of Village Governments with Motivation as Mediation. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 157-169. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.328>
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. & Bıyıkbeyi, T. (2017). Paternalist Liderlik ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişki: Doğu Akdeniz Bölgesinde Bir Belediye Örneği. *ASSAM*, 4(8), 70-87.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 267-280. <https://doi.org/10.18657/yecbu.93531>
- Topaloğlu, C. (2016). *Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Belediyeler Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topaloğlu, C. & Yalçıntaş, M. (2017). Yerel Yönetimlerde Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Küresel İş Araştırmaları Kongresi Dergisi*. 3.
- Topbaş, M. E. (2022). *Yerel Yönetimlerde Lider-Üye Etkileşiminin İş Performansı ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Toprak, Z. (2011). Yerel Yönetimlerde Başkanın Politik Lider Rolü. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 69(1-2). 299-315.
- Turan, A. & Songur, L. (2016). Belediye Çalışanları Bakış Açısıyla Paternalist Liderlik: Şereflikoçhisar Belediye Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *ÇKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 63*96.
- Turhan, Y. (2022). *Yerel Yönetim Örgütlerinde Faaliyet Gösteren Yöneticilerin Liderlik Özellikleri: Bursa Büyükşehir Belediyesi Kapsamında Nitel Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bursa.
- UNDP. (2022). Digital Transformation Of Public Services İn The Post-COVID Era. *United Nations Development Programme*. <https://www.undp.org/publications/digital-transformation-public-services-post-covid-era>

- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review And Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380>
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, And Employees' Performance: An Empirical Examination Of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683. <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development And Validation Of A Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Warm, D. (2011). Local Government Collaboration for a New Decade: Risk, Trust, and Effectiveness. *State and Local Government Review*, 43(1), 60-65. <https://doi.org/10.1177/0160323X11400436>
- Wikstrom, N. (1979). The Mayor As A Policy Leader In The Council-Manager Form Of Government: A View From The Field. *Public Administration Review*, 39, 270-76. <https://doi.org/10.2307/975952>
- Winton, B. G., Whittington, J. L. & Meskelis, S. (2022). Authentic Leadership: Making Meaning And Building Engagement. *European Business Review*, 34(5), 689-705. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2022-0020>
- Yılmaz, O. K. (2019). Belediye Üst Kademe Yöneticilerinin Liderlik ve Mesleki Bilgi Kapasitelerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma ve Eğitim Programı Önerisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(3), 729-752. <https://doi.org/10.17153/oguibf.499715>
- Yörük, D. & Dünder, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Yörük, D., Dünder, S. & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 103-109.
- Yuyao, L., Zhi, G & Baomin, G. (2024). Cultivating Ethical Leadership Through Legal Thinking: Strategies to Enhance Local Autonomy. *Lex localis* , 22(1), 109-124. [https://doi.org/10.52152/22.1.109-124\(2024\)](https://doi.org/10.52152/22.1.109-124(2024))
- Yücel, R., Yücel, Ş. & Kılınç, E. (2024). Duygusal Zekâ ve Hizmetkâr Liderlik Farkındalık Araştırması: Yahşihan Belediyesi Örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(153), 16-33. <https://doi.org/10.29228/ASOS.7626>

"İlim ve özellikle sosyal bilimler dalındaki işlerde ben emir vermem. Bu alanda isterim ki beni bilim adamları aydınlatsınlar. Onun için siz kendi ilminize, irfanınıza güveniyorsanız, bana söyleyiniz, sosyal ilimlerin güzel (yapıcı) yönlerini gösteriniz, ben takip edeyim."

Mustafa Kemal ATATÜRK