



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Faculty of Business

i

Cilt/Volume : 4
Sayı/Issue : 2
Yıl/Year : 2016

ISSN:2148-0737

TübitakUlakbim, GoogleScholar, DRJI, Acar Index, ResearchBib
Copernicus Internationalve ASOSIndex tarafından taranmaktadır.

Kurucu Sahip/Founder

Prof.Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof.Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcısı / Assoc. Editor

Doç.Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN

Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

Danışma Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erhan BİRGİLİ	Orhangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Hilmi KIRLIOĞLU	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Mehveş TARIM	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdika KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Sakarya Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof.Dr. Kadir ARDIÇ

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Doç.Dr. Mustafa Cahid ÜNÇAN

Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

Sekreteryä / Secreteria

Araş. Gör. Osman USLU

Araş. Gör. Gülcan KAHRAMAN

Araş. Gör. Özgün ÜNAL

İşletme Bilimi Dergisi
Cilt:4 Sayı:2 2016

İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi
Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanlığı
Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

www.jobs.sakarya.edu.tr
jobs@sakarya.edu.tr

Sakarya
Esentepe

Dergi Hakemleri/ References

Prof. Dr. A. Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Erhan Bilgili	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Erhan Birgili	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Hasan Tutar	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hilmi Kırloğlu	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir Ardıç	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehveş Tarım	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Rana Kutanis	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi

Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ahmet Selçuk Dizkırıcı	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Cemal İyem	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan Erdemir	İstanbul Şehir Üniversitesi
Doç. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Haluk Bengü	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Hasan Latif	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Akbolat	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kurt	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Selim Özdemir	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Fatih Burak Gümüş	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Uludağ Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Murat Ayanoğlu	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Sema Polatçı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Sema Ülkü	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Sümeyra A. Danışman	Mevlana Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Umut Sanem Çiftçi	Sakarya Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Yasin Kerem Gümüş	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender	Sakarya Üniversitesi
Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoğlu	Okan Üniversitesi

Değerli Okuyucularımız,

İşletme Bilimi Dergisi
Cilt:4 Sayı:2 2016

İşletme Bilimi Dergi'mizin 4. Cilt ve 2 nolu Sayısında 7 makale ile huzurlarınızdayız. Makalelerimizden ilki, Ankara Kalkınma Ajansı'nda çalışmakta olan Ahmet EFE tarafından yazılan Kamu Sektöründe Süreç Yapılandırmasına Teknik Bir Yaklaşım: Kalkınma Ajansları Üzerinde COBIT-5 ile Analiz ve Modelleme başlıklı çalışmadır. İkinci çalışma, Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan ve Dr. Metin Bayram'ın çalışmalarından oluşmaktadır. Çalışmada, ISO 14001 çevre yönetim sistemi ve OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi belgelerine sahip olan firmalarda önleme maliyetlerindeki yönelimlerine bağlı olarak çalışan memnuniyeti algılarının incelenmesi amaçlanmaktadır. Üçüncü çalışma, Doç. Dr. Ali TAŞ ve Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu tarafından ortaklaşa kaleme alınan İdeolojinin Kurumsal Değişimdeki Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Türkiye Eksenli Bir Değerlendirme başlıklı makaleden oluşmaktadır. İdeolojinin kurumsal değişimdeki rolünü ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, Türkiye'de hem yönetici elitleri ve çıkar gruplarının merkezinde yer alan, hem de ideolojik kaygılar temellinde şekillendirilmeye çalışılan, önemli birincil kurumlardan biri olan eğitim kurumunun değişiminde, ideolojinin belirleyiciliği ve bu belirleyiciliğin kurumsal değişimin biçimi ve başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. 4. Çalışma Hakan Öge ve Prof. Dr. Türker Baş tarafından İngilizce olarak yazılan, Public-Private Partnership Healthcare Projects In Turkey başlıklı çalışmadır. Çalışmada sağlık sektöründe son yıllarda geliştirilen ve halen hizmete açılma aşamasında gelmeye başlayan kamu-özel ortaklığı yöntemi ile yapılan şehir hastaneleri üzerinde durulmaktadır. 5. Çalışmamız Aydın Özdemir, Metin Saygılı ve Kadir Yıldırım'ın yazarlığını yaptığı, Risk Alma Eğilimi ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma başlıklı makaledir. Çalışmada, girişimci kişilik özelliklerinden risk alma eğilimi ve başarma ihtiyacının girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkileri incelenmektedir. Küresel Markalara Yönelik Tutumları Etkileyen Faktörler başlıklı 6. Çalışmamız Arş. Gör. Ayşegül Karataş ve Prof. Dr. Remzi Altunışık tarafından yazılmıştır. Çalışmada, küresel firma husumeti, küreselleşmeye yönelik tutumlar, etnosentrizm gibi "küresellik" özelliği ile ilintili faktörlere ek olarak dikey bireycilik, materyalizm ve beklenen fayda faktörleri ile küresel markalara yönelik tutumlar arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Dergimizde son olarak bir vefa ve şükran borcu olarak düşündüğümüz ve dergimizin kurucusu Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'ın Şubat ayında ölümünün birinci yıl dönümü hatırasına; halen dergimizin sahibi olan ve makalenin yayınlandığı dönemde hocamızın asistanlığı görevini yürüten Prof. Dr. Kadir Ardiç ile birlikte yazdıkları ve 1999 yılında Bilgi, Sosyal Bilimler Dergisi'nde (1,1) yayınlanmış olan Eğitimde-Toplam-Kalite-Yönetimi başlıklı çalışmanın tıpkıbasımından oluşmaktadır. Hocamızın hatırasına yayınladığımız çalışmada, dergi yöneticilerine çalışmayı bu günlere ulaştırmadaki katkılarından ve çalışmanın dergimizde yayınlanmasına gösterecekleri hoşgörüden dolayı özellikle teşekkür etmekteyiz.

Toplamda 6 yeni çalışma ve bir saygı çalışmasıyla çıktığımız bu sayımızda katkı sağlayan ekip arkadaşlarıma şükranlarımı sunar; dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması diteklerle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekler, saygılar sunarım.

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör

İÇİNDEKİLER

Hatıra Yayını

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Gültekin Yıldız ve Kadir ARDIÇ

Cilt 4 Sayı 2

Kamu Sektöründe Süreç Yapılandırmasına Teknik Bir Yaklaşım: Kalkınma

Ajansları Üzerinde COBIT-5 ile Analiz ve Modelleme

1-52

Ahmet EFE

Çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerine Yatırım Yapan Firmalarda
Çalışan Memnuniyeti Tutumlarının İncelenmesi

53-70

Mustafa Cahid ÜNĞAN ve Metin BAYRAM

İdeolojinin Kurumsal Değişimdeki Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Türkiye
Eksenli Bir Değerlendirme

71-104

Ali TAŞ ve Mahmut Hızıroğlu

Public-Private Partnership Healthcare Projects in Turkey

105-119

Hakan ÖGE ve Türker BAŞ

Risk Alma Eğilimi Ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi:
Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma

121-141

Küresel Markalara Yönelik Tutumları Etkileyen Faktörler

143-168

Ayşegül KARATAŞ ve Remzi ALTUNIŞIK

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Gültekin YILDIZ

Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Ticaret EABD

Kadir Ardıç

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

İşletme Bilimi Dergisi Kurucusu Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'ın ölümünün 1. Yıl Hatırası Sebebiyle Bilgi Dergisinin 1999 Yılı Cilt 1 Sayı 1'de 73-82 sayfalar arası yayımlanmış makalenin tıpkı baskısıdır.

Eğitimde
Toplam
Kalite
Yönetimi

73

I.GİRİŞ

Günümüzde küresel pazarda yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabette iş dünyasının bekleyişlerini karşılayabilecek nitelikte öğrencilerin yetiştirilmesi giderek önem kazanmaktadır. Eğitim sistemi nitelikli mezunlar (çıkıtlar) vermede başarısız olursa, bu başarısızlığın faturasını ya işletmeler yeniden eğitim için milyarlar harcayarak ya da toplum, kalitesiz mal ve hizmetlere katlanarak ödeyecektir.

Uzun yıllardan beri kamu kurum ve kuruluşları ile özel işletmeler istedikleri niteliklere sahip eleman bulmakta güçlükle karşılaşmaktadırlar. Yükseköğretimden mezun olan gençlerin neredeyse üçte birinin işsiz kaldığı bir ülkede nitelikli eleman bulunamaması, eğitim kurumları hakkında kaygıların artmasına neden olmaktadır.

Belirli becerileri kazanmış, kendini işine adayan bir işgücüne sahip olmak isteniyorsa, kalite kavramı işletmelerden önce eğitim kurumlarında ele alınmalı ve tartışılmalıdır. Çünkü kaliteli bir ürün ve hizmet ancak iyi bir eğitim ile mümkündür. John Akers'in ifadeleriyle "eğer öğrencilerimiz bugün rekabet edemezlerse, yarın şirketler nasıl rekabet edeceklerdir." (Schargel 1993: 67).

Kalite üstatlarından Dr. Deming kaliteli mal ve hizmet üretiminde eğitimin anahtar bir rol oynadığını ifade etmektedir (Schargel 1993: 68). Dünyada yaşanan değişime ayak uydurmanın en önemli koşullarından biri kaliteli eğitimidir. Ancak ülkemizdeki mevcut geleneksel (klasik) eğitim anlayışı ile bu değişime ayak uydurmak mümkün değildir. Bu çalışmada geleneksel eğitim anlayışının yetersizlikleri ana hatlarıyla ortaya konulacak ve eğitimde Toplam Kalite anlayışı alternatif olarak açıklanacaktır.

II. Geleneksel (Klasik) Eğitim Anlayışı

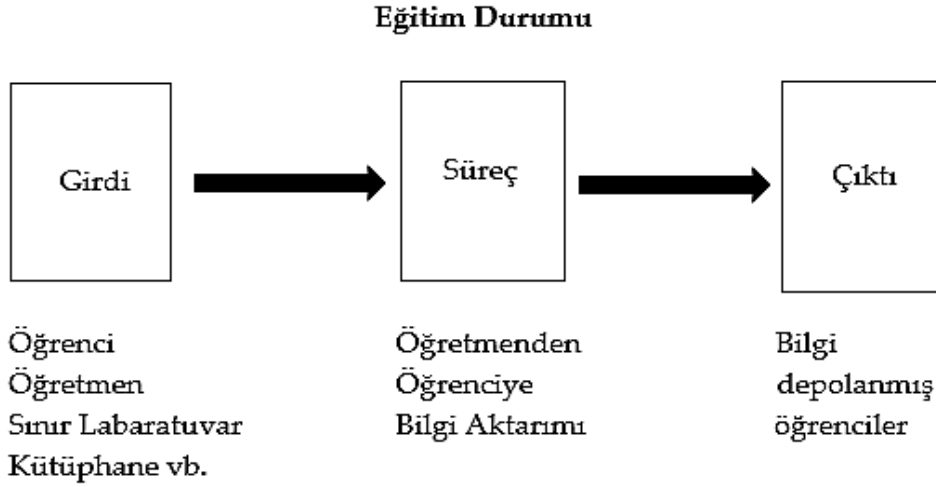
Ülkemiz Yüksek Öğrenim kurumları başta olmak üzere tüm eğitim kurumlarında klasik eğitim anlayışı egemendir. Bu anlayış büyük ölçüde pasif, araştırmacı nitelikleri zayıf, kendine güveni olmayan, yeniliklere ve değişime çabuk uyum sağlayamayan insan tipleri yetiştirmektedir.

Klasik eğitim anlayışında eğitim faaliyetleri, “kapalı sistem” anlayışına uygun bir biçimde yürütülmektedir. Eğitimde girdilerin önemi kabul edilmekle birlikte, girdilerin niteliklerini artıracak bir faaliyet sözü konusu olmamaktadır. Eğitim kurumları kendilerine girdi sağlayacak alt kurum (orta öğretim) öğrencilerinin niteliğini artırıcı bir işbirliği içinde değildir. Öğretmen ya da öğretim elemanı yetiştiren kuruluşlar da ise (Eğitim Fakülteleri veya Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüleriyle) arzulanan ya da beklenen nitelikler konusunda bir görüş alış-verişi yaşanmamaktadır.

Klasik eğitimde, eğitim faaliyeti genellikle öğretmenden öğrenciye tek yönlü bir bilgi aktarımı şeklinde olmaktadır. Öğrencinin katılımı istenmemekte, sessizce dinlemeleri öğretim için uygun bir ortam olarak görülmektedir. Bu ortamda başarı ise, genellikle aktarılan bilgilerin ne kadarının hafızada kaldığının ölçülmesi yoluyla yapılmaktadır. Üniversitelerden mezun edilen öğrencilerin (çıkıtlar), müşterilerimizin (toplum, kariyerin yapılacağı kurumlar, veliler ve hatta bizzat öğrenciler) beklentilerine uygun olup olmadığı hiç önemsenmemektedir.

Yıl içinde genellikle bir kez yapılan teftişlerde, kurallara ve bakanlıkça yıllar önce belirlenen müfredata uygun eğitim yapılıp yapılmadığı üzerinde durulmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumu’nun (YÖK) yaptığı yıllık denetimlerde de şekil şartının gerçekleştirilmiş olması eğitimin kalitesinin değerlendirilmesinde temel kriter olabilmektedir.

Klasik eğitim anlayışında eğitim kurumlarının ne “tedarikçiler” ne de “müşteriler” ile arasında hemen hemen hiçbir bilgi alış-verişi yoktur. Böyle bir sistemin başarısı, planlandığı şekilde yürütülmesine bağlı görülmektedir. Müşterilerimiz konumunda olan üst kurumların (toplum, kariyerin yapılacağı kurumlar, veliler ve hatta bizzat öğrenciler) “çıkıtlarımızı” beğenmesi ise eğitim kuruluşlarının kaygıları arasında bulunmamaktadır.



Şekil 1: Geleneksel Eğitim Anlayışı

Bu anlayışta eğitimde istenilen amaçlara ulaşamamasının nedenleri belirlenen kurallara uyulmamasında aranırken, eğitim kuruluşları, mezunlarımızı çalıştıran kurumlarla, velilerle, öğrencilerle başarıyı artırmada işbirliğine gerek görmemektedir. Öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonu ise bu anlayışta önemsenmemektedir.

III. Eğitimde Toplam Kalite Anlayışı

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerini belirleyerek, buna göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. TKY'nin en önemli özelliği ise kaliteli ürün ve hizmet sağlanmasını bir kaç kişinin omuzlarına bırakmayıp, sistemdeki herkesle paylaşmaktır.

Özellikle Japonların sanayi kuruluşlarında başarı ile uyguladıkları bu yönetim felsefesi, son yıllarda hizmet işletmelerinde de yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Hastaneler, süpermarketler, ulaştırma şirketleri ve eğitim kuruluşları artan rekabet ortamında müşterilere bekledikleri hizmeti sunabilmek için TKY'yi alternatif bir yönetim olarak görmektedirler.

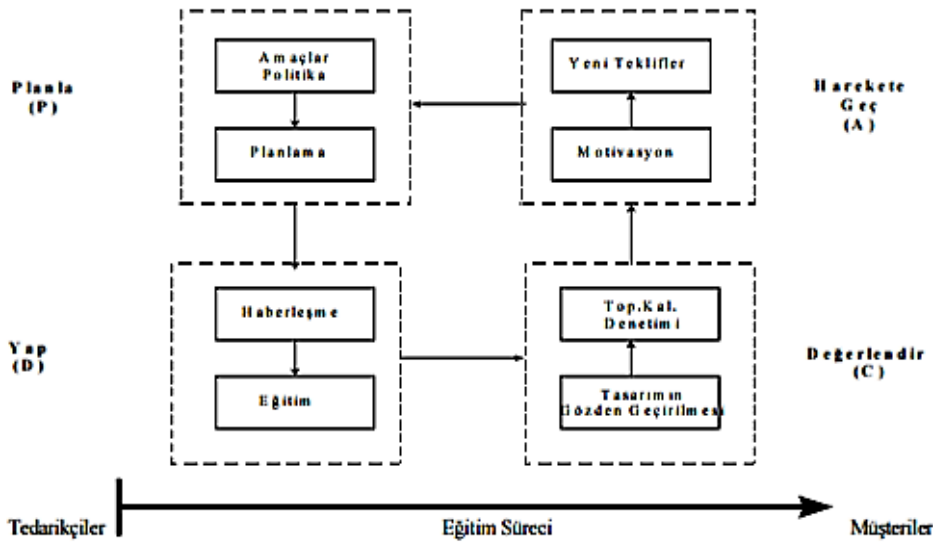
IV. Toplam Kalite Eğitiminin Özellikleri

4.1. Tedarikçilerle İlişkiler

Geleneksel yönetim anlayışının aksine TKY, kendisine girdi (öğrenci, öğretmen ve eğitim materyali) sağlayan diğer eğitim kuruluşlarıyla sıkı bir işbirliğini öngörmektedir. Çünkü "girdi" kaliteli olmadıkça istenilen kalitede bir eğitim gerçekleştirilemez. Bu nedenle alıcı eğitim kurumu için öğrenci sağlayan kuruluşların da kaliteli eğitim vermesi son derece önem taşımaktadır. Bugün ülkemizde üniversite

eğitiminin istenilen kalitede olmamasında, sürdürülen eğitim faaliyetlerinden önce, orta öğrenim kurumlarının beklenen standartta öğrenci yetiştirememesi büyük rol oynamaktadır.

Bu durumda üniversite yönetimine düşen görev, orta öğrenimle ilgili kuruluşlarla (Milli Eğitim Bakanlığı, ilgili Genel Müdürlükler, Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul idarecileri) sıkı bir işbirliğine giderek, nasıl bir öğrenci profili beklediklerini, hangi özelliklerin olması gerektiğini açıkça ifade etmeli ve bunu sağlamada gereken desteği vermelidirler.



Şekil 2: Eğitimde Toplam Kalite Anlayışı (Dahlggaard vd. 1995: 447)

Bu ilişkiler eğitim sisteminin diğer girdilerini sağlayan kuruluşlarla da aynı şekilde sürdürülmek zorundadır. Aksi halde hatasız “üretim” yapılması beklenmemelidir.

4.2. Müşteri ve İşgören İhtiyaçlarını Dikkate Alma

Müşteriler üzerinde odaklanma, onların beklentilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bu açıdan müşterileri iki açıdan ele alabiliriz: İç müşteriler ve dış müşteriler. İç müşterilerimiz; öğrenciler, öğretmenler ve diğer idari görevlilerdir. Dış müşteriler ise; eğitim sürecinin ortaya koyduklarından etkilenen resmi ve özel kurumlar, işletmeler, veliler ve genelde ise toplumdur. Dış müşteriye tatmin etmeden önce iç müşterinin tatmin edilmesi gereklidir. Dış müşteri tatmini bunun sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kaliteli bir “eğitim” için öğretmenlere, diğer çalışanlara ve öğrencilere uygun koşulların oluşturulması gereklidir.

Bir eğitim kurumunda kaldırılması gereken en önemli engellerden biri “korku” dur. Öğrenci, öğretmen ve okul idareleri “başarısızlık” korkusunu birlikte yenmelidirler. Öğretmenlerin bu korkuyu kaldırmadaki rolleri ve sorumlulukları büyüktür. Öğrencilerle kurulacak ciddi bir diyalog ile bu sorun büyük ölçüde çözülebilecektir.

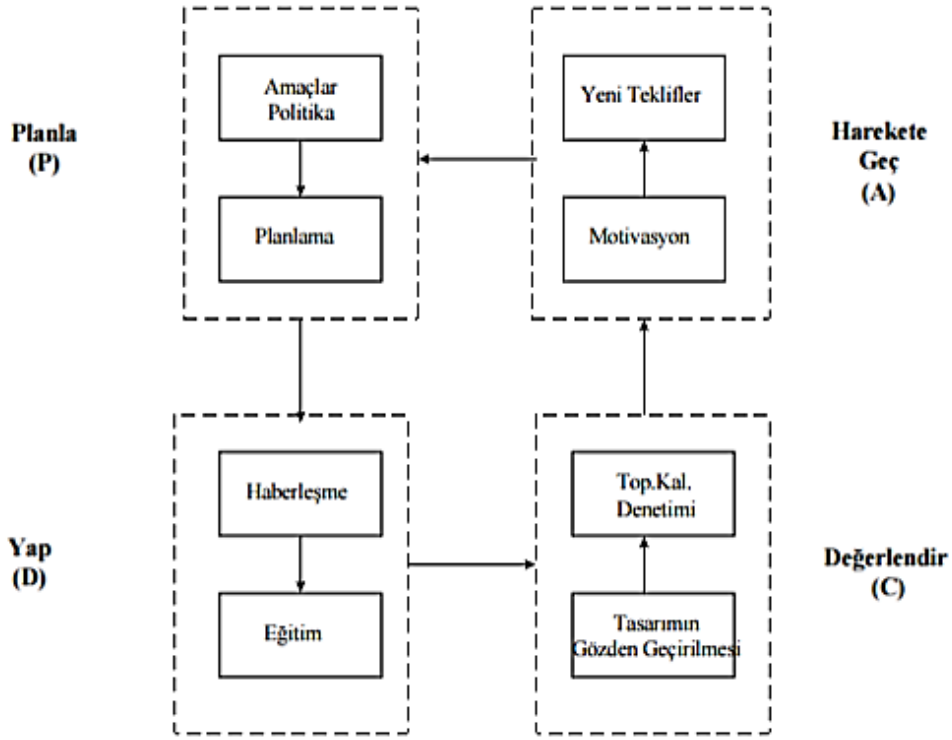
Kaliteli bir eğitim için okul yönetimi, öğretmen ve öğrenciler dış müşterilerin kendilerinden ne istediğini bilmeleri gerekir. Bunun için de iş hayatıyla iletişim ve işbirliği içinde olmaları; onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek müfredat programları geliştirmelidirler.

4.3. Sürekli Geliştirme

Kalite geliştirme, eğitim süreci içindeki bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesini gerektirir. Daha iyi kaliteye, iç ve dış kalite iyileştirmeleri yoluyla ulaşılabilir. İç kaliteyi geliştirmenin temel amacı, iş süreçlerini daha yalın, daha akıcı hale getirmektir. İş süreçlerindeki sorunlardan ve hatalardan korunma uzun vadede maliyetleri de düşürecektir. Dış kaliteyi iyileştirmede amaç, dış müşteri tatmininin artırılmasıdır. Bunun için yeniliklerin müfredatlara anında yansıtılması yeni öğrenme yöntemlerinin uygulanması gerekir. Böylece ürünlerimizin kalitesi yani eğittiğimiz öğrencilerin kalitesi de artacaktır.

Kalite geliştirmede “Deming Döngüsü” diye bilinen “planla, yap, değerlendir, harekete geç” (PDCA) çevriminden büyük ölçüde yararlanılmaktadır.

Kalite iyileştirme faaliyetleri, nelerin yapılması gerektiğinin iyi bir planı ile (P), başlarsa sürekli ve etkin olacaktır. İyi bir planlamadan sonra, plana ulaşılmasını sağlayacak faaliyetlerin yapılması gerekir (D). Değerlendirme aşamasından sonra sonuçlar kontrol edilmelidir (C). Kontrol aşamasında ulaşılan sonuçlarla ilgili nedenleri anlamaya çalışmak önemlidir. Böylece sonuçlardan gereken dersler çıkarılacaktır. Sonuçları değerlendirdikten sonra süreci geliştirmek için harekete geçmek (A) mümkün olabilecektir.



Şekil 3 : Deming Döngüsü (Dahlgaard vd. 1995: 447).

Eğitimde Toplam Kaliteyi uygulamaya koyarken kurumlar için önemli olan, kalite amaçlarının, politikalarının ve planların belirlenmesidir. Kalite amaçlarını ve kalite politikalarını uygun aksiyon planları izlemelidir.

TKY planlara dahil edildikten sonra, stratejinin bütün çalışanlara duyurulması gerekli olacaktır.

Deming çevriminde bundan sonraki aşama, elde edilen sonuçlarla, planlarda belirlenen sonuçların ölçüldüğü değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada, yeni mal ve hizmetlerin (yeni ders ve konuların) dizaynı (tasarımı) gözden geçirilmektedir. Kontrol aşaması, faaliyetlere yönetimin katılması, yönetimin TKY stratejisine desteğini ifade eder. Yıllık kalite denetimleri TKY stratejisinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. PDCA faaliyetlerine öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer görevlilerin katılması son derece önemlidir. Eğer eğitim kuruluşları mevcut eğitim kalitesini iyileştirmek, geliştirmek ya da yeni kalite hedefleri ortaya koymak istiyorsa bu katılımı mutlaka gerçekleştirmelidirler.

Tablo 1: Okulda Toplam Kalite Yönetimi (Özdemir 1996: 221)

Geleneksel Yaklaşım	Toplam Kalite Yaklaşımı
Bilginin yayıcısı olarak öğretmen Öğretmen sınıfta tek karar verici	Öğrenme etkinlikleri düzenleyicisi Kararlar diğer öğretmenlerle birlikte verilmektedir
Normal dağılıma göre öğrenci değerlendirme Kontrol edici olarak öğretmen	Tam öğrenmeye yönelik değerlendirme
Öğretmen merkezli Tek kitap üzerine program temeli Kontrol edici olarak yöneticiler	Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve işi yapan Öğrenci üzerine odaklanmış Yetişkin hayatın sorumlulukları üzerine odaklanmış ve tanınmış yeterlikler Düzenleyici: Lider, öğrencinin ihtiyaçlarına eğilen ve iş yapan

Eğitimin ürünü, eğitilmiş kişi değil, eğiten kişidir. Bir başka ifade ile, "kendini eğitmek için güçlendirilmiş" kişidir. Günümüzde hiç kimse tam anlamıyla eğitilemez. Sınırlı bir zaman diliminde bir kişinin öğrendiği, kaçınılmaz olarak bir kaç yıl içinde geçersiz kalacaktır. Brower'in ifadesiyle, "eğitimin ürünü gerçekte bir ürün değildir. O asla sonu olmayan bir süreçtir." Bu şekilde güçlendirilen öğrenciler eğitimden şunları kazanmış olmalıdır:

1. Okul sonrası öğrenme ve geliştirmenin nasıl sürdürüleceğinin bilgisi,
2. Öğrenme ve geliştirmeyi sürdürebilme becerileri,
3. Kendi kendine öğrenmeyi tabii ve eğlenceli olarak gören ve hisseden, hayat boyu öğrenmeyi sürdüreceği bir zihin yapısı,
4. Öğrenme ve kendini geliştirmeyi sürdürmek için güçlü bir güdü ve irade.

Sürekli iyileştirme ile ilgili anahtar kelime "öğrenme"dir. Öğrenme süreci sürekli iyileştirme sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Öğretmen tek yönlü haberleşme kanalını kullanarak bilgi aktaran konumundan çıkıp; öğrenmenin sağlayacağı ortamı hazırlayan, yol gösterici, ilgi ve yeteneklerin gelişimini destekleyici, dolayısıyla sürekli ilerlemeyi sağlayıcı bir konuma geçer.

Toplam Kalitenin uygulanması, eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici; aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz; sınıf içinde soyutlanmış çalışanlardan çok, aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyeri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmemize yardım

etmektedir. Geleneksel anlayışla Toplam Kalite anlayışı arasındaki farklar aşağıdaki Tablo 1 de gösterilmiştir:

4.4. Verilerle (Gerçeklerle) Çalışma

TKY’de ölçme son derece önemli olmaktadır. Lord Kelvin’in ifade ettiği gibi “hakkında konuş tuğumuz bir şeyi eğer ölçebiliyor ve rakamlarla ifade edebiliyorsak, onunla ilgili bir şeyler biliyoruz demektir.

Eğer ölçemiyor ve rakamlarla ifade edemiyorsak, bu konuda bilgimiz yeterli değildir.” Eğitim kalitesinin geliştirilmesi amacıyla yapılması gereken; mevcut durumun belirlenmesi, mevcut durumun uygun olup olmadığının kanıtlanması, gerçekleşen iyileştirmelerin tanımlanmasıdır. İyileştirme sürecinin yönetilmesi ve gelişmelerin izlenebilmesi gibi birçok faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için “veri”lere ihtiyaç vardır. Veri gerçekleri ifade eder. Bu veriler ise, ancak “ölçüm” ile elde edilebilir. Ölçemediğimiz bir şeye geliştirebiliriz ne de kontrol edebiliriz.

TKY’ne göre iki temel ölçüm şekli bulunmaktadır: İç ölçüm ve dış ölçüm. Birincisi temel süreçler ve iç müşteri tatmininin ölçümüyle ilgilidir. İkincisi ise, dış müşteri tatmininin ölçülmesini ifade etmektedir (Dahlgaard ve diğ. 1995: 450).

Eğitim kuruluşlarının kaliteyi yükseltmek amacıyla, sürekli ölçme ve kalite ile ilgili verilerin (gerçeklerin) toplanması ve raporlanması sistemini yerleştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Eğitim kuruluşlarında üç türlü ölçümden söz edebiliriz.

1. Dış müşteri tatmini endeksi (Customer Satisfaction Index, CSI)
2. İç müşteri tatmini (Employee Satisfaction Index , ESI)
3. Eğitim kurumlarının dahili süreçleri ile ilgili diğer kalite ölçümleri

İşgören ve müşteri üzerine odaklanma TKY’nin temel öğelerinden biridir. Bir eğitim kurumunda kalite amacı, doğal olarak iş görenlerin ve müşterilerin tatminidir. İşgörenler eğitimi veren kişiler, müşteriler ise öğrencilerdir. Bir eğitim kurumu, bir sonraki sürece “girdi” (iç müşteri) veya dış müşterilere “çıktı” şeklinde bazı sonuçlar üreten, birbirleriyle ilişkili süreçler toplamı olarak tanımlanabilir. Bir sürecin sonuçlarının kalitesini ölçmek için bir kalite kontrol noktasının oluşturulması gereklidir.

TKY, kurum yöneticilerinin, işgörenlerin ve öğrencilerin dahili süreçlerdeki sorunların veya başarısızlıkların nedenlerini farkında olmalarını ve bunlarla ilgilenmelerini gerekli gören süreç yönelimli bir faaliyettir (Dahlgaard vd. 1995: 451).

4.5. İlgili Herkesin Katılımının Sağlanması

Eğitim faaliyetlerinin kalitesi sadece öğretim elemanından beklenmemelidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi amaç bilgi yüklemek değildir. Eğitim kurumunun yöneticileri, öğrenme ortamının oluşturulmasından sorumludurlar. Herkesin katılımını sağlamak amacıyla

öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve diğer çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Herkesin bir çalışma takımında veya kalite çemberinde aktif katılımını sağlamak kalitenin sağlanmasının temel şartıdır. Eğitimle ilgili çalışma ekipleri kurumun kalite organizasyonunun önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır (Dahlgaard vd. 1995: 454).

Lider konumundaki öğretmenin diğer öğretmenlerle de işbirliği yaparak, onları da ekip çalışmasına dahil etmesi olumlu sonuçlar vermektedir. Nitekim TKY'yi "Eastern Maine Technical College" deki Yüksek Lisans programına uygulayan bir ekonomi profesörü, matematik profesöründen aldığı yardım sonucu öğrencilerin grafikleri doğru okumaya ve basit denklemleri doğru yorumlamaya başladıklarını belirtmiştir. Yine aynı programda pazarlama profesörünün talebiyle kendisinin fiyat teorisi üzerinde durması sonucu, öğrencilerin pazarlama dersindeki başarılarının arttığını da ifade etmiştir (Basık 1997: 55). Ekip çalışmaları sayesinde konunun bütününe kavrayan, dahil olduğu ekip içinde sorunların üstesinden gelinmesinde kendisinin de rolünün ve sorumluluğunun olduğunu bilen öğrenci; bu görev ve sorumluluklarına sahip çıkarak, başarının artması için kendini ve ekip arkadaşlarını denetleyecektir.

V. SONUÇ

TKY, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerine cevap verebilecek nitelikli eleman yetiştirilmesinde geleneksel eğitim anlayışına göre büyük üstünlüklere sahip bulunmaktadır. Toplumun eğitim sistemine olan güveninin tazelenmesinde TKY bir fırsat oluşturmaktadır. İş dünyasının nitelikli elemana kavuşma özlemi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesiyle karşılanabilecektir. Bu gelişmenin, çevreye kapalı geleneksel sistemle sağlanması mümkün gözükmemektedir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi ülkenin üretim gücünün artmasına neden olacaktır. Bu nedenle Toplam Kalite anlayışının üretim işletmelerinden önce eğitim kurumlarında uygulanması daha anlamlı ve gerekli olmaktadır. Eğer eğitim sistemimiz başarısız olur ve kalitesiz çıktılar üretirse, bu tüm toplumun kaynaklarının israf edilmesi anlamına gelmektedir.

TKY, küresel pazarda işletmelerimizin ve toplumun değişimi yakalayarak rekabet edebilmesinde önemli katkılar sağlayacak ve eğitim sistemimize yeni bir soluk kazandıracak nitelik taşımaktadır.

Ancak TKY'ni eğitim kurumlarında hayata geçirebilmek için üst yönetimin Toplam Kalite felsefesini iyi anlaması, gönül vermesi ve liderlik yapması zorunludur. Aksi takdirde TKY'ni gerçekleştirmek mümkün olamayacaktır.

KAYNAKÇA

- Basık, Feryal Orhan (1997), "Eğitim ve Toplam Kalite", Kalder (Önce Kalite Dergisi), Ödüllü Kalite Makaleleri.
- Cafoğlu, Zuhul (1996), Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kül-tür ve Eğitim Vakfı Yayınları (3).
- Dahlgaard, Jeans; Kai Kristensen ve Coopal K.Kanji (1995), "Total Quality Management and Education" ; Total Quality Management, Vol: 6, No:5-6.
- Özdemir Servet (1995), "Eğitimde Toplam Kaliteye Yönetimi", Verimlilik (Toplam Kalite Özel Sayısı).
- Schargel, Franklin (1993), "Total Quality in Education", Quality Progress, October.
- Weawer, Charles N. (1997), Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması (Çeviren: Birkan ve Akınhay) , İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yenersoy, Gönül (1997), Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yıldız, Gültekin (1994), İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yak-laşım, Adapazarı: SAÜ Yayınları (10).

Kamu Sektöründe Süreç Yapılandırmasına Teknik Bir Yaklaşım: Kalkınma Ajansları Üzerinde COBIT-5 ile Analiz ve Modelleme

Ahmet EFE

*Ankara Kalkınma Ajansı
aeefe@ankaraka.org.tr*

Özet

Kamu sektöründe süreç yaklaşımı yeni kamu yönetimi yaklaşımıyla birlikte gelen toplam kalite yönetimi ve iş süreçleri yönetimi (BPM) yöntemleriyle yansıtılmıştır. Türkiye’de 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol ve Denetimi Yasası ile performans yönetimi, iç kontrol ve iç denetim bileşenleri birlikte daha sistematik bir nitelik göstermeye başlamıştır. Başbakanlık tarafından 2005 yılından itibaren başlatılan veri ve hizmet envanteri çalışmalarında da süreçler dikkate alınmıştır. Ancak henüz profesyonel anlamda belirli bir standarda göre bir süreç yaklaşımı ortaya konulmamış ve yapılan çalışmalar raflarda bekletilmişlerdir. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmamızda uluslararası bir çerçeve olan COBIT-5 süreçler gerçekleştiricisinin kalkınma ajansları (KA) örneği üzerinden kamu sektöründe uygulanabilir bir yaklaşım olduğu iddiasıyla bu konuda betimleyici, uyarlayıcı ve sorun çözücü bir yaklaşımla analizler yapılmaktadır. Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında belirlenmiş olan KA sorunlarından 2 tanesi üzerinde kök neden analizleri yapılarak süreç modellemesinin olmadığı ortaya konulmaktadır. Yapılan çalışmada KA sorunlarının çözümlenebilmesi için bir süreç modelinin uygulanmasına ihtiyaç olduğu tespit edilerek COBIT-5 süreçler gerçekleştiricisinin boyutları olan paydaşlar, hedefler, yaşam döngüsü ve iyi uygulamalar üzerinden KA için bir analiz ve modelleme yapılabildiği tespit edilmiştir.

Kilit kelimeler: süreç yönetimi, kalkınma ajansları, yönetim süreçleri, COBIT-5

Analysis and Modelling of COBIT-5 Enabler of Processes for the Regional Development Agencies in Turkey

Abstract

Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme

1

Process management approach is reflected to the public sector with total quality management (TQM) and business process management (BPM) and redefined with the new public management theory. In Turkey, with the advent of the code of public financial control and auditing 5018 act, performance management, internal control and internal auditing components have shown a more systematic attribute in the legislation. The processes have also been taken into consideration by data and services inventory programme that had been started in 2005 by the Prime Ministry and implemented to all of public bodies. However, as a professional requirement there has not been used any international or national standard and all of the works of inventory, chartings and descriptions left in dossiers idle. It is defined that a implementation of a process model in dynamics of KA is a requirement for tackling with

managerial problems. That's why in this study, process enablers of COBIT-5 framework is being used in order to conceptually and theoretically understand its applicability to Turkish public sector over the specimen of regional development agencies (KA). As part of this research objective, some root-cause analysis are conducted over the problems of KA defined by State Auditing Board (DDK) in order to find solutions to certain problems and depict a process management model for KA.

Key words: process management, development agencies, management processes, COBIT-5

I. GİRİŞ

Küresel eğilimler ve AB müktesebatının gerekleri ışığında, Türkiye açısından geleneksel plancılıktan vazgeçilerek yerel sivil, özel, akademi ve kamu sektörünün ortak yönetişimine dayanan bölgesel kaynakların potansiyel ve dinamiklere göre belirlenecek önceliklere tahsisini esas alan yeni plancılık kültürü kalkınma ajansları (KA) ile bölgesel kalkınmacılığa yansıtılmıştır. Türkiye'de 2006 yılında "*yönetişim*" paradigması üzerine kurgulanan KA, AB ilerleme raporlarındaki tespit ve önerilere uygun bir şekilde 5449 sayılı Kuruluş Kanunu ile ortaya çıkmış olmakla birlikte pek çok gelişmiş ülkede yaygın olarak kullanılan bölgesel gelişme ve sosyal-ekonomik dinamiklerin verimli bir şekilde harekete geçirilmesine olanak tanımayı amaç edinen küçük ölçekli kamu kurumları olup, yönetişim mekanizması üzerinde kurgulanmış olmaları ve çoğu noktada özel hukuka tabi olmalarından dolayı klasik Türk amme idaresi geleneğinden ayrılmaktadırlar. 2006 yılından itibaren kurulmaya başlanan ve 2011 yılında düzey-2 (Nutts-II) sınıflandırmasına göre 26 adet olarak farklı bölgelerde kurulmuş olan KA kısa süre içerisinde pek çok projeye

finansman sağlamalarına rağmen başarılı olup olmadıkları noktasında bölgesel ölçekte ve ulusal ölçekte sorgulanmışlardır.

KA'nın varlık nedeninin sorgulanması ve KA ile ilgili zayıflıkların ve problemlerin varlığı ile ilgili olarak siyasi, bürokratik, akademik ve iş dünyasından olumsuz söylem ve değerlendirmelerin artması üzerine Cumhurbaşkanlığı Makamınca 2012 yılı sonunda görevlendirilmiş olan Devlet Denetleme Kurulu (DDK) bir yılı aşkın sürede üç vergi müfettişi ve bir Kalkınma Bankası uzmanından oluşturduğu araştırma ve inceleme ihtisas heyeti marifetiyle yaptırdığı kapsamlı çalışmalar, araştırmalar, analizler ve değerlendirmeler sonucunda 2014 yılında çıkarılan ve 830 sayfa olan devasa boyuttaki Araştırma ve İnceleme Raporunda, 43 maddede tespit edilen temel sorunlara parmak basılarak bunların giderilmesi için bazı önerilerde bulunulmuştur (DDK, et al., 2014). Bu öneriler doğrultusunda yapılması öngörülen düzenlemeleri gösteren Kalkınma Bakanlığı (KB) tarafından eylem planı hazırlanmış olmakla birlikte bu çalışmada öncelikle 43 adet sorunu bulunan KA hukuki statüsünün, idare, devlet, bürokrasi ve kamu yönetimi bağlamında analiz edilmesi gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Anılan 43 sorunun kökünde yönetim kurgusunun yanlış yapıldığı varsayımıyla COBIT-5 yönetim çerçevesinin KA için yeniden kurgulanmayı sağlayacak şekilde uygulanabileceği ve temel sorunlarına çözüm olabileceği hususu doktora düzeyinde çalışmalara da konu edilmiştir. (Efe, 2015)

Bu çalışmamızda KA dinamiklerinde DDK tarafından tespit edilmiş olan 43 adet sorundan 2 tanesi üzerinden kök neden analizleri yapıldığında kurumsal süreç yönetimi ile ilgili problemlerin mevcut olduğu tespit edilmiştir. Süreç yönetiminin yapılandırılması için uluslararası bir çerçeve olan COBIT-5 ile KA dinamiklerinde yapılandırılabilirliği araştırma hipotezi olarak kabul edilerek bu konuda çeşitli analizler yapılmıştır.

Süreç yönetimi, stratejik kurumsal amaçları sağlamayı amaçlayan kurumsal stratejilere göre belirlenmiş olan iş süreçlerini geliştiren ve maksimum performansı sağlayan sistemler, prosedürler, metotlar ve araçlar olarak tanımlanmaktadır (Maříková, Rolínek, Kubecová, & Vrchota, 2015, s. 109). Süreç yönetiminin büyük organizasyonlarda olduğu gibi küçük farklılıklarla KOBİ niteliğindeki yapılarda da uygulanması durumunda kurumsal fayda ve avantajların elde edilebileceği pek çok araştırma sonucunda kanıtlanmıştır. (Maříková, Rolínek, Kubecová, & Vrchota, 2015, s. 110)

Maalesef, geleneksel iş süreçleri yönetim (BPM) sistemleri gündelik belirsizliklerle karşılaşan kurumların problemlerine çözüm

getirememektedir. Örneğin, bilişim sistemlerinin hata vermesi veya yeni piyasa değişiklikleri ki kurumsal amaçları etkileyebilecek düzeyde de gerçekleşebilmektedirler. Bu belirsizlikle ve kurumsal ölçekteki etkileri aslında genel ismiyle risk olarak bilinmektedirler ve bunların doğru ilkeler, çerçeveler ve süreçlerle yönetilebilmeleri gerekir. Süreçlerde meydana gelen risklere karşı duyarlı olabilen sistemlere de risk-duyarlı süreç yönetimi (R-BPM) adı verilmektedir (Suriadi, et al., 2014). Süreç yönetiminin risk yönetimi ile entegre bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan ve bilişim ile iş süreçlerini entegre etmeyi hedefleyen bir çerçeve olarak COBIT-5 standardı ön plana çıkmaktadır.

Bulut bilişimin yükselişi ile birlikte kurumlar artık günümüzde hızlı bir şekilde bilişim ile ilgili süreçleri ve kaynaklarını değiştirmeye çalışmaktadırlar. Sadece bireysel uygulamalar değil aynı zamanda tüm iş süreçleri artık bulut ortama taşınabilmektedir (Stefan Schulte, Venugopal, Weber, & Hoenisch, 2015). Bu tür gelişmeler bilişim süreçleri içe iş süreçlerinin entegrasyonu ve uyumlulaştırılması ihtiyacını da birlikte gündeme getirmiştir. 26 adet kalkınma ajansları (KA) yönetim bilgi sisteminin (YBS) kendi sunucularında değil, merkezi olarak bulut ortamda tutuluyor olması buna örnek olarak verilebilir. Buna benzer değişimler de aslında süreç yönetiminin de bulut bilişim kaynaklarını kullanarak zamanla elastik hale gelmesine yol açacaktır. Bu durum iş süreçlerinin bilişim süreçleri ile entegre bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan COBIT-5 uygulamaları açısından dikkate alınabilmesine olanak tanımaktadır.

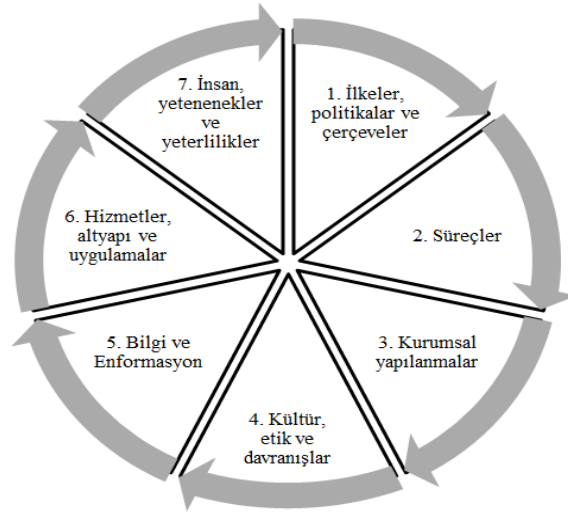
Bir paradigma olarak dikkate alınabilecek olan COBIT, önceleri denetim, kontrol ve daha sonra yönetim çerçevesi iken daha sonraları risk ve katma değer ile ilgili standartları da bünyesine alarak zamanla bir BT yönetim çerçevesi haline gelmiştir. COBIT-5 çerçeve yaklaşımı 5 temel ilke "*principles*" getirmektedir. Bu ilkeler çerçevenin esas sütunlarını teşkil etmektedirler. Bu ilkeler üzerinde yapılacak olan yapısal kurgu ve süreç uygulamaları da gerçekleştiriciler "*enablers*" vasıtasıyla temellendirilebileceklerdir.



Şekil 1. COBIT-5 Temel İlkeleri

Kaynak: (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

Şekilde görüldüğü gibi COBIT-5 beşinci versiyonunda beş temel ilke üzerinde kurulmuş oluşturmıştır. COBIT-5, sistem teorisinin temel varsayımlarını kullanarak birbiriyle etkileşim içerisindeki bileşikleri dikkate alarak bütüncül bir yaklaşım sergilenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, gerçekleştiriciler kurumsal yönetim ve yönetim açısından birbirini bütünlükleyen, diğer çerçeve ve standartların eksikliklerini tamamlayan, kurumun varlığını sürdürmesi için gerekli olan alt sistemlerden oluşan canlı bir sistemin birliğini sağlamaktadır. (ISACA, 2012)

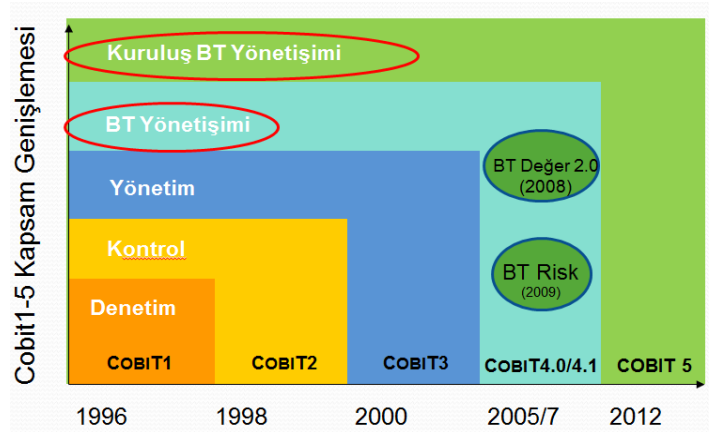


Şekil 2. COBIT-5 Gerçekleştiricileri

Kaynak: (ISACA, 2012)' den uyarlanmıştır.

Paradigma gerilimi, diğer standart ve çerçevelerin mevcut teknik ilişkiler ağını, gereklilikleri ve sürdürülebilir stratejik yönetimi acımasız rekabet ortamında açıklayamaması ve çözüm bulamamasından dolayı

ortaya çıkmıştır. Çünkü her kurumun paydaşları ve ihtiyaçları farklı olduğundan ve kaynakları ile riskleri de aynı olmadığından kendilerine has uyarlamaların yapılabilmesi aşikâr bir halde belirginleşmiştir. Kendisini çevresel koşullara ve zamanın gereklerine göre sürekli adapte edebilen COBIT bu gerilim içerisinde yeni bir paradigma olarak ortaya çıkarak mevcut sorunlara çözüm sunma iddiasındadır.



Şekil 3. COBIT Alanında Paradigma Gerilimleriyle Yaşanan Kapsam Genişlemesi

Kaynak: (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

Şekilden de görüleceği üzere, COBIT-4 iş süreçlerini BT süreçleri ile hizalandırmak için bazı araçların geliştirilmesiyle ortaya çıkmış ve diğer yönetim çerçeveleri ve BT çerçeve ve standartları ile olan ilişkileri de güçlendirmiştir. COBIT-5 gerçekleştiricileri bütüncül yaklaşımı esas alınarak BT ve iş süreçleri ile birlikte bir kurumsal anlamdaki her şey gerçekleştiriciler kapsamına alınabilmektedir. COBIT-5, ISACA tarafından geliştirilen bir BT yönetim çerçevesidir. Şekilden de görüleceği üzere, COBIT, ilk başta finansal ve BT denetim ve kontrol alanlarında ilk önce kendisini göstermişti. İlk baştaki COBIT, "Control Objectives of IT" olarak bilinmekteydi. Daha sonra COBIT, göstergeler, süreç araçları, kritik başarı faktörleri, olgunluk modelleri ve BT yönetimi ile ilgili görev ve

sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için geliştirilen araçlarla birlikte aşamalı bir şekilde toplumsal ve ekonomik koşulların sonucu olarak yeni olarak elde edilen bilgilerle girdiği paradigma gerilimleri sonucunda bir yönetim ve yönetim çerçevesi haline gelivermiştir. Bu durum elbette de BT ile ilişkili olan iş süreçleri ve sorumluluklarının katma değer oluşturma (Val IT) ve risklerin yönetilmesini (Risk IT) de belirlemiştir. Val IT ile Risk IT temel kavram ve süreçleri COBIT alanından alırken bunlara ilgili oldukları alanlara ait özel rehberlikler eklemiştir.

II. METODOLOJİ

Araştırma yöntemi olarak literatür taraması, sorun analizi, mantıksal ilişkilendirme ve uyarılma gibi yöntemler kullanılmıştır. Literatür taraması EBSCO veri tabanı üzerinden yerli ve yabancı makaleler üzerinden yapılmıştır. Ebsco veri tabanında “*process management*” olarak yapılan taramada 9.720 adet olarak tespit edilen toplam araştırma sayısı içerisinde 159 adedinin Türkçe literatür kapsamında yapılan araştırmalar olduğu görülmüştür. Gene “*COBIT-5*” olarak yapılan taramada ise toplamda 125 olarak tespit edilen araştırmalar içerisinde sadece 1 tanesinin Türkçe literatür kapsamında olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde yaptığımız araştırmanın Türkçe literatüre katkısı açısından önemli olduğu söylenebilir.

Bu çalışmamızda, COBIT-5 çerçevesinde uygulama gerçekleştirecileri olan yedi adet bileşen içerisinde süreçler gerçekleştirecisinin KA düzlemine uyarlanması yapılmaktadır. Bu kapsamda öncelikle COBIT-5 süreçler gerçekleştirecisi üzerinde betimleyici bir çalışma yapılmakta daha sonra KA sistematığına uygulanması durumunda nasıl bir tablo ortaya çıktığı anlaşılmasına çalışılmaktadır. Bu çalışmamızda ayrıca bazı sorunlar üstünde kök neden analizleri yapılarak süreç yapılandırmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu çalışmada kalkınma ajanslarının hedef basamaklarının kullanımıyla ilişkili olabilen sorunları analiz edilmektedir bu amaçla da DDK raporu incelenmiş ve süreç uygunluğu ile ilgili 2 adet probleme dair çekirdek neden analizleri yapılmaktadır. Hizmete özel olan DDK raporu üzerinde akademik araştırma yapılarak bu alandaki idari bilgi literatüre kazandırılmaktadır.

Araştırmamızda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

1. DDK tarafından tespit edilen sorunlardan KA süreçlerinin doğru yapılandırılmaması ile ilişkili olan sorun var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?
2. COBIT-5 süreç gerçekleştirecisi nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?

Yukarıda ifade edilen araştırma sorularının cevaplanabilmesi için öncelikle KA dinamiklerinde DDK tarafından tespit edilen 43 sorundan sadece 2 tanesi analiz edilerek süreç yönetimi kurulumu ile ilgili olup olmadıkları üzerinde kök neden analizleri yapılmakta ve COBIT-5 süreç gerçekleştiricisi betimleyici bir araştırma yöntemi kullanılarak tanıtılmakta ve paydaşlar, kurumsal hedefler, süreç yönetimi yaşam döngüsü ve iyi uygulamalar çerçevesinde KA dinamiklerinde uygulanabilirliği analiz edilmektedir. Sonuçta ise bir kamu kurumu olarak KA sisteminde süreç yönetiminin uygulanabilirliği ve mevcut sorunların kök nedenlerinin ortadan kaldırılmasındaki rolü üzerinde değerlendirme yapılmaktadır.

III. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Bu çalışmamızda Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet önemli sorunları olduğu yönünde hazırlanan araştırma raporundaki tespitlere dayanmaktadır. Buna göre çoğu sorunun aslında KA süreçlerinin işletilmesiyle doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örnek olarak sadece iki adet sorun ile ilgili kök neden analizleri aşağıda yapılmaktadır. Bu analizde karşılaştırmalı olarak COSO ve COBIT modelleri kullanılmıştır.

3.1. Bağımsız Değerlendiricilerin Seçim ve Değerlendirme Usulleri Yetersizliği

KA tarafından hibe verilen projelerin bağımsız değerlendirmesi aşamasında, bağımsız değerlendiricilerin iş deneyimleri ve uzmanlık alanları açısından değerlendirme yaptıkları projelere yatkınlıklarının aranması ve bağımsız değerlendirici tercihlerinde mali destek programının niteliğine göre seçici olunması, bağımsız değerlendiricilerin projelere ilişkin bölümler itibarıyla verdikleri puanların gerekçelerini, konuya ilişkin yorumlarını ve projeye ilişkin riskleri, düzenledikleri değerlendirme raporlarında açık ve detaylı şekilde belirtmelerinin önem taşıdığı değerlendirilmektedir (DDK, et al., 2014).

Tablo 1. Değerlendiricilerin Seçim ve Değerlendirme Usulleri Yetersizliği Sorunu İçin Eylem Planları ve Kök Neden Analizi

DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Bağımsız değerlendiricileri n iş deneyimleri ve uzmanlık alanları açısından değerlendirme	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı alanında personel yeterliliğine girmektedir. Özellikle kamu personelinin değerlendirmelerden ücret alamıyor olması nedeniyle bağımsız değerlendiricilerde çok seçici olunmasının önünde engel teşkil edilmektedir. Ayrıca mevzuat yapısındaki sınırlamalar da bu anlamda bir kontrol zafiyeti teşkil

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

9

yaptıkları projelere	edebilmektedir.
yatkınlıklarının	COBIT-5 değerlendirmesi
aranması ve	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Bağımsız değerlend
bağımsız	ve değerlendirme usulleri mevzuatça belirlenmekte ve diğer de
değerlendirici	destek programı rehberinde YK tarafından belirlenmektedir
tercihlerinde mali	sınırlamalar kaldırılarak kamu personelinden de yararlanabilme
destek	hale getirilmesi paydaş ihtiyaçları ve bütüncül yaklaşım
programının	değerlendirilmelidir. Bağımsız değerlendiricilerin seçim ve
niteliğine göre	usullerinin yetersiz olması bu konuda sürecin paydaş ihtiyaçla
seçici olunması.	hedefler doğrultusunda sistematize edilmemiş olduğunu göster

KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
15.1 Bağımsız değerlendiricileri seçimi ve değerlendirilme sürecinde ilişkin usul ve esaslar hazırlanacaktır.	15.3 Bağımsız değerlendirici seçiminde adaylara uygun iş deneyimleri ve uzmanlık alanlarına sahip olması gözetilecektir. Ajanslarda yürürlükte olan bağımsız değerlendirici seçim ve değerlendirme süreçlerinde risk kontrol noktaları ve kontrol sayıları artırılacaktır. Bir projenin değerlendirilmesi için sadece o projenin sektörüne ve NACE koduna uygun bağımsız değerlendiriciler arasından rastgele atama yapılacaktır.
15.2 KAYS Uygulama sonuçları Bakanlıkça izlenecek ve gerekli yönlendirmelerde bulunulacaktır.	15.4 Değerlendirmelerde verilen puanların gerekçelerinin detaylı yer alması hususu gözetilecektir. Bunu gerçekleştirmeyen değerlendiricilere yönelik yaptırım uygulanacaktır. Bağımsız değerlendirme sürecine başlamadan önce değerlendiricilere kapsamlı eğitim verilecektir

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

3.2. Bütçe Revizyonlarında Ölçsüzlük

DDK tarafından yerelde yapılan araştırma ve inceleme çalışmaları sırasında, herhangi bir inceleme veya fiyat araştırması yapılmadan projelerin bütçe kalemlerinde indirim şeklinde revizyonlar yapılabildiği ve ajanslar arasında bütçe revizyonu aşamasında değişik standartların uygulandığı görülmüştür. 2009-2012 dönemi için tüm ajansların bütçe revizyonu ortalamasının %16 olduğu, aynı zamanda ajanslar arasındaki

farkların da önemli boyutlarda bulunduğu, bazı ajanslarda bütçe revizyon oranının %46'ya kadar ulaştığı anlaşılmıştır. (DDK, et al., 2014)

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

Tablo 2. Projelerin Bütçe Revizyonlarında Ölçsüzlük Sorunu İçin
Eylem Planları ve Kök Neden Analizi

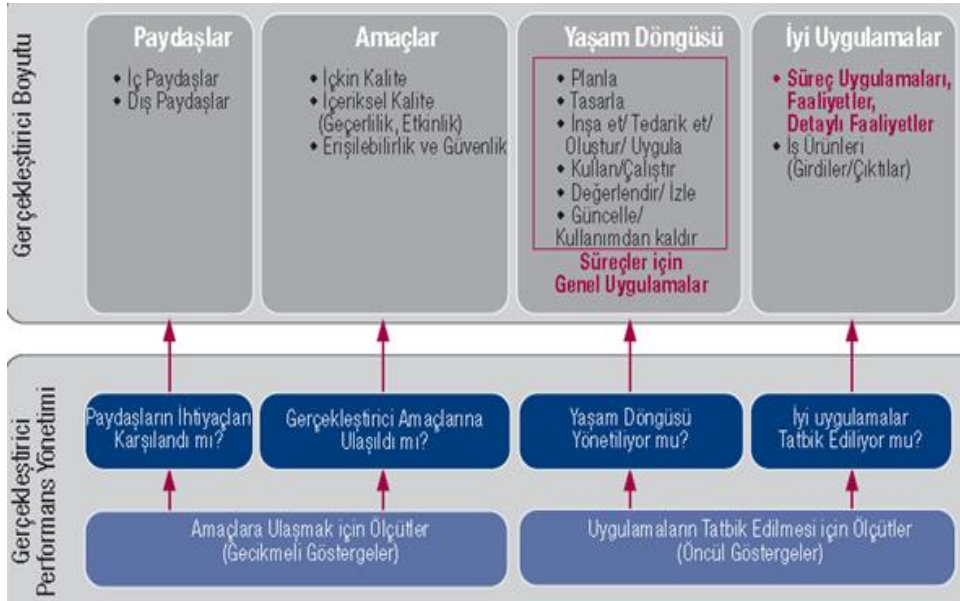
DDK önerisi	COSO değerlendirmesi
Bütçe revizyonlarının ciddi inceleme sonuçlarına ve rasyonel gerekçelere dayalı olarak her bir proje için ayrı ayrı değerlendirilmek suretiyle gerçekleştirilmesi	COSO iç kontrol sistemi Kontrol bileşenlerinden kontrol ortamı ve kontrol faaliyetleri alanına girmektedir. Kontrol ortamı kapsamında personel yeterlilikleri ciddi bir kıstas teşkile etmektedir. Her personel kendi anlayışı ve bilgi düzeyini bütçe revizyonlarına yansıtabilmektedir. Bu alan standardize edilebilmiş değildir. Yapılan revizyonlar da çapraz kontrole tabi tutulmadığında kontrol faaliyeti zafiyeti doğabilmektedir.
	COBIT-5 değerlendirmesi
	COBIT-5 Yönetişim süreçleriyle ilişkilidir. Ancak bütçe revizyonları yapılandırılmış bir sürecin olmaması da yönetim süreçlerinin sorun göstermektedir. Bütçe revizyonunun her bir proje için yapıyor olma kaynağı israfı olduğu gibi bütçe kalemleri üzerinde değerlendirme geçer not aldığından dolayı değerlendirme kriterlerinin sonradan anlamına gelebilir. Ayrıca bu anlamda bir ihtiyaç varsa paydaşların potansiyel başvuru sahiplerine başvuru öncesi danışmanlık ve rehberlik hazırlayacakları bütçelerin tutarlı ve piyasa koşullarına uygun olarak sağlanabilir. Bunun için de paydaş ihtiyaçları ve kurumsal hedeflerin süreçlerin yeniden yapılandırılması gerekir.
KB Eylem Planı	KA Eylem Planı
18.1 Bütçe revizyonlarının rasyonel gerekçelere dayalı olarak ve her bir proje için ayrı ayrı gerçekleştirilmesine dair düzenleme ve izleme gerçekleştirilecektir.	18.2 Başarılı proje listesi yönetim kuruluna sunulmadan önce yapılan bütçe revizyonlarının rasyonel gerekçelere dayalı olarak ve her bir proje için ayrı ayrı gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Bu projelerin Yönetim Kurulu onayına sunulmadan önce revizyon için başvuru sahibi ile mutabık kalınacaktır.

Kaynak: (DDK, et al., 2014) ve (KB-BGYUGM, 2014)'dan yararlanarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki analizlerden de anlaşılacağı üzere KA süreçlerinin ve süreç yönetim sisteminin sorunlu olduğu “Değerlendiricilerin Seçim ve Değerlendirme Usulleri Yetersizliği” ile “Bütçe Revizyonları” süreçlerinden anlaşılmaktadır. Bu iki sorun örnek olarak ele alınmıştır. Ve bu konudaki analiz ve tespitler de tümevarımsal bir mantıksal yaklaşımla genel olarak KA süreç yönetiminde bir soruna işaret ettiği söylenebilmektedir. Bu nedenle de bu sorunun çözümlenebilirliği süreçlere bütüncül olarak bakarak her süreçteki çıktıların başka süreçlere girdi olarak modelleyen COBIT-5 standardı çerçevesinde tartışılacaktır. Bunun için de öncelikle 7 adet gerçekleştiriciden birisi olan süreçler gerçekleştiricisinin COBIT-5 çerçevesindeki tanımı yapıldıktan sonra KA dinamiklerine uyarlanabilirliği tartışılacaktır.

IV. SÜREÇLER GERÇEKLEŞTİRİCİSİ

Süreç, “genel olarak, çeşitli kaynaklardan (diğer süreçler de dâhil olmak üzere) girdi alan, girdileri işleyen ve çıktı üreten (örneğin, ürünler, hizmetler), kuruluşun politikaları ile usullerinden etkilenen bir uygulamalar bütünü” biçiminde tanımlanmaktadır.



Şekil 4. Süreçler gerçekleştiricisi boyutları

Kaynak: (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

COBIT-5 çerçeve olarak uygulanabilirliğini 5 ilke ile 7 gerçekleştiriciye bağladığından bir gerçekleştirici olarak süreçler de bu kapsamda ele alınmaktadır. Süreç modelinin gerçekleştirici boyutu da

ilkeler, politikalar ve çerçeveler gerçekleştiricisinde olduğu gibi; paydaşlar, hedefler, yaşam döngüsü ve iyi uygulamaları içermektedir:

4.1. Paydaşlar

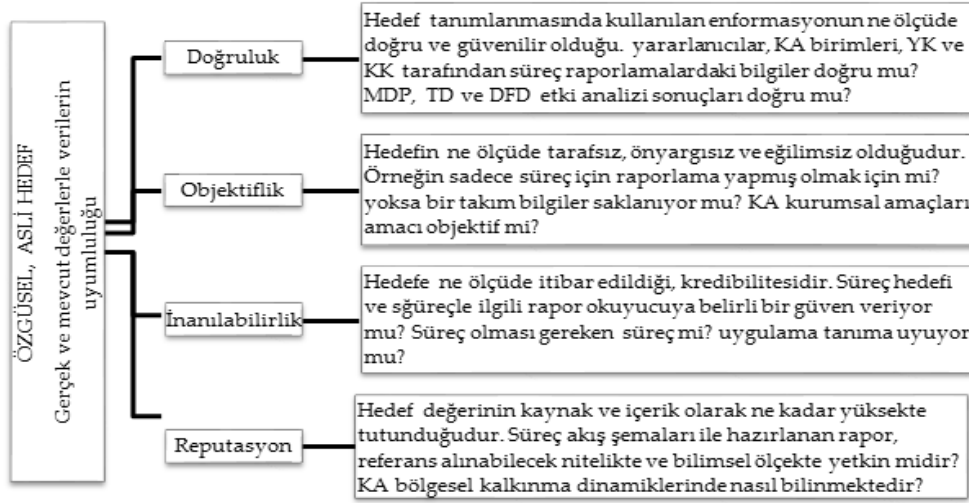
Süreçlerde kendi görevleri olan iç ve dış paydaşlar vardır; paydaşlar ve sorumluluk seviyeleri, kimin sorumlu, mesul, danışılan veya bilgilendirilen (SMDB) olduğunu gösteren tablolarda belgelenir. (ISACA, 2012) Dış paydaşlara vatandaş, paydaş, yararlanıcı ve yatırımcılar, KK üyeleri ile düzenleyiciler kategorisinde KB yetkilileri dâhildir. İç paydaşlara yönetim kurulu, yönetim ve personel dâhildir. Dolayısıyla süreçlerdeki paydaşların rolleri gereği gerekli katkıyı sağlamaları için sürece dâhil edilmeleri sağlanmalıdır.

4.2. Hedefler

Süreç hedefleri *“bir sürecin istenilen sonucunu açıklayan bir ifade”* olarak tanımlanır. Sonuç bir ürün, önemli bir durum değişikliği veya diğer süreçlere dair önemli bir yetenek geliştirmesi olabilir. Bunlar hedef basamaklarının bir kısmını oluşturur, yani süreç hedefleri BT-bağlantılı hedefleri destekler, BT-bağlantılı hedefler de kalkınma ajansının kurumsal hedeflerini ve bunlar da paydaşların ihtiyaçlarını destekler. (ISACA, 2012) Süreç hedefleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

Asli Süreç Hedefleri

Asli hedef, özgün hedefleri ifade etmektedir. O sürecin bizzat hizmet ettiği varlık amacını açıklayan hedefler asli veya özgün hedeflerdir. Süreç asli kaliteye sahip mi? Doğru mu ve iyi uygulamalarla uyumlu mu? İç ve dış kurallara uygun mu? Gibi soruların cevaplandığı ölçüde asli ve özgün hedeflerin kalitesi anlaşılır (ISACA, 2012).



Şekil 5. Özgün ve Asli Hedef Amaç/Kalite Kriterleri Modeli

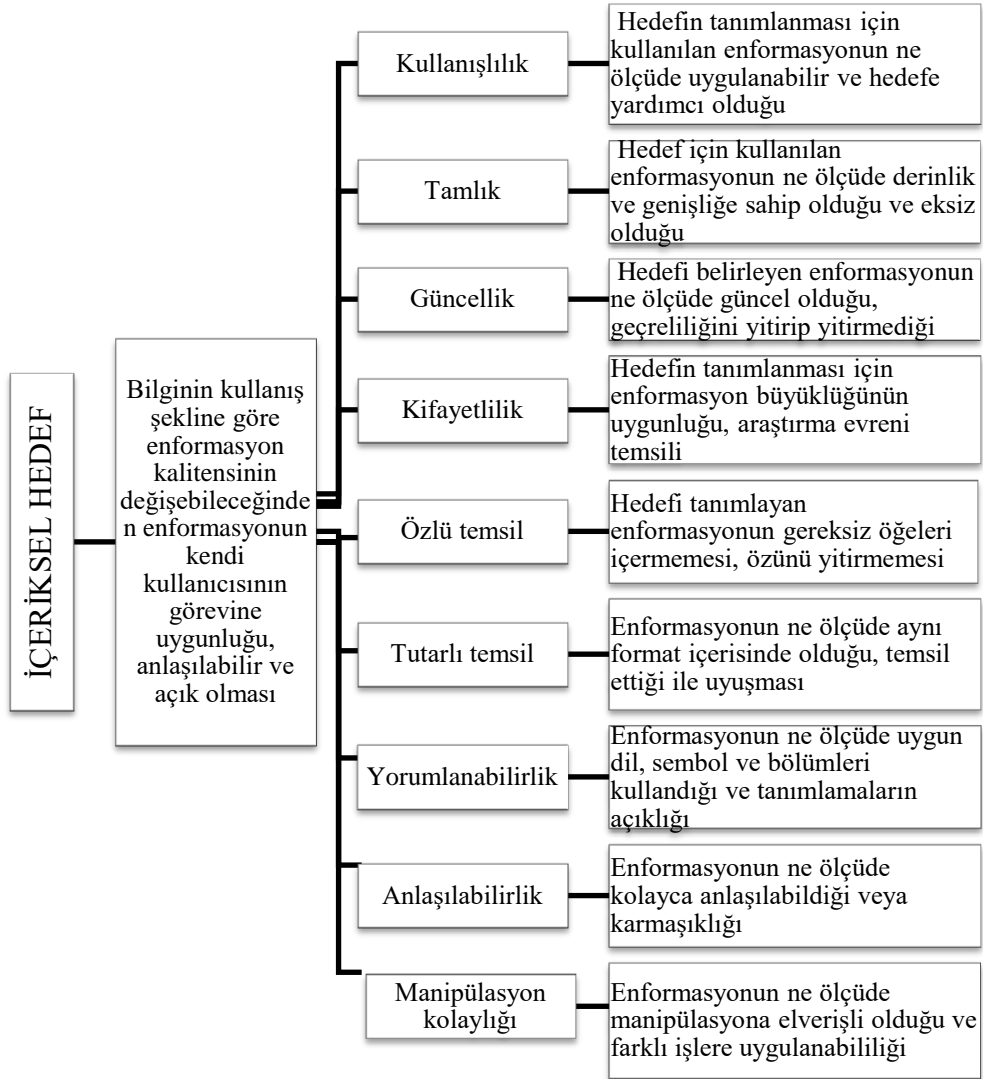
Kaynak: (ISACA., 2012a)' dan esinlenen Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

İçeriksel Süreç hedefleri

Süreç, her KA özel durumuna göre, her birimin işleyişine göre, her personelin yetkinlik ve aldığı eğitimlere göre özelleştirildi ve uyarlandı mı? Süreç konuyla ilgili, anlaşılır, uygulanması kolay mı? Gibi sorulara tam cevap verdiği ölçüde içeriksel hedeflerin kalite kriterlerinin yerine getirildiği söylenebilir. (ISACA, 2012)

Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme

16

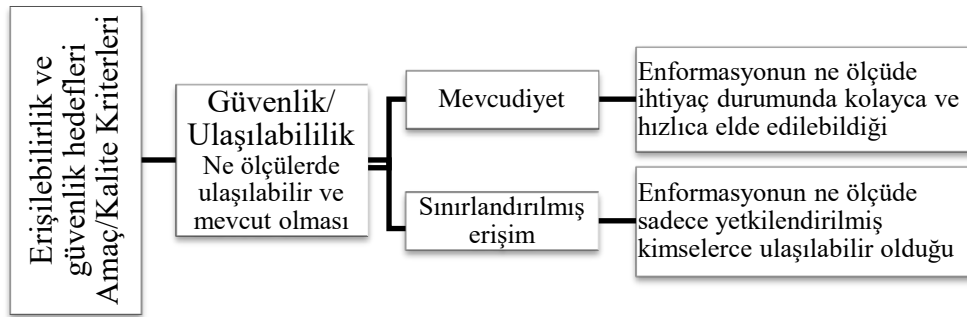


Şekil 6. İçeriksek Hedef Amaç/Kalite Kriterleri Modeli

Kaynak: (ISACA., 2012a)' dan esinlenen araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Süreçlerin Erişilebilirlik ve Güvenlik Hedefleri

Süreç gerektiğinde gizli olarak kalır ve ihtiyacı olan kişi tarafından bilinir ve erişilebilir. Ölçütler, hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını ölçmek amacıyla hedef basamaklarının her seviyesinde, dolayısıyla süreçler için de tanımlanır. Ölçütler, "bir süreç hedefine ulaşmanın ölçülmesini sağlayan ölçülebilir bir niteliktir" şeklinde tanımlanabilir. Aşağıdaki şemada erişilebilirlik ve güvenlik hedeflerine dair kriterler yer almaktadır (ISACA, 2012).



Şekil 7. Erişilebilirlik ve Güvenlik Amaç/Kalite Kriterleri Modeli

Kaynak: (ISACA., 2012a)' dan esinlenen araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Ölçütler, SMART- özgün, ölçülebilir, uygulanabilir, konuyla ilgili ve güncel olmalıdır. Gerçekleştiriciyi etkili ve verimli şekilde yönetmek için, ölçütlerin, beklenen sonuçların ne ölçüde gerçekleştirildiğini ölçmek amacıyla tanımlanması gerekir. Ek olarak, gerçekleştirici performans yönetiminin ikinci safhasında, iyi uygulamaların ne ölçüde uygulandığı açıklanır. İlişkili ölçütler, gerçekleştirici yönetimine yardımcı olmak amacıyla burada da tanımlanabilir.

4.3. Yaşam Döngüsü

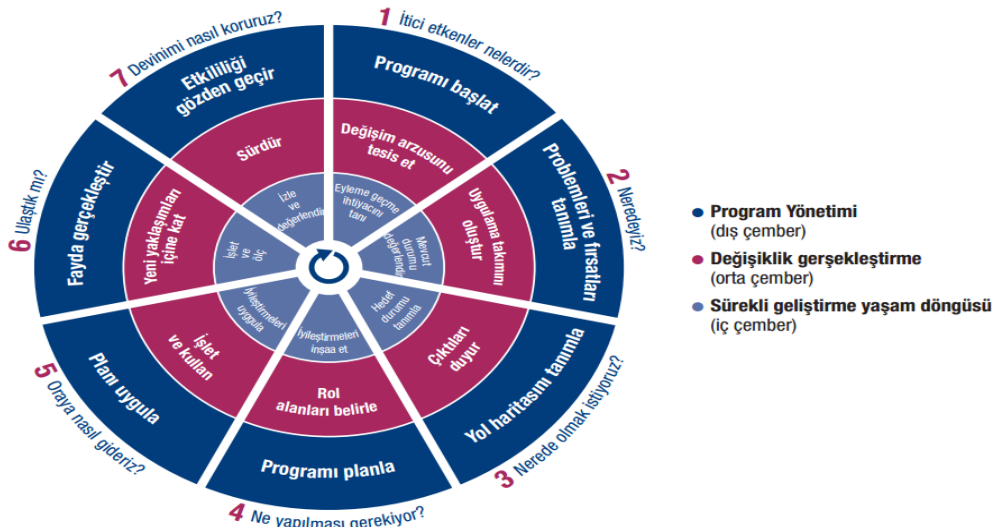
Her sürecin yaşam döngüsü vardır. Bu döngüde süreçler; tanımlanır, oluşturulur, yürütülür, izlenir ve ayarlanır/güncellenir veya

sonlandırılır. Bu döngü genel süreç uygulamaları, süreçlerin tanımlanması, yürütülmesi, izlenmesi ve optimizasyonuna yardımcı olabilir. COBIT-5 uygulamasının da bir yaşam döngüsü vardır. Bu yaşam döngüsünün de belirli aşamalar dâhilindeki süreçler olarak uygulanması olanaklıdır. Aşağıda uygulama yaşam döngüsünün yönetilmesi kısmında COBIT-5 uygulama döngüsünden bahsedilecektir. (ISACA, 2012)

COBIT-5 sistematığının KA dinamiklerinde uygulanabilmesi için *yaşam döngüsü yaklaşımı* (ISACA., 2012a) benimsenmiştir. Yaşam döngüsünün uygulanması, uygulama sırasında karşılaşılan karmaşıklıklara ve tipik zorluklara COBIT-5 kullanarak hitap etme olanağı sağlar. Yaşam döngüsünün birbiriyle ilişkili üç bileşeni şunlardır:

- Tek seferlik bir proje olmadığından yaşam döngüsünün sürekli geliştirilmesi
- Davranışsal ve kültürel boyutlara değişime olanak tanıma
- Programın yaşam döngüsü çerçevesinde yönetimi

Uygulamanın başarısı ya da girişimin gelişmesini garanti altına almak için uygun ortam oluşturulmalıdır. (ISACA., 2012a) Bu çalışmanın tamamen uygulanması noktasında uygun ortamın (mevzuat değişikliği, yönetim iradesi, uygulayıcıların eğitimi) henüz mevcut olmadığı tespit edilmiş ve bu aşağıdaki şekilde yaşam döngüsü ve yedi aşaması gösterilmiştir. 6. Aşamadaki kar gerçekleştirme kamu sektörü kapsamında olan KA için "bölgesel kalkınmayı sağla" şeklinde uygulanmıştır.



Şekil 8. COBIT-5 Uygulama Yaşam Döngüsünün Yedi Aşaması

Kaynak: (ISACA, 2012)' den alınmıştır.

Aşama 1: İtici etkenler nelerdir?

Birinci aşama, mevcut itici etkenleri tanımlar ve daha sonra basit bir olurluk incelemesi taslağına dönüşmek üzere üst düzey yönetici seviyeleri için bir değişim isteğı yaratır. Bir değişim iticisi, değişim için bir destek görevini gören iç ya da dış bir olay, durum ya da anahtar konudur. Olaylar, eğilimler (endüstri, pazar ya da teknik), performans düşüklükleri, yazılım uygulamaları ve hatta kurumun amaçları itici etken rolü oynayabilir. Programın uygulanmasıyla ilgili riskler olurluk incelemesinde tanımlanacak ve yaşam döngüsü boyunca yönetilecektir. Bir olurluk incelemesinin hazırlanması, sürdürülmesi ve izlenmesi, KBTY iyileştirmesi de dâhil olmak üzere herhangi bir girişimdeki başarılı çıktılarının gerekçelenmesi, desteklenmesi ve garanti altına alınması için temel ve önemli disiplinlerdir. Bunlar programın faydaları üzerinde sürekli bir odaklanma ve onların gerçekleştirilmesini sağlarlar. (ISACA., 2012a, s. 20)

Bir uygulamaya ya da bir iyileştirme girişimine ihtiyaç olduğunu tanıma ve bu konuda anlaşma ile başlar. Bu aşama, mevcut sancılı noktaları ve tetikleyicileri tanımlayarak üst yönetim seviyesinde bir değişim isteğı oluşturur. Bu sancılı noktalar ve tetikleyici olayların DDK raporunda yeterince belirtildiğı düşünölmektedir. Ancak normal uygulamada mutlaka tetikleyici faktörlerin tespit edilmesi gerekir. Dış çember olan program yönetimi kısmında bu uygulama bir program uygulaması olarak kabul edilmesi gerekliliğinden hareket etmektedir. COBIT-5 uygulaması birçok projeyi barındıran bir program uygulamasıdır. Bu nedenle de program başlatıldıktan sonra orta çemberde değişim arzusunun tesis edilmesi gerekir. Bu değişim arzusu olmaksızın doğrudan uygulanamaz. COBIT-5 bir değişim ve dönüşüm gerektireceğinden dolayı yönetim mekanizmasının bunu bir ihtiyaç olarak görmesinden sonra iç ve dış paydaşlarda bu değişim arzusunun tesis edilmesi gerekmektedir. İç çemberde ise eyleme geçme ihtiyacının tanınması gerekmektedir. Bunun bir ihtiyaç olarak görülmesi bu anlamda uygulamanın kolaylaşması ve kökleşmesine yardımcı olmaktadır.

COBIT-5 yaşam döngüsünde ilk ele alınması gereken en dış çember “uygun ortamın oluşturulması” kapsamındaki “itici etkenler nelerdir” sorusuna cevap verecek şekilde zorluklar ile başarı faktörleri aşağıdaki şekilde analiz edilebilmektedir:

Tablo 6. İtici Etkenlerdeki Kök Nedenler ve Başarı Faktörleri

Zorluklar	Üst yöneticilerin katkısının, bağlılığının ve desteğinin yokluğu.
-----------	-------------------------------------------------------------------

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

20

	Değer ve faydaların gösterilmesindeki güçlükler.
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• İyileştirilmiş yönetişimin kurum için önemi, kaçınılmazlığı ve değerinin anlaşılabilmesi (ya da bu yöndeki kanıtların eksikliği)• KBTY kapsamının, ve BT yönetişimi ile BT yönetimi arasındaki farkların yeterince anlaşılabilmesi• Uygulamanın itici etkeninin iyileşme için önetkin ve geniş kapsamlı bir gerekçelendirilmeden ziyade bir probleme kısa vadeli bir tepki olarak ortaya çıkması• “Muhtemelen başarısız olacak başka bir proje” hakkındaki kaygılar — BT yönetimine karşı güvensizlik• Yönetişim konuları ve faydaları hakkında eksik iletişim— açıkça belirtilmemiş faydalar ve zaman çerçeveleri• Sponsorluk ya da sorumluluk için üst yöneticilerin istekli olmaması• BT biriminin güvenilirliğinin zayıf olduğu algısı—Yeterince saygı uyandırmayan bir üst düzey BT yöneticisi• Üst Yönetimin KBTY'nin sadece BT yönetiminin sorumluluğunda olması gerektiği yönündeki inancı• KBTY'den sorumlu olmaya uygun takım (ya da görev oyuncularının) olmaması ya da görevi üstlenmek için gerekli yetkinliklere sahip olunmaması• Mevcut çerçevelerin bilgisizce kullanımı, eğitim ve farkındalık eksikliği• Mevcut kurumsal yönetim bağlamında KBTY'nin yanlış konumlandırılması• Girişimin, kitaba uygun birebir örnekleri öneren “müritler” tarafından

	yönlendirilmesi
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• KBTY'nin tartışılması için yönetim, denetim ve risk kurullarında bir gündem maddesi oluşturulması• Eylemlere yetki ve sorumluluk sağlanması için bir kurul oluşturulması ya da hâlihazırda var olan BT yönetim stratejisi kurulu gibi yapıların güçlendirilmesi• KBTY'yi "problem bulmaya çalışan" bir çözüm biçiminde görülmesinden kaçınılması – ortada gerçek bir ihtiyaç ve olası bir fayda olmalıdır• Girişimin başarısı, güvenilirliği ve anlaşılabilirliği için yetki sahibi lider(ler)in ve sponsor(lar)ın belirlenmesi• <i>Statü</i> konunun değiştirilmesi isteğini harekete geçirebilecek sancılı noktaların tanımlanması ve üzerinde konuşulması• Hedef kitleye uygun dilin, yaklaşımların ve iletişim yollarının kullanılması – hedef kitlenin yabancı olduğu kavram ve terimlerden kaçınılması• BT'den beklenen değer (iş birimleri) birlikte tanımlanması ve üzerinde anlaşılması• Faydaların (üzerinde anlaşılmış) iş terimleriyle/ölçütleriyle ifade edilmesi• Gerekliyse dış denetçilerden ya da danışman ve müşavirlerden destek alınması ve becerilerin artırılması• Dönüşüm çalışmasının atmosferini belirleyip zeminini hazırlayacak rehberlik ilkelerinin geliştirilmesi• Kuruma özel dönüşüm çalışması temelinde zorunlulukların üretilmesi, başarı için gerekli güvenin ve ortaklığın inşa edilmesi• Hedef kitesine, önerilen BT yatırımının iş faydalarını göstermek için örnek

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

22

	<p>bir olurluk incelemesinin tasarlanması</p> <ul style="list-style-type: none">• Olurluk incelemesinde mevcut kurumsal sorunlu noktalara öncelik verilmesi ve olurluk incelemesinin stratejik odak ile hizalanması• Olurluk incelemesinin genel kurumsal yönetim amaçlarıyla hizalanması• KBTY konuları ve çerçeveleri hakkında eğitim alınması ve uygulama yapılması
Zorluklar	Gerekli iş birimlerinin katılımının sağlanmasında zorluk Paydaşların ve görev oyuncularının tanımlanmasında zorluk
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• KBTY'nin iş birimi yöneticileri için bir öncelik olmaması (anahtar performans göstergesi(KPI) olmaması)• BT yönetiminin izole biçimde çalışmayı tercih etmesi—"müşteri"yi dâhil etmeden önce kavramın sağlanması• Birlikte çalışmayı engelleyen BT ve iş birimi arasındaki bariyerler• İş biriminin katılımı için somut roller ve sorumlulukların bulunmaması• Kilit iş birimi üyelerinin ve etkileyici kişilerin dâhil olmaması ya da ilişkilendirilmemesi• KBTY'nin faydaları ve iş değeri konusunda iş birimi yöneticilerinin ve süreç sahiplerinin dar kapsamlı anlayışları
Zorluklar	Gerekli iş birimlerinin katılımının sağlanmasında zorluk Paydaşların ve görev oyuncularının tanımlanmasında zorluk

Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Üst yönetimin ve BT yönetim stratejisi kurulunun yetki verilmesi için teşvik edilmesi; KBTY'deki iş rolleri ve sorumluluklar üzerinde ısrar edilmesi• Paydaşların işin içine girmesi için süreçlerin işleme konulması• İş faydalarının açıkça anlatılması ve beğendirilmesi• Katılım olmamasının riskinin açıklanması• İyileştirilmiş KBTY'ye iş biriminin dâhil olması için kritik hizmetlerin ya da ana BT girişimlerinin tanımlanarak pilot/model olarak kullanılması• Yandaşların bulunması—daha iyi bir KBTY'nin değerini anlayan iş birimi çalışanlarının bulunması• İyi tanımlanmış politikalar ve bir yönetim yapısı içinde olmak kaydıyla serbest düşünce ve yetkilendirmenin teşvik edilmesi• İtici etkenlerden ve bunların değişiminden sorumlu olan kişilerin sponsor desteği almasının sağlanması• İş birimlerinin katılımı için tartışma ortamlarının oluşturulması (BT Yönetim Stratejisi Kurulu gibi), mevcut sorunların ve iyileştirme fırsatlarının açıkça tartışılması için çalıştaylar düzenlenmesi• Mevcut durum değerlendirmelerine yüksek düzey iş birimi temsilcilerinin dâhil edilmesi
Zorluk	BT yönetiminin iş kavrayışının eksik olması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Teknik işletme altyapısı kökenli BT liderliği—kurumsal iş konularına yeterince dâhil olunmamış olması

	<ul style="list-style-type: none">• BT yönetiminin kurum içinde izole olması— üst seviyelere dâhil edilmemesi• Zayıf iş ilişkisi süreci• BT'yi ve üst düzey BT yöneticisini savunmacı bir iş yapma yoluna sokan geçmiş düşük performans algısı• Saldırıya/tenkide açık üst düzey BT yöneticisi ve BT yönetiminin iç zayıflıkları açıklama konusunda isteksizlikleri
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Saygı duyulan BT çalışanlarının performansına ve başarısına dayandırılacak bir güvenilirlik sağlanması• BT yönetiminin yürütme kurulunun daimi bir üyesi olmasının sağlanması, böylece iş hakkında uygun öngörü sahibi olması ve girişimlere erken dâhil olması• Etkili bir iş ilişkileri sürecinin uygulanması• İş katılımının ve bağlılığının istenmesi. Deneyim kazanmaları ve iletişimin iyileştirilmesi için iş birimi çalışanlarının BT'ye ve BT çalışanlarının iş birimlerine yerleştirilmesinin değerlendirilmesi• Gerek görülürse, BT yönetim rollerinin yeniden düzenlenmesi ve diğer iş birimleriyle (mali birim ve İK gibi) resmi bağlantılar kurulması• Üst düzey BT yöneticisinin iş birimi deneyimi olmasının sağlanması ve iş birimlerinden atanmasının da değerlendirilmesi• Daha güçlü bir iş merkezli KBTY stratejisi için danışmanlar kullanılması• Daha iyi bir iş öngörüsü için BT içinde iş ilişkisi yöneticileri gibi yönetim mekanizmalarının yaratılması
Zorluklar	Geçerli bir kurumsal politika ve yönlendirmenin bulunmaması

Güncel kurumsal yönetişimin zayıflığı	
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyonel gelişmemişlik ihtimalinden kaynaklı bağlılık ve liderlik sorunları• Mevcut kültürün otokratik olması, kurumsal politikalardan ziyade kişisel emirlere dayanması• Kültürün bir kontrol ortamından ziyade serbest düşüncüyü ve resmi olmayan yaklaşımları teşvik etmesi• Kurumsal risk yönetiminin zayıf olması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Zayıf yönetişim riskine yönelik konu ve kaygıların uyum ve kurumsal performans temelinde yönetim kurulu seviyesindeki yöneticilerle (yönetici olmayanlar da dahil olmak üzere) tartışılması• Sorunların Denetim Kurulu veya iç denetim birimi ile tartışılması• Dış denetçilerden girdi ve rehberlik sağlanması• Gelişmiş yönetişim becerileri kazanmak için kültürün nasıl değiştirilebileceğinin düşünülmesi• Üst düzey yönetici ve yönetim kuruluyla konuların görüşülmesi• Kurum genelinde risk yönetiminin uygulanmasından emin olunması

Kaynak: (ISACA., 2012a) den alınmıştır.

Aşama 2: Neredeyiz?

İkinci aşama, BT-bağıntılı hedefleri kurumsal stratejiler ve risklerle hizalar; en önemli kurumsal amaçları, BT-bağıntılı amaçları ve süreçleri

önceliklendirir. Seçimlere yardımcı olmak amacıyla, COBIT 5, kurumsal amaçlar ve BT-bağıntılı amaçlar ile BT süreçleri için genel bir eşleştirme sağlar. Seçilen kurumsal ve BT-bağıntılı amaçlar uyarınca, başarılı çıktıları sağlamak için yeterli yetkinlik seviyesini garanti altına alan gerekli kritik süreçler belirlenir. Yönetimin mevcut yetkinliğini ve nerelerde eksiklikler olduğunu bilme gereksinimi vardır. Bu seçilen süreçlerin şimdiki durumuna ait bir süreç yetkinlik değerlendirmesi yapılması ile sağlanır. (ISACA., 2012a, s. 20)

COBIT-5 kurumsal hedefleri BT-bağıntılı hedeflere ve onları da ilgili BT süreçlerine bağlayan eşleştirmesini kullanarak; ayrıca, risk senaryolarının odaklanılacak kilit süreçlerin nasıl altını çizebileceğini göz önünde bulundurarak uygulamanın ya da iyileştirme girişiminin kapsamını tanımlamaya odaklanır. Yüksek seviye tespitler, odaklanılacak öncelikli alanları belirlemede ve anlamada da faydalı olabilir. Daha sonra, mevcut durumun değerlendirmesi yapılır ve bir süreç kabiliyet değerlendirmesiyle talepler ya da eksiklikler tanımlanır. Büyük ölçekli girişimler, yaşam döngüsünün çoklu tekrarlamaları şeklinde yapılandırılmalıdır – altı ayı aşan herhangi bir girişimin uygulanmasında ivmeyi, odağı ve paydaşların ortaklığını kaybetme riskinin olduğu hesaba katılmalıdır.

Bu bağlamda ikinci aşamada dış çember kapsamında bir defa mevcut durumun tespit edilmesi gerekir. Program yönetimi kapsamında problemler alanların ve bunların çözümünün doğuracağı fırsatların belirlenmesi gerekmektedir. Değişimin gerçekleştirilmesi için tesis edilmiş olan uygulama takımının oluşturulması gelmektedir. Bu uygulama programının mutlaka bir takım tarafından üstlenilmesi gerekmektedir. Sürekli geliştirme yaşam döngüsü kapsamında da mevcut durumun değişim karşısında bir değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir.

Aşama 3: Nerede olmak istiyoruz?

Üçüncü aşamada, iyileştirme için bir hedef seçilir ve ardından olası çözümleri belirlemek için bir fark analizi gerçekleştirilir. Bazı çözümler hızlı kazanımlar olabilirken diğerleri daha güç ve uzun vadeli görevler olabilir. Öncelik ulaşılması en kolay ve en çok faydayı sağlayabilecek girişimlere verilmelidir. Uzun vadeli görevler yönetilebilir daha küçük parçalara bölünmelidir. (ISACA., 2012a, s. 20)

Sırasıyla bir iyileştirme hedefine şekil verilmesinin ardından, açıklıkları ve potansiyel çözümleri tanımlanmasında COBIT-5 kılavuzluğunu güçlendirmek için daha detaylı analizler yapılmalıdır. Bazı çözümler hızlı kazanımlar olabilirken diğerleri daha zorlayıcı ve uzun

vadeli uygulamaları da gerektirebilir. Öncelik ulaşılmaması kolay ve en çok faydayı sağlayabilecek girişimlere verilmesi gerektiğinden sadece COBIT-5 yönetim süreci ile ilgili uygulama girişiminde bulunulması tercih edilmişse de uygulamada bütüncül bir yaklaşımla daha sonra süreçler de dâhil edilmelidir.

Bu aşama kapsamında öncelikler nerede olmak istenildiğinin tespit edilmesi gerekir. COBIT-5 kabiliyet modelinde nereye ulaşmak istenildiğinin ve uygulanacak olan süreçlerin kapsamlarının tespit edilmesi ve buna göre de SMDB tablolarının çizilmesi gerekmektedir. Bu nedenle de paydaşların ihtiyaçları ve kurumsal hedefler doğrultusunda COBIT-5 uygulamasının da yapılandırılması ve planlanması gerekmektedir. Dış çember olan program yönetimi kapsamında bir defa yol haritasının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Hangi süreçler ve modeller ne zaman kimler tarafından nasıl uygulamaya konulacak ve bunun metodolojisi ne olacak bunların yol haritasına yansıtılması gerekir. Değişimin gerçekleştirilmesini içeren orta çember kapsamında da bu aşamada çıktıların belirlenmesi gelmektedir. Bu yol haritasına göre ne tür çıktılar meydana gelecek. Bunlara ait enformasyonun ilgili partilere bildirilmesi gerekmektedir. İç çember olan sürekli geliştirme yaşam döngüsü kapsamında da hedef durumunun tanımlanması gelmektedir. Buna göre neticede nerede olunacaksa bunun tanımının yapılması gerekmektedir.

COBIT-5 yaşam döngüsünde ilk ele alınması gereken en dış çember *“uygun ortamın oluşturulması”* kapsamındaki *“neredeyiz? ve nerede olmak istiyoruz?”* sorusuna cevap verecek şekilde zorlukların kök nedenleri ile başarı faktörleri aşağıdaki şekilde analiz edilebilmektedir:

Tablo 1. Ulaşılabacak Hedeflerle İlgili Kök Nedenler ve Başarı Faktörleri

Zorluklar	İyileştirme amaçları için destek alamama ya da desteği sürdürmemeye BT ile iş birimi arasındaki iletişim açığı
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Harekete geçmeye zorlayıcı nedenlerin açıkça söylenmemesi ya da var olmaması• Gerekli (parasal) yatırımın doğrulanması için gereken faydaların algılanmaması• Değişim nedeniyle etkinliğin ya da verimliliğin düşmesi• Sponsora karşı sorumlulukların açıkça tanımlanmaması ve iyileştirme hedefleri için taahhüt eksikliği• Stratejiden taktik ve işletim seviyelerine kadar iş birimi katılımı için uygun yapılarının eksik olması• Farklı hedef kitleleri ile iletişim için uygun yolların kurulamaması (basit olamaması, öz ve iş diliyle olmaması, politika ve kültüre uymaması) ya da onlara uygun tarzlara adapte olunmaması• İyileştirmeler için olurluk incelemesinin iyi geliştirilmemiş olması ya da açık olmaması• Gerekli tüm seviyelerde değişim gerçekleştirilmesinin ve katkının yeterli olmaması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Üzerinde anlaşılan iyileştirilmiş KBTY değerinin geliştirilmesi• Uygun yapılara sahip olunması. Örneğin, BT yönlendirme kurulu, denetleme kurulu, amaçların iletiminin ve üzerinde anlaşılmasının kolaylaştırılması, stratejinin durumunu görüşmek üzere toplantıların planlanması, yanlış anlaşılmaların giderilmesi ve bilginin paylaşılması• Verimli bir iş ilişkileri sürecinin uygulamaya konulması• Daha yüksek yetkinlik seviyesine erişme ihtiyacını anlatan bir değişiklik gerçekleştirme stratejisinin ve iletişim planının geliştirilmesi ve uygulanması• Hedef kitlenin alt gruplarına uyarlanan bir biçimde genel terminolojinin ve doğru dilin kullanılması (ilgi çekici hale getirilmesi ve görsellerin kullanılması)• Başlangıç KBTY olurluk incelemesinin, riskleri açıkça belirterek açıklanacak

	<p>biçimde belirli iyileştirmeler için ayrıntılı bir olurluk incelemesi halinde geliştirilmesi. Maliyetin yanı sıra (iş terimleriyle açıklanan) işe katılan değere de odaklanılması</p> <ul style="list-style-type: none">• COBIT 5 ve bu uygulama yöntemi hakkında eğitim ve öğrenim alınması
Zorluk	İyileştirmelerin maliyetinin sağlanan yararların üstüne çıkması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Verimli iyileştirmelere ve yenilikçiliğe değil yalnızca kontrollere ve performans iyileştirilmelerine odaklanma eğilimi• İyileştirme programının uygun olmayan biçimde aşamalı hâle getirilmesi, iyileştirme faydaları ve maliyetler arasındaki açık ilişkinin engellenmesi• Düşük maliyetli ve kolay çözümlerden ziyade karmaşık ve pahalı çözümlere öncelik verilmesi• BT bütçesinin ve işgücünün önemli bir kısmının mevcut altyapının sürdürülmesine ayrılması ve bu nedenle KBTY'ye ayrılacak personel zamanının ve ilgili harcamaların çok kısıtlı kalması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Altyapının, süreçlerin ve İK'daki alanların tanımlanması (Örneğin daha iyi bir yönetim ile verimliliği ve doğrudan tasarrufu getirecek standardizasyonun yüksek olgunluk seviyesinin ve daha az olay olmasının sağlanması).• Önceliklerin fayda ve uygulama kolaylığına, özellikle hızlı kazanıma dayalı olması.
Zorluk	BT ile kurum arasında güvenin ve iyi ilişkilerin olmaması

Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Projelerde zayıf biçimde tutulan BT kayıtlarından ve hizmet dağıtımından kaynaklanan eski sorunlar• İş sorunlarının BT kavrayışının eksikliği ya da tam tersi durumlar• Kapsam ve beklentilerin uygun biçimde açıklanıp yönetilememesi• Kilit kararlardan kaçınılmasına neden olan iş içinde belirsiz yönetim rolleri, sorumluluklar ve mesuliyetler• İyileştirme ihtiyacını gösteren destekleyici bilgi ve ölçütlerin yokluğu• Hata yapıldığının gösterilmesinden çekinilmesi, değişime karşı genel direnç
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Performans hakkında açık ve şeffaf iletişimin kurumsal performans bağlantılarıyla birlikte teşvik edilmesi• İş arayüzlerine ve hizmet mantığına odaklanılması• Olumlu çıktılarını ve çıkarılan derslerin yayımlanarak güvenilirliğin kurulması ve sürdürülmesi• Üst düzey BT yöneticisinin güven ve iyi ilişkiler tesis etmekte güvenilir ve lider olduğunun garanti altına alınması• İşteki yönetim rollerinin ve sorumluluklarının resmileştirilerek karar almadaki hesap verebilirliğin açığa kavuşturulması• Önerilen iyileştirmeye ilgili gerçek sorunların kanıtlarının, kaçınılması gereken risklerin ve elde edilecek faydaların (iş terimleriyle) tanımlanması ve paylaşılması• Değişimin gerçekleştirilmesi planına odaklanılması

Kaynak: (ISACA., 2012a) den alınmıştır.

Aşama 4: Ne yapılması gerekiyor?

Dördüncü aşama, gerekçelendirilebilir olurluk incelemeleri tarafından desteklenen projeleri tanımlayarak ve uygulama için bir değişiklik planı geliştirilerek makul ve pratik çözümleri planlar. İyi

geliştirilmiş bir olurluk incelemesi, projenin faydalarının tanımlanmasına ve devamlı izlenmesinin sağlanmasına yardımcı olacaktır. (ISACA., 2012a, s. 20)

Uygulamada süreci destekleyecek olay ve olgular tanımlanarak kullanışlı çözümleri planlanacaktır. Ayrıca, uygulama için bir değişim planı da geliştirilmeye çalışılacaktır. İyi geliştirilmiş bir örnek olay projenin faydalarının tanımlanmasını ve izlenmesini garanti altına alacaktır.

Dördüncü aşamada öncelikle ne yapılması gerektiği sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda program yönetimi çemberinde programın planlanmasının yapılması gerekir. Değişim yönetimi kapsamındaki orta çemberde ise programın uygulanması için gerekli olan rollerin tanımlanmasıdır. İç çemberdeki sürekli geliştirme yaşam döngüsü kapsamında da iyileştirmeleri yapılandırmak gerekmektedir. Ne tür iyileştirmeler yapılacağını tespit edilerek uygulamaya hazırlanması önem arz etmektedir.

COBIT-5 yaşam döngüsünde ilk ele alınması gereken en dış çember “*uygun ortamın oluşturulması*” kapsamındaki “*Ne Yapılması Gerekliyor?*” sorusuna cevap verecek şekilde zorlukların kök nedenleri ile başarı faktörleri aşağıdaki şekilde analiz edilebilmektedir:

Tablo 2. Yapılması Gereken Hususlarda Kök Nedenler ve Başarı Faktörleri

Zorluk	Çevrenin anlaşılması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Kültür değişiklikleri, paydaş katılımı ve gerekli organizasyon değişikliklerinin yeterince değerlendirilmemesi• Mevcut yönetimin gücü ile BT ve geniş yelpazede kurum içindeki pratiklerinin yeterince değerlendirilmemesi
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Paydaş değerlendirmesinin yapılması ve değişim gerçekleştirme planını geliştirmeye odaklanması• Mevcut güçlü noktalar ve iyi uygulamaların BT ve geniş yelpazede kurum içinde yapılandırılması ve bunların kullanılması. Sadece BT için “tekerleğin yeniden icadı”ndan kaçınılması• Farklı destek gruplarının, bunların amaçlarının ve zihniyetlerinin anlaşılması
Zorluk	Farklı seviyelerde karmaşıklık (teknik, organizasyonel, işletme modeli)
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• KBTY uygulamaların az anlaşılması• Tek seferde çok fazla şeyin uygulanmaya çalışılması• Yetersiz uygulama deneyimiyle kritik ve zor iyileştirmelere öncelik verilmesi• Karmaşık ve/veya çoklu işletme modelleri

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

32

Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• COBIT 5 ve bu uygulama yöntemi hakkında eğitim ve öğrenim alınması• Daha küçük projelere bölmek, bir seferde bir adım yapılandırmak, hızlı kazanımlara öncelik vermek• Farklı müşterilerin iyileştirme ihtiyaçlarının toplanması, bunların bağlantıları ile öncelik sıralarının belirlenmesi ve değişiklik gerçekleştirme programıyla eşleştirilmesi• Uygulamanın aşamalı hale getirilmesi için iş önceliklerine odaklanması
Zorluk	COBIT 5, ilgili çerçeveler, prosedürler ve uygulamaların anlaşılmasında güçlük çekilmesi
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Yetersiz beceri ve bilgi birikimi• İyi uygulamaların uyarlanması yerine bire bir kopyalanması• Roller, sorumluluklar ve uygulanan beceriler gibi diğer etkinleştiriciler yerine sadece prosedürlere odaklanması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• COBIT 5, diğer standartlar ve iyi uygulamalar ile COBIT 5 uygulama yöntemi hakkında eğitim ve öğrenim alınması• Gerekirse, nitelikli ve deneyimli dış rehberlik ve destek alınması• İyi uygulamaların kurumsal çevreye adapte edilmesi• Süreçlerin tasarımı sırasında gerekli beceriler, roller, sorumluluklar, süreç sahiplikleri, amaçlar ve hedeflerin değerlendirilmesi ve bunlarla ilgilenilmesi
Zorluk	Değişime direnilmesi
Kök nedenler	Statüko tehdit edildiğinde direnmek doğal bir davranıştır ama bu aşağıdakiler gibi altta yatan başka kaygıları işaret edebilir: <ul style="list-style-type: none">• Neyin gerekli olduğunun ve bunun neden kullanışlı olduğunun yanlış anlaşılması• İş yükünün ve maliyetin artacağı anlayışı• Noksanlıkların varlığını kabul etmekte gönülsüzlük• Kurumda genelleyici yönetim çerçevelerinin zorlanmasıyla güçlendirildiği

	<p>“burada icat edilmedi” sendromu</p> <ul style="list-style-type: none">• Kemikleşmiş rol ya da güç temeline tehdit
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Farkındalık iletişiminin belirli sorunlu noktalara ve itici etkenlere odaklanması• İş ve BT yöneticileri ile paydaşların eğitilmesiyle farkındalığın artırılması• İş ve BT becerileri olan deneyimli bir değişim temsilcisinin kullanılması• İlgili taraflarda uygulama faydalarının gerçekleştirildiğinden emin olmak için düzenli kilometre taşlarının takip edilmesi• Hızlı kazanımlara ve kolay elde edilebilir dikkat çekici şeylere gidilerek aydınlatıcı durumların sağlanması• COBIT 5 gibi genel çerçevelerin kurumun kapsamına uygun hâle getirilmesi• Aşağıdakiler gibi değişiklik gerçekleştirme planlanmasına odaklanması:<ul style="list-style-type: none">– Geliştirme– Eğitim– Eğitimlik– Akıl hocalığı– Beceri aktarımı• Faydaları teşvik etmek için gösteriler düzenlenmesi ve şampiyonlar bulunması
Zorluk	İyileştirmelere uyumun başarısız olması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Dış uzmanların çözümleri izole biçimde tasarlaması ya da yeterli açıklamada bulunmadan çözümleri dikte etmeleri• İç KBTY takımının izole çalışması ve gerçek süreç sahiplerinin yerine hareket ederek yanlış anlaşılmalara ve değişime direnilmesine neden olmaları• Kilit paydaşların yetersiz destek vermesi ve yönlendirmesi, dolayısıyla KBTY projelerinin gerçek sahipleri olmayan yeni politikalar ve prosedürler üretmesi
Başarı	<ul style="list-style-type: none">• Süreç sahiplerinin ve diğer paydaşların tasarım sırasında çalışmalara dâhil

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

34

etkenleri	edilmesi <ul style="list-style-type: none">• Eğitim için ortaklık sağlayacak desteğin elde edilmesi için uygun örnek çalışmalar ve tanıtıcı gösterimler kullanılması• Hızlı kazanımlarla başlanması, faydaların gösterilmesi ve işin temelinin buradan kurulması• Gelişmek isteyen şampiyonların bulunması, buradan elde edilen faydaların ve yapılanmanın gösterilmesi• Direnen insanları zorla seçmektense iyileştirmeyi isteyen şampiyonların bulunması• Roller ve sorumlulukları kendisi atayan, sürekli işleme bağlı olan ve uyumu izleyen bir yönetimin özendirilmesi• Dış uzmanlardan süreç sahiplerine bilgi birikimi aktarımının zorlanması• Sorumluluğun dağıtılması ve süreç sahiplerinin güçlendirilmesi
Zorluk	İç yönetim yaklaşımının dış kaynak paydaşlarının yönetim modelleri ile bütünleştirilmesinde zorluk yaşanması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Uygun olmayan uygulamaların ortaya çıkması korkusu• KBTY gereksinimlerinin dış kaynak sağlayıcılarla paylaşamaması ve/veya onlara özel tanımlanamaması• Belirli olmayan rol ve sorumluluk paylaşımı• Yaklaşım ve beklentilerdeki farklılıklar

Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Tedarikçilerin/üçüncü tarafların uygun yerlerde uygulamaya ve işletim faaliyetlerine dâhil edilmesi• Katılım şartlarına ve denetleme haklarına sözleşmelerde yer verilmesi• Çerçevelerin ve yaklaşımların bütünleştirilmesi için yollar aranması• Rollerin, sorumlulukların ve yönetim yapılarının üçüncü taraflara önceden belirtilmesi, sonradan verilmemesi• Hizmet sağlayıcı süreçlerinin, kişilerinin ve teknolojilerinin kanıtlarının (denetim ve belge gözden geçirme yoluyla) gerekli KBTY uygulamaları ve seviyeleriyle eşleştirilmesi
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: (ISACA., 2012a) den alınmıştır.

Aşama 5: Oraya nasıl gideriz?

Beşinci aşamada, iş hizalanmasının başarılmasını ve performansının ölçülebilmesini garanti altına almak için önerilen çözümlerin gündelik pratiklere dökülmesini ve ölçütler ile izleme mekanizmalarının kurulması sağlanır. Başarı; işe dahil olmayı, farkındalık ve iletişimi, üst yönetimin taahhüdünü ve işi anlamasını, ve etkilenen iş birimi ile BT süreç sahiplerinin sahipliğini gerektirir. (ISACA., 2012a, s. 20)

Bu aşamada, önerilen çözümler günlük etkinliklerin içinde yürürlüğe geçirilir. Ölçümler tanımlanabilir ve izleme mekanizması kurulur; COBIT-5 hedefleri ve metrikleri kullanılarak iş hizalanmasına erişildiği ve sürdürüldüğü garanti altına alınır, performans ölçülebilir. Başarıya ulaşmak için üst yönetimin taahhüdü ve bağlılığının gösterilmesi kadar etkilenen iş ve BT paydaşlarının sahiplenmesi de gereklidir. Bu

sahiplenmenin sağlanması durumunda uygulamanın kolay bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

Beşinci aşamada nasıl gidileceği sorusuna öncelikle cevap verilmesi gerekir. Yöntem ve metodoloji ile araçların belirlenmesini gerektirmektedir. Çünkü program yönetimi alanında öncelikle planın uygulanması, değişim gerçekleştirme kapsamında işletme ve kullanma ve sürekli geliştirme yaşam döngüsü kapsamında da iyileştirmelerin uygulanması bu aşamada yapılması gerekenlerdir. COBIT-5 yaşam döngüsünde ilk ele alınması gereken en dış çember “*uygun ortamın oluşturulması*” kapsamındaki “*Oraya Nasıl Gideriz?*” sorusuna cevap verecek şekilde zorlukların kök nedenleri ile başarı faktörleri aşağıdaki şekilde analiz edilebilmektedir:

Tablo 3. Oraya Nasıl Gideriz?’e Verilecek Cevabı Belirleyen Zorluklardaki Kök Nedenler ve Başarı Faktörleri

Zorluk	Uygulama taahhütlerinin gerçekleştirilmesinde başarısızlık
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Fazla iyimser amaçlar, harcanacak çabanın küçümsemesi• BT'nin yangın söndürme hâlinde olması ve işletimsel sorunlara odaklanması• Adanmış kaynakların ya da kapasitenin yokluğu• Önceliklerin yanlış saptanması• Kapsamın gereksinimlerle uyumlu olmaması ya da uygulayıcılar tarafından yanlış yorumlanması• Olurluk incelemesi gibi program yönetimi ilkelerinin iyi uygulanmaması• İş çevrelerine, örneğin işletme modeline dair yetersiz kavrayış
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Beklentilerin yönetilmesi• Rehberlik ilkelerinin izlenmesi• Uygulamanın basit, gerçekçi ve pratik tutulması• Tüm projenin, daha küçük ve ulaşılabilir kazanımlı projelere bölünmesi, böylece deneyim ve fayda kazanılması• Uygulama kapsamının gereksinimleri desteklediğinden emin olunması ve tüm paydaşların kapsamın sunacağı çıktılardan aynı şeyi anlamaları• İş değeri sağlayacak uygulamalara odaklanması• Adanmış kaynakların ayrıldığına emin olunması• Program yönetimi ve yönetim ilkelerinin uygulanması• Mevcut mekanizmaların ve çalışma biçimlerinin desteklenmesi• İş çevresine dair uygun kavrayışın sağlanması
Zorluk	Tek seferde çok şey yapmanın denenmesi; fazlasıyla karmaşık ve/veya zor problemlerle mücadele edilmesi
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Kapsamın ve harcanacak çabanın (insan boyutu, ortak dilin yaratılması dahil) anlaşılması• Değişimi özümseme kapasitesinin anlaşılması (çok fazla girişim)• Resmi program planlaması ve yönetiminin olmaması; bir temel

	<p>oluşturulmaması ve bu temeldeki çabanın olgunlaştırılmaması</p> <ul style="list-style-type: none">• Uygulamaya başlanması için gereksiz baskı• Hızlı kazanımlardan yararlanılmaması• Tekerleğin baştan icat edilmesi ve var olanın bir temel olarak kullanılmaması• Organizasyonel yapıyla ilgili kavrayışın yokluğu• Becerilerin eksikliği
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Program ve proje yönetim ilkelerinin uygulanması• Kilometre taşlarının kullanılması• Görevlere 80/20 öncelik verilmesi (yüzde 20 çaba ile faydanın yüzde 80'nini elde etme) ve doğru sırada dizilmeleri konusunda özen gösterilmesi. Hızlı kazanımlardan yararlanılması• Güven/güvenilirlik oluşturulması. Uygulamanın basit ve pratik tutulması için gerekli becerilere ve deneyime sahip olunması• Mevcut şeylerin bir temel olarak yeniden kullanılması
Zorluk	BT ve/veya iş birimlerinin yangın söndürme hâlinde olması, öncelik sıralamasını düzgün yapamamaları ve yönetişime odaklanamamaları
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Kaynak ya da beceri eksiklikleri• İç süreçlerin yokluğu, iç verimsizlikler• Güçlü BT liderliğinin yokluğu• Çok fazla geçici çözümün olması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• İyi liderlik becerilerinin uygulanması• Üst yönetimin bağlılığı ve yürütmesiyle insanların KBTY'ye odaklanmasına uygun hâle getirilmesi• İşletme çevresindeki kök nedenlere seslenilmesi (dış müdahale, yönetimin BT'ye öncelik vermesi)• İş taleplerinin yönetiminin daha sıkı disiplin altına alınması• Uygun olan yerlerde dış kaynakların kullanılması

	<ul style="list-style-type: none">• Dış yardım elde edilmesi
Zorluk	Gerekli beceri ve yetkinlik eksikliği, örneğin, yönetişimin anlaşılması, yönetim, iş süreçler, kişisel yetenekler
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• COBIT ve BT yönetimi iyi uygulamalarının yeterince anlaşılmaması• Eğitimde sıklıkla iş ve yönetim becerilerine yer verilmemesi• BT çalışanlarının teknik olmayan alanlarla ilgilenmemesi• İş birimi çalışanlarının BT ile ilgilenmemesi
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Değişiklik gerçekleştirme planlamasına odaklanılması:<ul style="list-style-type: none">- Geliştirme- Eğitim- Eğitimlik- Akıl hocalığı- İşe alım sürecine geri bildirim- Çapraz beceri eğitimi

Kaynak: (ISACA., 2012a) den alınmıştır.

Aşama 6: Ulaştık mı?

Altıncı aşama, iyileştirilmiş yönetim ve yönetim pratiklerinin normal iş faaliyetlerine sürdürülebilir bir şekilde dönüşümüne ve performans ölçütleri ve beklenen faydaları kullanarak iyileştirme başarısının izlenmesine odaklanır. (ISACA., 2012a, s. 20) Yeni ya da iyileştirilmiş geliştiricilerin sürdürülebilir işletimi ile beklenen faydalara ulaşılmasının izlenmesine odaklanır. "Ulaştık mı?" sorusuna cevap aranılan bu aşamada durum değerlendirmesi yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Program yönetimi kapsamında kamu yararının veya katma değerinin gerçekleştirilmesi gelmektedir. Değişim yönetimi

kapsamında yeni yaklaşım ve metodolojilerin sürece dahil edilmesi, sürekli geliştirme yaşam döngüsü kapsamında da işletim ve ölçmenin devam ettirilmesi öngörülmektedir.

Aşama 7: Devinimi nasıl koruruz?

Yedinci aşama, girişimin genel başarısını gözden geçirir, yönetim ve yönetim gereksinimlerini tanımlar, sürekli iyileştirme ihtiyacını güçlendirir. Ayrıca, KBTY'yi iyileştirmek için başka fırsatları da önceliklendirir. (ISACA., 2012a, s. 20)

Program ve proje yönetimi, iyi uygulamaları baz almaktadır ve yedi aşamanın her biri için kontrol noktası sağlar. Böylece program performansının beklenene uygun olduğu, olurluk incelemesinin ve risklerinin güncel olduğu, bir sonraki aşamaya ait planlamanın uygun biçimde ayarlanmış olduğu garanti altına alınır. Kurumun standart yaklaşımının izleneceği varsayılır. Program ve proje yönetimine dair daha fazla rehberlik, COBIT 5'in BAI01 sürecinde bulunabilir. Aşamaların herhangi birisinde raporlama açıkça belirtilmemiş olsa da, tüm aşamalarda ve tekrarlamalarda süregiden bir iştir. (ISACA., 2012a, s. 20)

Her aşama için harcanan süre (başka faktörlerin yanı sıra) kurumun özel ortamına, yetkinliğine ve girişimin uygulama ya da iyileştirme kapsamına göre büyük farklılık gösterecektir. Ancak, ideal olarak tüm bir yaşam döngüsünün tekrarlanması için harcanan toplam süre altı ayı geçmemelidir ve iyileştirmeler ilerledikçe uygulanmalıdır. Aksi takdirde ivme, odak ve paydaşların desteğini kaybetmenin riski vardır. Amaç düzenli bir iyileştirme ritmi yakalamaktır. Büyük ölçekli girişimler, yaşam döngüsünün çoklu tekrarları şeklinde yapılandırılmalıdır. (ISACA., 2012a, s. 20) Zamanla, sürdürülebilir bir yaklaşım yapılandırılırken bir yandan da yaşam döngüsü tekrarlı bir şekilde takip edilecektir. Yaşam döngüsünün aşamaları günlük olağan faaliyetlerine dönüştüğünde bunlar normal iş uygulaması haline gelir ve sürekli iyileştirme doğal biçimde oluşur. (ISACA., 2012a, s. 20)

Bu son aşama sırasında, öncelikle hızlanmanın nasıl sürdürüleceği sorusuna cevap verilmesi gerekmektedir. Program yönetimi kapsamında COBIT-5 uygulama girişiminin toplam başarısı ve etkililiği gözden geçirilir, kuruluş BT'sinin yönetimi ya da yönetimi için gerekli ileriki gereksinimler tanımlanır, sürekli iyileştirme ihtiyacı güçlendirilir. Değişim yönetim yönetimi kapsamında uygulamanın sürdürülmesi ve sürekli geliştirme yaşam döngüsü kapsamında da izleme ve değerlendirme faaliyetlerine devam edilmesi öngörülmektedir. COBIT-5 yaşam döngüsünde ilk ele alınması gereken en dış çember "*uygun ortamın oluşturulması*"

kapsamındaki “Ulaştık mı? ve Devinimi nasıl koruruz?” sorusuna cevap verecek şekilde zorlukların kök nedenleri ile başarı faktörleri aşağıdaki şekilde analiz edilebilmektedir:

Tablo 4. Ulaştık mı? Sorusuna Verilecek Cevabı Belirleyen Zorluklardaki Kök Nedenler ve Başarı Faktörleri

Zorluk	İyileştirmelerin benimsenmemesi ya da uygulanmaması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Çözümlerin çok karmaşık ya da kullanışsız olması• Çözümlerin danışmanlar ya da uzman takım tarafından izole biçimde geliştirilmesi• İyi uygulamaların kopyalanması, ama kurum işleyişine göre uyarlanmaması• Çözümlerin süreç sahipleri/takımı tarafından “sahiplenilmemesi”• Organizasyonun açık rollere ve sorumluluklara sahip olmaması• Yönetimin değişimi zorlayıp desteklememesi• Değişime direnilmesi• Yeni süreçlerin ya dağıtılan araçların nasıl uygulanacağını yeterince kavranmaması• Rol gereksinimleriyle becerilerin ve profilin uymaması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Hızlı kazanımlara ve yönetilebilir projelere odaklanılması• Yaklaşımın test edilmesi ve çalıştığına emin olmak için küçük iyileştirmeler yapılması• İyileştirmeler geliştirilirken süreç sahipleri ve diğer paydaşların dâhil edilmesi• Rollerin ve sorumlulukların açık ve kabul edilir olmasının sağlanması, gerek görülürse rollerin ve iş tanımlarının değiştirilmesi• İyileştirmelerin kurumda yönetimden başlayarak aşağıya doğru sürdürülmesi• Gerekli yerlerde uygun eğitimin sağlanması• Otomatikleştirmeden önce süreçlerin geliştirilmesi• Gerek görülürse süreç sahipliğinin daha iyi olması için yeniden düzenleme yapılması• Roller (özellikle başarılı benimsenme için kilit olanlar) ile bireysel yetkinlikler ve özelliklerin eşleştirilmesi• Verimli eğitim ve öğretim sağlanması

Zorluk	Faydaların gösterilmesi ya da ispatlanmasındaki zorluk
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Amaçlar ve ölçütlerin kurulmaması ya da verimli çalışmaması• Uygulamadan sonra faydaların takibinin yapılmaması• Kazanılacak fayda ve değerlere odaklanmanın kaybedilmesi • Başarının yeterince paylaşılmaması
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Açık, ölçülebilir ve gerçekçi amaçlar konulması (iyileştirmeden çıktı beklenir)• Uygulanabilir performans ölçütlerinin konulması (iyileştirmenin amaçlara ulaşmaya katkısının izlenmesi için)• Performansın nasıl ölçüldüğünü gösteren puan çizelgeleri üretilmesi• Elde edilen sonuçların ve faydaların iş etkisi terimleri cinsinden paylaşımı• Hızlı kazanımların uygulanması ve çözümlerin kısa sürelerde sağlanması
Zorluk	İlginin ve ivmenin kaybolması
Kök nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli iyileştirmenin kültürün bir parçası olmaması• Yönetimin sürdürülebilir sonuçlara sevk etmemesi• Kaynakların iyileştirme yerine yangın söndürme ve hizmet dağıtımına odaklanması• Çalışanların motive olmaması, değişimin benimsenmesi ve yürütülmesinde kişisel fayda görememeleri
Başarı etkenleri	<ul style="list-style-type: none">• Yönetimin sağlam ve güvenilir hizmet, çözüm ve iyi yönetim ihtiyaçlarını düzenli olarak paylaştığının garanti altına alınması.

	<p>Hâlihazırda ulaşılmış olan başarılı iyileştirmelerin tüm paydaşlarla paylaşılmasının sağlanması</p> <ul style="list-style-type: none">• Paydaşların yeniden ziyaret edilmesi ve ivmeyi “gazlamak” için desteklerinin alınması• Eğer kaynaklar kıtsa iyileştirme uygulamalarının günlük iş hayatında “iş üzerinde” yapılması şansının kullanılması• Düzenli ve yönetilebilir iyileştirme görevlerine odaklanması• Bir yandan dış yardım sağlanırken bir yandan da bağlantılı kalınması• Süreçlerin, organizasyon performans iyileştirme hedeflerinin ve ölçütlerin kişisel ödül sistemleriyle hizalanması
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kaynak: (ISACA., 2012a) den alınmıştır.

4.4.İyi Uygulamalar

COBIT-5, gerçekleştirici süreçleri, süreç içi iyi uygulamaların artan detay seviyeleriyle açıklandığı bir süreç referans modeli içerir. Bunlar; uygulamalar, faaliyetler ve detaylı faaliyetler şeklinde ifade edilebilir. İyi uygulamaların KB tarafından diğer KA uygulamaları için önerilmesi ve bu alanda koordinasyonlu çalışılması önem arz etmektedir. ANKA’nda pek çok göreve ait tanımlama ve ilgili oldukları süreçlerin work-flow denilen haritaları çıkarılmıştır. İş tanımları ile süreçlerin bu kapsamda ayrı ayrı inceleme konusu edilmesi gerekmektedir.

Uygulamalar

Yönetişim/yönetim uygulamaları, her COBIT-5 süreci için, kalkınma ajansının BT’sinin etkili ve pratik yönetim ve yönetimi için yüksek

seviyedeki koşulların tam bir takımını sağlar. Bu uygulamalar, kurumsal faydaların sağlanması, risk seviyesinin optimizasyonu ve kaynak kullanımının optimizasyonu için yapılacak uygulamalar olup, iyi uygulamalar ve yaygın olarak kabul görmüş standartlara uygun olacak şekilde hizalanır. Aynı zamanda bu uygulamalar, genel kapsamlıdır ve dolayısıyla her kalkınma ajansının için uyarlanması mümkündür.

KA yönetim kurulu ve yönetim, bu yönetim ve yönetim uygulamaları ile ilgili tercihleri aşağıdaki şekilde yapmalıdır:

- a) Uygulanabilecek olanları seçmeli ve uygulanacak olanlar üzerinde karar vermeli,
- b) Gerekli olduğunda uygulamaları eklemeli ve/veya uyarlamalı,
- c) İş süreçlerinde entegrasyon için BT-bağlantılı olmayan uygulamaları tanımlamalı ve eklemeli,
- d) Bunların nasıl uygulanacağını seçmeli (sıklık, süre, otomasyon vb.),
- e) Uygulanabilecek olanların uygulanmama riskini kabul etmeli.

Faaliyetler

COBIT-5 dâhilinde süreci yürütmek için yapılan ana eylemlere faaliyet denir. Faaliyetler; “KA kurumsal hedeflerinin, BT’sinin ve iş süreçlerinin başarılı yönetim ve yönetimi için yönetim uygulamalarını gerçekleştirme kılavuzu” olarak tanımlanır. COBIT-5 faaliyetleri, BT performansını geliştirmek ve/veya BT çözümünü ve hizmet teslim riskini ele alacak şekilde her yönetim veya yönetim uygulaması için neyin, neden ve nasıl uygulanacağını öngörür. (ISACA, COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT., 2012) Bu boyut aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

- a) KA kritik iş süreçleri ile BT’sini planlaması, oluşturması, çalıştırması veya izlemesi (PBRM) gereken yönetim, hizmet sağlayıcıları, son kullanıcılar ve BT profesyonelleri
- b) Güncel veya öngörülen uygulamalar veya gerekli geliştirmelerle ilgili olarak fikirleri sorulabilecek güvence profesyonelleri
- c) Ana yönetim uygulaması (YU), yönetim müdüriyet uygulamasını (MU) gerçekleştirmek için gerekli ve yeterli olan tüm aşamaları içeren bir yaklaşım sağlayan genel ve özel faaliyetlerin tam bir takımı.

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

Bunlar, fiili performansın değerlendirilmesi ve potansiyel geliştirmelerin dikkate alınması için YU/MU için yüksek seviyede rehberlik sağlar. Bu faaliyetler:

-YU/MU gerçekleştirmek için gerekli ve yeterli olan bir takım eylem odaklı uygulama aşamalarını açıklar.

-Sürecin girdi ve çıktılarını göz önünde bulundurur

-İyi uygulamalar ve yaygın olarak kabul görmüş standartlara dayanır

-Görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tesis edilmesini destekler

-Kural koyucu nitelikte değildir ve KA için uygun olan özel prosedürler halinde uyarlanmalı ve geliştirilmelidir.

44

Çalışma Ürünleri: Girdiler ve Çıktılar

COBIT-5 girdi ve çıktıları, sürecin işleyişini desteklemek için gerekli olduğu düşünülen süreç iş ürünleri/yapılarıdır. Yönetim ve yönetim süreçleri bir birilerine girdi temin ederler ve bu anlamda bir bütünlük arz ederler. Bunlar, önemli kararları gerçekleştirir, süreç faaliyetlerinin bir kaydını ve denetim izi sağlar ve bir olay durumunda takibi gerçekleştirir. Ana yönetim/yönetim uygulama seviyesinde tanımlanırlar ve bunlara sadece süreç içinde kullanılan bazı iş ürünleri de dâhildir ve sıklıkla diğer süreçler açısından temel girdileri oluştururlar.

V. SONUÇ

Yetki devri karar verme, uygulama ve talimatlandırma ile ilgili kanuni gücün başkalarına devretmek ve bunun sonuçlarından da sorumlu tutmak şeklinde ifade edilebilir. 1050 sayılı Muhasebe-i umumiye Kanununa göre yetki sorumlulukla birlikte devredilirken 5018 sayılı Mali Kontrol Kanununda mali sorumluluk devredilirken yetkiyi devredenlerin idari olarak sorumlu olmaya devam ettikleri hüküm altına alınmıştır. Bu anlamda yetkiyi devreden yetkinin ne şekilde kullanıldığını takip etmeli ve doğru kullanımla ilgili gerekli makul düzeyde önlemleri almalıdır. ANKA'nda yetki devri ile ilgili olarak mevzuata uygun olarak süreçlerin işletildiği görülmüştür. Örneğin Kanun tarafından YK Başkanının bir takım yetkilerini GS'e devredebileceği belirtildiğinden dolayı uygulamada pek çok konuda YK kararı ile bir takım görevler GS'e verilmektedir. Bunun dışında GS tarafından da birim başkanlarına yetki devri yapılmadığı tespit edildiğinden dolayı etkin bir süreç yönetimi için gerekli olan yetki devrinin sağlanması önerilmiştir.

Ankara KA'nda aşağıdaki süreçlere ait haritalar (iş akışları) ıkarılmıştır:

Tablo 5. ANKA'nda Tanımlı Ana ve Alt Süreç İsimleri

Sıra	Biri	Süreç Adı	Sıra	Biri	Süreç Adı
1	DH	Disiplin	2	PYB	DFD Değerlendirme Süreci
2	DH	Doğrudan temin	2	PYB	DFD Rehber Hazırlanması
3	DH	Eğitim	2	PYB	DFD Szlesme ve Uygulama
4	DH	Gelir Toplanması	2	PYB	MDP Ana Süreçler
5	DH	Hastalık İzni	2	PYB	MDP Basvuru Kabul Süreci
6	DH	İhale	2	PYB	MDP BD Değerlendirme
7	DH	İse Alım	3	PYB	MDP BD Secilmesi
8	DH	İsten Avrılma	3	PYB	MDP Bilgilendirme
9	DH	Proje Nakit Teminat	3	PYB	MDP Destek Eğitim Süreci
1	DH	Proje Nakit Teminat	3	PYB	MDP DK Secilmesi
1	DH	Proje Teminat	3	PYB	MDP DK ve YK
1	DH	Proje Teminat	3	PYB	MDP Ön inceleme Süreci
1	DH	Sehir Dışı	3	PYB	MDP Szlesme
1	DH	Sehirici	3	PYB	TD Dönemi
1	DH	Yıllık İzin	3	PYB	TD Hazırlık
1	DH	Yurtdışı	3	İDB	Düzenli İzleme Zivaretleri
1	İGS	Arastırma ve Yayın	4	İDB	demeler
1	İGS	Bölge Planı	4	İDB	Planlama ve İlk İzleme
1	İGS	BKP Uygulama	4	KİB	İsbirliği Ağırlılığının
2	İGS	Proje Basvuru Süreci	4	KİB	Organizasyon
2	PYB	Basvuru Rehberi ve	4	KİB	Tanıtım Matervallerinin
2	PYB	Basvuruların	4	YDO	Danısmanlık
2	PYB	DFD Basvuruların	4	YDO	İs Takip



Kaynak: Araştırmacının kendi çalışmasıdır.

Yukarıda belirtilen süreçlere ait iş akışları elektronik ortamda hazırlanmıştır. İlgili süreç sorumluları süreçle ilgili her hangi bir değişiklik olması durumunda veya kontrol noktaları ile ilgili bir değerlendirme, not veya risk derecelendirmesi yapılması gerekli gördüğü durumlarında bu süreç akışları yenileyemediği gibi süreç sorumluları ve ilgili personel uygulamada bu akışlara çok dikkat etmemektedir.

İş akışları, Paydaş İlişkileri Veri tabanında (PVT) yazı halinde girilen verilerin grafiklere otomatik bir şekilde dönüştürülmesiyle süreç



haritaları kolaylıkla elde edilebilmektedir. Ancak burada olması gereken süreçlerle uygulanan süreçler arasında nereye oturduğu tam olarak belirlenmemektedir. Zira mevzuata göre işlemesi gereken süreçler haritalara aktarıldığı halde uygulamada personelin veya birimin tercihlerine göre mevcut süreçler farklılık gösterebilmektedir. Bu durumda süreç haritalarına herhangi bir ihtiyaç duyulmadığı sadece olması iyi olur yaklaşımına ve mali yeterlilik denetimi kapsamında istenmesi gerektiğinden dolayı hazırlanmış idealize edilebilecek bir durumsallık göstermektedir.

Tablo 6. Örnek Disiplin Süreci Oluşturulması

Adım	Dikey Adım	Yatay Adım	Adım Türü	Aktör	Adım	Risk Kontrol	Yorum Öneri ¹
1	2		Başlangıç	İlgili Personel	Başlangıç		
2	3		İşlem	İlgili Birim Başkanı	Personelin Disiplin Yönergesine aykırı davranışlarının tespiti halinde bir rapor düzenlenerek Genel Sekretere sunulması	 ²	1
3	4		İşlem	Genel Sekreter	Disiplin soruşturması açılacak mı?		











¹ Burada ilgili personel sürecin işleyişi veya risk değerlendirmesiyle ilgili bir yorum yazarak akışın belirlenmesinden sorumlu olan personele yardımcı olabilmektedir.

² Buradaki ünlem işareti riskle ilgili bir değerlendirmenin risk kütüğünde mevcut olduğunu ünlem işareti olmayanlar ise tersine durumu ifade etmektedir.

4	5		İşlem	İç Denetçi	Toplantı gündeminin belirlenmesi, disiplin soruşturmasına konu eylemin belirlenmesi, ilgiliden savunma istenmesi ve tüm evrakın İK'ya iletilmesi		
5	6		İşlem	İK Sorumlusu	Soruşturma raporunun hazırlanması ve Disiplin Kuruluna sunulması		
6	7		İşlem	Disiplin Kurulu	Konunun görüşülerek karara bağlanması, cezanın tespit edilmesi		
7	8	9	Koşul / Karar	Genel Sekreter	Ceza iş akdi feshi içeriyor mu?		
8	9		İşlem	Yönetim Kurulu	Ceza iş akdi feshi ise onaylanmak üzere görüşülmesi		
9	10		İşlem	İK Sorumlusu	Cezanın yazılıp Genel Sekreter onayına sunulması		

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

48

10	11	14	Koşul / Karar	İlgili Personel	Karara itiraz etti mi?		
11	12		İşlem	Yönetim Kurulu	Personele ait performans raporlarının, taltif ve diğer cezaların, Disiplin Kurulu Başkanının görüşlerinin dinlenmesi		
12	13		İşlem	Yönetim Kurulu	Ceza onay/ret?		
13	14		İşlem	İK Sorumlusu	Sonucun personele tebliğ edilmesi		
14	15		İşlem	Genel Sekreter	Sonucun ilgili birim başkanına yazılı olarak bildirilmesi		
15			Bitiş	İlgili Personel	Bitiş		

Kaynak: Araştırmacının ANKA belgelerinden esinlenerek yaptığı çalışmadır.

Tablodan da görüleceği üzere, temel süreçler üzerinden hazırlanan iş süreçleri bilgilendirme amacıyla hazırlanmış olup olması gereken (to-be) süreçleri yansıtmaktadır. Bu süreçlerde mevcut uygulamaların nasıl

yapıldığına ve istisnai olarak ne tür atlama ve farklı uygulama biçimlerinin olduğuna dair bilgi yer almamaktadır. Ancak her bir süreç üzerindeki kontrol noktalarının mevcut olması ne tür kontrollerin yapılması gerektiği hakkında fikir vermektedir. Ayrıca uygulayıcıların süreçlerdeki kontroller ile ilgili yorum yapabilecekleri bir fonksiyonun olması da bu anlamda iç kontrol ortamının gelişmesine katkıda bulunabilecek bir özellik olarak anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, araştırma sorularımız aşağıdaki şekilde cevaplanabilmektedir:

DDK tarafından tespit edilen sorunlardan KA süreçlerinin doğru yapılandırılmaması ile ilişkili olan sorun var mıdır? Varsa hangileridir ve nasıl ilişkilendirilebilmektedir?

Devlet Denetleme Kurulu (DDK) tarafından 2014 yılında kalkınma ajanslarının (KA) 43 adet önemli sorunları olduğu yönünde hazırlanan araştırma raporundaki tespitlere dayanmaktadır. KA süreçlerinin doğru yapılandırılmamış olmasıyla doğrudan ilişkisi olabilecek sorunlardan “bağımsız değerlendiricilerin seçim ve değerlendirme usulleri yetersizliği” ile “ bütçe revizyonlarında ölçüsüzlük” ele alınmıştır. Buna göre çoğu sorunun aslında KA süreçlerinin işletilmesiyle doğrudan veya dolaylı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örnek olarak sadece iki adet sorun ile ilgili kök neden analizleri aşağıda yapılmaktadır. Bu analizde karşılaştırmalı olarak COSO ve COBIT modelleri kullanılmıştır. Bağımsız değerlendiricilerin seçim ve değerlendirme usulleri mevzuatça belirlenmekte ve diğer detaylar ise mali destek programı rehberinde YK tarafından belirlenmektedir. Mevzuattaki sınırlamalar kaldırılarak kamu personelinden de yararlanabilmenin daha kolay hale getirilmesi paydaş ihtiyaçları ve bütüncül yaklaşım kapsamında değerlendirilmelidir. Bağımsız değerlendiricilerin seçim ve değerlendirme usullerinin yetersiz olması bu konuda sürecin paydaş ihtiyaçları ve kurumsal hedefler doğrultusunda sistematize edilmemiş olduğunu göstermektedir. Bütçe revizyonları ile ilgili yapılandırılmış bir sürecin olmaması da yönetim süreçlerinin sorunlu olduğunu göstermektedir. Bütçe revizyonunun her bir proje için yapılıyor olması ciddi bir kaynak israfı olduğu gibi bütçe kalemleri üzerinde değerlendirme yapılarak proje geçer not aldığından dolayı değerlendirme kriterlerinin sonradan değişmesi anlamına gelebilir. Ayrıca bu anlamda bir ihtiyaç varsa paydaşların bu ihtiyaçları potansiyel başvuru sahiplerine başvuru öncesi danışmanlık ve rehberlik yapılarak hazırlayacakları bütçelerin tutarlı ve piyasa koşullarına uygun olması önceden sağlanabilir. Bunun için de paydaş ihtiyaçları ve kurumsal hedefler doğrultusunda süreçlerin yeniden yapılandırılması gerekir.

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

COBIT-5 süreç gerçekleştircisi nedir ve KA dinamiklerinde nasıl uygulanabilir?

COBIT-5 çerçeve olarak uygulanabilirliğini 5 ilke ile 7 gerçekleştirciye bağladığından bir gerçekleştirci olarak süreçler de bu kapsamda ele alınmaktadır. Süreç modelinin gerçekleştirci boyutu da ilkeler, politikalar ve çerçeveler gerçekleştircisinde olduğu gibi; paydaşlar, hedefler, yaşam döngüsü ve iyi uygulamaları içermektedir.

COBIT-5 sistematığının KA dinamiklerinde uygulanabilmesi için *yaşam döngüsü yaklaşımı* (ISACA., 2012a) benimsenmiştir. Yaşam döngüsünün uygulanması, uygulama sırasında karşılaşılan karmaşıklıklara ve tipik zorluklara COBIT-5 kullanarak hitap etme olanağı sağlar. Yaşam döngüsünün birbiriyle ilişkili üç bileşeni şunlardır:

- Tek seferlik bir proje olmadığından yaşam döngüsünün sürekli geliştirilmesi
- Davranışsal ve kültürel boyutlara değişime olanak tanıma
- Programın yaşam döngüsü çerçevesinde yönetimi

Uygulamanın başarısı ya da girişimin gelişmesini garanti altına almak için uygun ortam oluşturulmalıdır. (ISACA., 2012a) Bu çalışmanın tamamen uygulanması noktasında uygun ortamın (mevzuat değişikliği, yönetim iradesi, uygulayıcıların eğitimi) henüz mevcut olmadığı tespit edilmiş ve bu aşğıdaki şekilde yaşam döngüsü ve yedi aşaması gösterilebilmiş ve KA dinamiklerine göre modellenenmiştir. Ancak, modelin orijinalinde mevcut olan 6. aşamadaki "karı gerçekleştirme"nin kamu sektörü kapsamında olan KA için "*bölgesel kalkınmayı sağla*" şeklinde uygulanması önerilmiştir.

Kaynakça

Cronemyra, P., & Danielsson, M. (2013). Process Management 1-2-3 – a maturity model and diagnostics tool. *Total Quality Management*, 933–944.

DDK, Aykın, H., ARSLANBAŞ, M., DERE, A., ÖZÇELİK, A., BOYALI, C., . . . ÖZKILINÇ, M. A. (2014). *Kalkınma Ajansları İnceleme ve Araştırma Raporu (Hizmete Özel)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, <http://www.tccb.gov.tr/faaliyetler/ddkraporlari/>.

Efe, A. (2015). *Türkiye'de Kalkınma Ajansları için Bir Yönetişim Modellemesi: COBIT-5*. Ankara: TODAİE (Basılmamış Doktora Tezi).

ISACA. (2012). *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. Rolling Meadows, IL: ISACA.

ISACA. (2012a). *COBIT 5 Implementation*. . Rolling Meadows, IL: ISACA.

KB-BGYUGM. (2014). *DEVLET DENETLEME KURULU KALKINMA AJANSLARI ARAŞTIRMA VE İNCELEME RAPORU KAPSAMINDA ALINACAK TEDBİRLER* . Ankara: Kalkınma Bakanlığı (hizmete özel).

Maříková, M., Rolínek, L., Kubecová, J., & Vrchota, J. (2015). Relationship Between The Extent Of Implementation Of The Process Management Principles and the Legal Form of the Business and Business Activity. *Serbian Journal of Management*, 109 - 116.

Stefan Schulte, C. J., Venugopal, S., Weber, I., & Hoenisch, P. (2015). Elastic Business Process Management: State of the art and open challenges for BPM in the cloud. *Future Generation Computer Systems*, 36–50.

Suriadi, S., Weiß, B., Winkelmann, A., Hofstede, A. H., Adams, M., Conforti, R., . . . Wynn, M. (2014). Current Research in Risk-aware Business Process Management—Overview, Comparison, and Gap Analysis. *Communications of the Association for Information Systems*, 933-984.

**Kamu
Sektöründe
Süreç
Yapılandırma-
sına Teknik
Bir Yaklaşım:
Kalkınma
Ajansları
Üzerinde
COBIT-5 ile
Analiz ve
Modelleme**

51

Çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemlerine Yatırım Yapan Firmalarda Çalışan Memnuniyeti Tutumlarının İncelenmesi

Mustafa Cahid ÜNĞAN

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

ungan@sakarya.edu.tr

Metin BAYRAM

Sakarya Üniversitesi, Arifiye MYO, Mülkiyeti Koruma Bölümü

metinbayram@sakarya.edu.tr

Özet

Bu çalışmada ISO 14001 çevre yönetim sistemi (ÇYS) ve OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (İSGYS) belgelerine sahip olan firmalarda önleme maliyetlerindeki yönelimlerine bağlı olarak çalışan memnuniyeti algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren ISO 14001 ve OHSAS 18001 belgeli 148 firmadan veri toplanmıştır. Firmaların kazaları en aza indirmek için yaptıkları önleme maliyetleri verileri tanımlayıcı istatistik yöntemiyle ve çalışan memnuniyeti algıları ise Tek-Örnek *t*-Testi ($t=3.25$) yöntemiyle analiz edilmiştir. Bulgular, katılımcı firmaların kazaları önleme hususunda İSG yönetim sistemi ve yasal şartları tam sağlayacak kadar harcama yaptıklarını ve buna bağlı olarak çalışan memnuniyeti algısını ölçmek üzere hazırlanan beş sorunun dördünde olumlu tutuma sahip olduklarını ortaya koymuştur. Katılımcı firmaların karakteristik özellikleri dikkate alındığında ise büyük ölçekli (çalışan sayısı 250’den fazla) ve beş yıldan fazla süredir bu yönetim sistemlerinin uyguladığını belirten firmaların diğerlerine nazaran açık ara çevre ve iş sağlığı ve güvenliğine yatırım yaptıkları ve çalışan memnuniyetinde de daha fazla olumlu sonuç aldıkları bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda, ÇYS ve İSGYS uygulamalarına yatırım yapan firmalarda firma performansına olumlu etkisi olan çalışan memnuniyetinde iyileşme sağlandığına dair yeterli kanıtlar sağlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan memnuniyeti, önleme maliyetleri, çevre yönetim sistemi, İSG yönetim sistemi

Çevre ve İş
Sağlığı ve
Güvenliği
Yönetim
Sistemlerine
Yatırım
Yapan
Firmalarda
Çalışan
Memnuniyeti
Tutumlarının
İncelenmesi

health and safety management systems on employee satisfaction and accident prevention

Abstract

The purpose of this study is to analyze the perceptions both ISO 14001 and OHSAS 18001 certified firms on employee satisfaction and accident prevention depending on their investments. For this purpose, data was collected from 148 firms operating in Turkey. Descriptive statistics was used to analyze cost data to prevent any accidents from happening. On the other hand, one sample t-test ($t=3,25$) was used to measure the perceptions of firms towards employee satisfaction. Findings show that participating firms invest the least amount to meet the legal requirements and as a consequence, have positive perceptions of four out of five variables of customer satisfaction scale. Also, we found that the firms, which have more than 250 employees and using the management systems more than five years, invested more on prevention costs for occupational health and safety and, also have a more positive attitude for employee satisfaction than the others. The results provide enough evidence regarding the impact of investing on OHSAS 18001 and ISO 14001 that this investment leads to an improvement in customer satisfaction which has a direct impact on productivity and profitability.

Key words: Employee satisfaction, prevention costs, ISO 14001, OHSAS 18001.

I. Giriş

Yönetim sistemleri denildiğinde ilk akla gelenler ISO 9001 kalite yönetim sistemi (KYS), ISO 14001 ÇYS ve OHSAS 18001 İSGYS olup, her üçü birden şirketlerin firma performanslarını olumlu yönde etkileyen uygulamalardır. Çevre ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında beklenti; kuruluşların ürün veya hizmeti üretirken çevreye saygılı olmaları, İSG ile ilgili önlemleri almaları ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri yönündedir. Bundan dolayı kalite, çevre ve İSG sistemlerinin birbirine entegre olması zorunluluğu getirilmiştir. Planla-Uygula-Kontrol Et-Önle (PUKÖ) döngüsü esas alınarak tasarlanan ISO 9001 KYS, ISO 14001 ÇYS ve OHSAS 18001 İSGYS ve birbirleriyle uyumlu olup, birbirlerine kolayca entegre edilebilmekte ve eş zamanlı olarak uygulanabilmektedir. Bu yönetim sistemlerini uygulayan firmalar müşterilerine daha fazla değer sağlayarak ve proseslerinde verimlilik artışı sağlayarak firma performansını iyileştirme üzerine odaklanmaktadır. Firma performansının iyileştirilmesinde en önemli faktörlerden birisi de şüphe yok ki çalışan memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Örgütsel performans üzerindeki önemli etkisinden dolayı, çalışan memnuniyeti literatürde geniş çapta incelenmiştir (Huang ve Sharyn, 2014). Kuruluşlar iş kazalarının önlenmesi ve azaltılması ve iş güvenliği performansının iyileştirilmesi için bir İSGYS yaklaşımına yatırım yaparken, çalışanlarının zihinleri ve kalplerini kazanma konusuna da dikkat etmelidirler. Bunun için de çalışanların katılımını artırmak ve teşvik etmek üzere tasarlanmış insan performansı esaslı iş güvenliği yönetim sistemleri kullanılmalıdır (Wachter ve Yorio, 2014).

ÇYS'nin çalışanların moral, motivasyon ve memnuniyetini artırdığına dair bazı çalışmalar olmakla birlikte, ÇYS'nin çalışanlar üzerinde etkilerini açıklayan ampirik (deneysel) kanıtlar bulunmamaktadır (Chan ve Hawkins, 2010). Chan ve Hawkins'in (2010) literatürdeki bu eksikliği gidermek için yaptığı çalışmada ÇYS'nin kuruluşlara olan faydalarından

birisinin de artan iş memnuniyeti olduğu ampirik olarak ortaya koyulmuştur. Ayrıca, literatürde çevre yönetim sistemi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç çalışma daha bulunmaktadır (Quazi ve ark., 2001; Kaur, 2011; Tarı ve ark., 2012). Quazi ve ark. (2001) ISO 14000 standardına sahip olunması konusunda kuruluşları motive eden faktörlerden birinin çalışanların refahı (sağlıklı ve iyi olmaları) olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur. Kaur (2011) tarafından 14001 belgeli firmalar üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın bulguları standardın maddelerinden yönetimin taahhüdü ve yetkilendirmesinin çalışanların tutumunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymakla birlikte ve bu çalışmada geri besleme, gözden geçirme ve iş memnuniyeti arasında da anlamlı pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Tarı ve ark. (2012) tarafından yapılan saha çalışmasında ise ISO 9001 ve ISO 14001 standartlarının uygulanmasından elde edilen faydaların benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konulmuş ve ISO 14001 standardının çalışanlar yönünden faydaları; moral ve motivasyon artışı, beceri ve hünerlerinin zenginleşmesi, çalışanlar arasında şirket imajının iyileşmesi ve yönetim ve çalışanlar arasında daha iyi diyalogların sağlanması olarak belirtilmiştir.

İSG için önleme harcaması yapılmasının başka bir deyişle İSG yönetimine yatırım yapılmasının çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu farklı yazarlar tarafından ortaya konulmuştur (Torp ve Moen, 2006; Grawitch ve ark.,2007; Gupta ve Upadhyay, 2012; Omusulah (2013). Torp ve Moen (2006) tarafından gerçekleştirilen 1 yıllık prospektif çalışmasında, Norveç İç Kontrol Yasasına uygun olarak firmalarda İSG yönetiminin uygulanması ve iyileştirilmesi ile işçi memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Grawitch ve ark. (2007), Gupta ve

Upadhyay (2012) ve Omusulah (2013) İSG önlemlerinin alınmasının veya sağlıklı işyeri uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerinde ciddi etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Gervais ve ark.(2009) ise sağlık ve güvenlik alanına yapılan yatırımlar sonucu elde edilecek dolaylı faydaları azaltılmış devamsızlık, azaltılmış işgücü devri, iyileşen kurumsal imaj, ihale almayı kolaylaştırma ve iyileştirilmiş iş tatmini/moral olarak sayılabileceğini belirtmiştir. Türkiye’de de bazı yazarlar tarafından yapılan ampirik çalışmalar, İSG önlemlerinin alınması ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Tanrıverdi, 2006; Kanoğlu, 2007; Çubukel, 2008; Yıldız, 2013). Kanoğlu (2007) tarafından yapılan ampirik çalışmada da ücret dışı faktörlerden olan iş güvenliğinin ücrete nazaran iş tatmini üzerinde etkisinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, bazı yazarlar tarafından gerçekleştirilen ampirik çalışmalar işyeri fiziksel ortamının çalışan memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Öğer, 2009; Gedik, 2010; Pelit ve Öztürk, 2010).

Araştırmacılara göre, gerek büyük ölçekli firmalarda iş kazasının en az düzeyde olduğu bulgusu gerek yasal yükümlülüklerden gerekse iş güvenliği kültürünün büyük ölçekli işyerlerinde daha iyi yerleşmesinden hareketle, iş güvenliği yönetim sistemlerinin uygulanmasının iş kazalarını azalttığını göstermektedir (Aytaç, 2011). Demirbilek ve Pazarlıoğlu (2006) 1980–2005 yılları arasında Türkiye’de yaşanan iş kazalarını incelemişler ve çalışan sayısı 500’ün üzerinde olan büyük ölçekli firmalarda iş kazasının en az düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Yorio ve Watcher (2014) yaptıkları bir çalışmada kendileri tarafından belirlenen bireysel uygulamalarının her birinin objektif kuruluş düzeyi iş güvenliği performansını büyük ölçüde tahmin ettiğini buldular. Ayrıca, Yorio ve Watcher (2014) çalışmalarında iş kazaları üzerinde bu bireysel uygulamaların etkilerinin ana endüstriyel sektörlerde değişmediğini, ancak kuruluş büyüklüğüne bağlı olarak değiştiğini ortaya koydular.

Bazı yazarlar İSG sistemlerinin tam olgunluk seviyesine ulaşmasını arzu eden firmaların, İSG sistemlerine daha fazla kaynak ayırmalarının gerektiğini belirtmişlerdir (Rikhardsson ve Impgaard, 2004; Battaglia ve ark., 2014). Hiç kuşkusuz kazaları önlemek amacıyla kurulacak yönetim sistemleri yapılacak her türlü iş güvenliği harcaması ve yatırımı, iş kazası meydana geldikten sonraki dolaysız, dolaylı ve dışsal maliyetlerden çok daha ucuz olacaktır (Ofloğlu ve Sarıkaya, 2005).

Literatürde hem ÇYS ile çalışan memnuniyeti hem de İSGYS ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiler ampirik olarak ayrı ayrı olmak üzere ortaya konulmaktadır. Ancak, her iki yönetim sistemini birden uygulayan firmaların çalışan memnuniyeti sonuçları ile ilgili literatür bilgisine,

bilgimizle sınırlı olmak kaydıyla, rastlanılamamıştır. Diğer yandan, bu araştırmanın bulguları Türkiye’de yönetim sistemlerini önemseyerek kaynak ayıran firmaların genellikle OHSAS 18001 hem de ISO 14001 belgelerinin her ikisine birden sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu itibarla, bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurulacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’deki değişik sektörlerden farklı büyüklükte ve tehlike sınıfında yer alan ve hem OHSAS 18001 hem de ISO 14001 belgelerine sahip firmalardan çekilen bir örneklem üzerinde firmaların kazaları önlemek amacıyla yaptıkları harcamalara bağlı olarak çalışan memnuniyeti algılarını incelemek amaçlanmıştır.

II. Yöntem

Bu çalışma Tablo 1.’de verilen adımlar izlenerek gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Araştırma yöntemi olarak izlenen adımlar

Adım	Faaliyet
1	Araştırma amacına yönelik olarak bir anket formu tasarlanmıştır.
2	Anket formunun geçerliliğinden emin olmak için pilot çalışma yapılmıştır.
3	Verilerin toplanacağı hedef şirketler belirlenmiştir.
4	Veriler toplanmıştır.
5	Önleme Maliyetleri ölçeği için tanımlayıcı istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir.
6	Çalışan Memnuniyeti anket soruları için verilerin normallik dağılımına bakılmış ve buna göre Tek-Örnek <i>t</i> -Testi gerçekleştirilmiştir.

2.1. Anketin Tasarımı

Anket üç kısım olarak tasarlanmıştır. Birinci kısımda katılımcı firmaların demografik yapıları hakkında fikir sahibi olunması, ikinci kısımda önleme maliyetleri konusunda katılımcıların yönelimleri ve üçüncü kısımda ise çalışan memnuniyeti tutumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca katılımcılara “Belgelendirme süreci dâhil kaç yıldır İSG yönetim sistemini uyguluyorsunuz?” sorusu da yöneltmiştir.

Önleme Maliyetleri Ölçeği

Genel olarak çevre maliyetleri önleme maliyetleri, denetleme (detection) maliyetleri, iç başarısızlık maliyetleri ve dış başarısızlık maliyetleri olmak üzere dört ana grupta toplanmaktadır. Çevre önleme maliyetleri, üretimin bir sonucu olarak ortaya çıkarak çevreye zarar verme ihtimali olan atık ve kirleticilerden sakınmak amacıyla yapılmaktadır (Keitel vd, 2011). Başka

bir deyişle, üretim atıklarından çevreyi korumak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin maliyetleridir (Kaplan, 2016). Önleme maliyeti kategorisine dış hizmet alımı, personel, araştırma ve geliştirme, temizleme teknolojileri için yapılan ilave masraflar ve diğer çevre yönetimi maliyetleri girmektedir (Betianu, 2007).

İş kazası ve meslek hastalıklarının maliyeti; bunları ödemek için yapılan harcamalar (önleme maliyetleri) ile sorunlar ortaya çıktıktan sonra yapılan her türlü harcamalar ve neden olduğu kayıpların (iş kazası maliyetleri) toplamıdır (Boyar, 2014). Panopoulos (2013) İSG önleme maliyetlerini; İSGYS dokümantasyonu, İSG personeli, toplantılar, etüt çalışmaları, eğitim, KKD, dış hizmetler, güvenlik ekipmanları, yangın güvenliği, sağlık gözetimi, ajan izleme ve diğer olmak üzere sınıflara ayırmıştır.

Bu çalışmada ISO 14001 ve OHSAS 18001 belgeli firmaların önleme maliyetleri algıları Bayram vd. (2016) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Önleme maliyetleri ölçeğini oluşturan değişkenler Tablo 2.'de verilmektedir.

Tablo 2. Önleme maliyetleri ölçeği değişkenleri

Değişken	Açıklama
ÖNLE_1	Personel harcamaları
ÖNLE_2	Eğitim harcamaları
ÖNLE_3	Teknolojik Yatırım Harcamaları
ÖNLE_4	Çalışanların Toplu Korunması için yapılan harcamalar
ÖNLE_5	KKD ve diğer Güvenlik Ekipmanlarına yapılan harcamalar
ÖNLE_6	İşaret ve levhaları için yapılan harcamalar
ÖNLE_7	Dış hizmet alımı harcamaları
ÖNLE_8	Yangın ve Acil Durum yönetimi için yapılan harcamalar

Çalışan Memnuniyeti Anket Soruları

Çalışan memnuniyeti, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır (Çubukel, 2008). Basit olarak, iş memnuniyeti, "İşgörenin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz genel tutum" olarak açıklanabilir (Öğler, 2009). Çalışan memnuniyeti kişinin işine karşı beslediği gözle görünmeyen duygusal bir tepkidir. Beklentilerin karşılanma derecesi ve yapılan iş sonucu elde edilen maddi veya manevi çıkarlar tatminin oluşmasında önemli unsurlardır (Çubukel, 2008).

Öğler (2009) çalışan memnuniyeti seviyesinin; işgören performansı, işgören devir hızı, devamsızlık, işletmeye zarar verici davranışlar ve işgören sağlığı üzerinde etkilerini ortaya koymuştur. Öğler (2009) çalışması esas alınarak, katılımcı firmaların çalışan memnuniyeti algılarını ölçmek için Bayram vd. (2016) tarafından geliştirilen ölçek değişkenleri kullanılmıştır (Tablo 3.).

Tablo 3. Çalışan memnuniyeti ölçeği değişkenleri

Değişken	Açıklama
MEMN_1	Çalışanlarımızın performansı arttı
MEMN_2	İşletmemizin işgücü devir hızı azaldı
MEMN_3	Çalışanlarımızın devamsızlığı azaldı
MEMN_4	Çalışanlarımızın işletmeye zarar verici davranışları azaldı
MEMN_5	Çalışanlarımızın fiziksel ve ruhsal sağlık durumları iyileşti

Anketin çalışan memnuniyeti kısmını oluşturan sorularla ilgili olarak katılımcıların geçmiş dönemler ile son üç yıl karşılaştırıldığında bu beş soruya ait şirket düzeyindeki algılarını “1=Kesinlikle katılmıyorum”, 5=Kesinlikle katılıyorum” şeklinde 5’li Likert tipi ölçekte belirtmesi istenmiştir.

2.2. Veri Toplama ve Örnek

Bu çalışmada, veri toplama aracı olarak anket çalışması yapılmıştır. Anket sorularının firmaların çevre/İSG’den sorumlu yöneticileri tarafından cevaplanması istenmiştir. Tasarlanan anket formu beşi firma ziyareti esnasında yetkili yöneticilerle yüz yüze görüşerek, yedisi ise telefon ve mail ile iletişim kurularak tekrar gözden geçirilmiş ve bu suretle doldurulan on iki anket sonucundan alınan geri bildirimlerle anket formu nihai hale getirilmiştir. Verilerin toplanması için ÇYS ve İSGYS uygulayan firmalar hedef kitle olarak belirlenmiştir. Firmaların örneğe dahil edilmesinde kararsal örnekleme uygulanmıştır. Yani araştırmanın ana kütesini oluşturan Türkiye’deki her iki yönetim sistemin birden uygulayan firmaları temsil ettiğine inandığımız bu 576 firma yazarların araştırmaları sonucu belirlenmiştir. Toplamda 162 anket firmalar tarafından doldurularak geri gönderilmiştir. Bunlardan her iki yönetim sistemine birden sahip 148 firmanın anket verileri analize tabi tutulmuştur. Böylece anketin geri dönüş oranı %25.7 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 4.’de ankete katılım sağlanan firmaların profili verilmektedir.

Ankete katılım sağlanabilmesi amacıyla firmaların İSG’den sorumlu yönetici pozisyonunda kişilerle (Çevre/İSG yönetim temsilcisi, çevre/İSG yöneticisi, Çevre görevlisi/İSG uzmanı, kalite müdürü vb) bir sunum mektubu ekinde anketi göndererek, önce telefonla temasa geçip sonra mail ortamında anketi göndererek ve sadece mail ortamında yazışarak üç farklı şekilde temasa geçilmiştir. Firmadaki göreviniz sorusuna 60 katılımcı (%40,5) çevre/İSG yönetim temsilcisi, 23 katılımcı (%15,5) İSG/çevre yöneticisi ve 41 katılımcı İSG uzmanı/çevre görevlisi ve 24 katılımcı diğer

(KYS müdürü, İK müdürü, müdür, KYS sorumlusu vb.) cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 4. Ankete katılım sağlanan firmaların profili (N = 148).

Karakteristikler	Frekans	%
<i>Faaliyet Sektörü</i>		
İmalat	110	74,3
Hizmet	38	25,7
<i>Mülkiyeti</i>		
Özel	126	85,1
Kamu	22	14,9
<i>Firma Büyüklüğü (Çalışan Sayısı)</i>		
0-250	28	16,4
>250	66	38,6
<i>İşyeri Tehlike Sınıfı</i>		
Az tehlikeli	24	16,2
Tehlikeli	67	45,3
Çok tehlikeli	57	38,5
<i>Belge süresi</i>		
0-5 yıl	62	41,9
>5 yıl	86	58,1

III. Bulgular

Araştırma bulguları önleme maliyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular ve çalışan memnuniyeti soruları ile ilgili algıları olmak üzere iki başlık altında verilecektir.

3.1. Önleme maliyetlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular

Önleme maliyetleri açısından verilerin tanımlayıcı istatistik analizi sonucunda Tablo 5.'te verilen bulgulara ulaşılmıştır. Personel, eğitim, teknolojik yatırım, çalışanların toplu korunması, kişisel koruyucu donanım (KKD), İSG işaret ve levhaları, dış hizmet ve yangın ve acil durum yönetimi olmak üzere sekiz sorudan oluşan önleme maliyetlerinin tamamının aritmetik ortalaması "4=Yasal ve Yönetim Sistemi Şartlarını Tam Sağlayacak Kadar Harcama Yapılır" tercihinin de üzerinde gerçekleşmiştir. Ayrıca, katılımcı firmaların en az "ÖNLE_3 İSG teknolojik yatırım harcamaları" ve "ÖNLE_4- Çalışanların toplu korunması harcamaları" için ve en fazla "ÖNLE_5 KKD ve diğer iş güvenliği ekipmanları harcamaları" için harcama yaptıklarını ortaya koymaktadır.

Firmaların karakteristik özelliklerine bağlı olarak katılımcıların önleme maliyetleri değişkenleri ile ilgili algılarını belirlemek için tanımlayıcı istatistik analizleri ayrıca yapılmıştır. Bu kapsamda firmaların faaliyet

sektörü (imalat ve hizmet), firma büyüklüğü (çalışan sayısı 0-250 arası ve çalışan sayısı 250'den fazla) ve yönetim sistemlerinin uygulanma süresi (0-5 yıl arası ve 5 yıldan fazla süredir) karakteristik özelliklerinin ortalamaları karşılaştırılmıştır. Firmalarının karakteristik özellikleri dikkate alındığında, önleme maliyetleri ile ilgili katılımcıların tanımlayıcı istatistik sonuçları Tablo 6.'daki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 5. Önleme maliyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel bulgular

Değişken Adı	Hiç Harcama Yapılmaz		İSG Maliyet Unsuru Olarak Gözetilerek Mümkün Olduğunca Az Harcama Yapılır		Asgari Yasal Şartlar Kadar Harcama Yapılır		Yasal ve İSGYS Şartlarını Tam Sağlayacak Kadar Harcama Yapılır		Yasal, İSGYS ve Sıfır kaza Hedefini Tam Sağlayacak Kadar Harcama Yapılır.		Ort.
	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	Kişi	%	
ÖNLE_1	2	1,4	2	1,4	18	12,2	62	42,2	63	42,9	4,24
ÖNLE_2			4	2,7	27	18,4	55	37,4	61	41,5	4,18
ÖNLE_3	1	0,7	5	3,4	33	22,4	58	39,5	50	34,0	4,03
ÖNLE_4			9	6,1	36	24,3	44	29,7	59	39,9	4,03
ÖNLE_5	1	0,7	4	2,7	13	8,8	41	27,7	89	60,1	4,44
ÖNLE_6			4	2,7	12	8,1	52	35,1	80	54,1	4,41
ÖNLE_7			4	2,7	19	12,8	48	32,4	77	52,0	4,34
ÖNLE_8			4	2,7	24	16,2	51	34,5	69	46,6	4,25
GENEL ORTALAMA											4,24

Tablo 6. Katılımcı firmaların karakteristik özelliklerine göre önleme maliyetleri tanımlayıcı istatistik sonuçları

Değişken Adı	Faaliyet Sektörü		Firma Büyüklüğü		Belgelendirilme Süreleri		Tümünde (N=148)
	İmalat (N=109)	Hizmet (N=39)	0-250 (N=66)	>250 (N=82)	0-5 yıl (N=62)	>5 yıl (N=86)	
ÖNLE_1	4,26	4,18	4,17	4,29	4,18	4,28	4,24
ÖNLE_2	4,17	4,21	4,08	4,26	4,05	4,27	4,18
ÖNLE_3	3,99	4,13	3,88	4,15	3,85	4,15	4,03
ÖNLE_4	3,97	4,21	3,89	4,15	3,94	4,10	4,03
ÖNLE_5	4,43	4,46	4,38	4,49	4,29	4,55	4,44
ÖNLE_6	4,39	4,44	4,30	4,49	4,29	4,49	4,41
ÖNLE_7	4,33	4,33	4,29	4,37	4,21	4,42	4,34
ÖNLE_8	4,25	4,26	4,15	4,33	4,23	4,27	4,25
ORT.	4,22	4,28	4,14	4,32	4,13	4,32	4,24

Araştırma bulguları önleme maliyetleri konusunda imalat sektörü firmaları ile hizmet sektörü firmalarının çok farklı düşünmediğini ortaya koymaktadır. Ancak elde ettiğimiz bulgulara göre, çalışan sayısı 250'nin üstündeki firmaların çalışan sayısı 250'nin altındakilerden ve beş yılı aşkın süredir belgeli olan firmaların beş yıldan az süredir belgeli olan firmalardan açık ara daha fazla önleme maliyeti yapmaktadır.

Önleme maliyetleri konusunda diğer önemli bir bulgu ise, çalışan sayısı 250'nin altındaki küçük ve orta büyüklükteki firmalar ile beş yıldan daha az süredir yönetim sistemi uygulayan firmaların büyük yatırım harcamalarını içeren teknolojik yatırım ve çalışanların toplu korunmasına yönelik harcamalar konusunda çekimser davranışlarıdır. Zira bu tür yönetim sistemlerini uygulayan firmaların en azından yasal ve yönetim sistemleri şartlarını tam sağlayacak kadar harcama yapmaları gerekir. Bu çalışmaya destek verip, çalışan sayısı 250'nin altında ve beş yıldan daha az süredir yönetim sistemi uygulayan firmaların bu kriteri yerine getirmedikleri bulunmuştur.

Fazla yatırım harcaması gerektirmeyen diğer altı önleme maliyeti değişkeninde (personel, eğitim, KKD, dış hizmet alımı, İşaret ve levhaları için yapılan harcamalar ve yangın-acil durum yönetimi için yapılan harcamalar) ise yasal ve yönetim sistemleri şartlarını tam sağlayacak kadar katılımcı firmalar tarafından harcama yapıldığı bulunmuştur.

3.3. Çalışan memnuniyeti tutumları

Tümünde ve firmaların karakteristik özelliklerine bağlı olarak çalışan memnuniyeti değişkenleri ile ilgili katılımcı algılarının analizi için verilerin normallik dağılımına bakılmış ve buna göre Tek-Örnek t-Testi ($t=3.25$) kullanılmıştır. Test için eşik değer olarak 3,25 tercih edilmiştir. Likert tipi 5'li ölçek kullanılarak ölçülen değişkenler hususunda katılımcıların tutumlarını belirlemek için test değeri genellikle 3 ($t=3.0$) veya 3,5 kullanılmakta olup bu çalışma için ikisinin ortası olan 3,25 tercih edilmiştir. Verilerin tanımlayıcı istatistik analizi sonuçlarından Tablo 7.'te verilen bulgulara ulaşılmıştır.

Ankete katılan firmaların tümü dikkate alındığında; en fazla memnuniyet artışının çalışanların işletmeye zarar verici davranışları azaldı değişkeninde, en az memnuniyet artışının ise işyeri işgücü devir hızı azaldı değişkeninde olduğu bulunmuştur. İmalat ve hizmet sektörleri ayrımı dikkate alındığında, firmalarının benzer memnuniyet artışı sağladıkları, firma büyüklüğü ayrımı dikkate alındığında çalışan sayısı 250'den fazla olan firmaların nispeten az da olsa daha fazla memnuniyet artışı sağladıkları belirtilmiştir. Belgelendirilme Süreleri dikkate alındığında ise 5

yıldan fazla süredir ÇYS ve İSGYS uygulayan firmaların tüm değişkenlerde daha fazla memnuniyet artışı sağladıkları bulunmuştur.

Tablo 7. Katılımcı firmaların çalışan memnuniyeti ölçeği verilerinin tümünde ve karakteristik özelliklerine göre tanımlayıcı istatistik sonuçları

Değişken Adı	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
TÜMÜNDE				
MEMN_1	147	3,73	,865	,071
MEMN_2	146	3,21	1,097	,091
MEMN_3	147	3,44	1,054	,087
MEMN_4	147	3,86	,922	,076
MEMN_5	147	3,70	,932	,077
Genel Ort.		3,59		

Faaliyet sektörü ayırımına göre (İmalat, Hizmet)

	İm. Hiz.		İm. Hiz.		İm. Hiz.		İm. Hiz.	
MEMN_1	109	38	3,72	3,76	,851	,913	,081	,148
MEMN_2	108	38	3,22	3,18	1,122	1,036	,108	,168
MEMN_3	109	38	3,39	3,55	1,063	1,032	,102	,167
MEMN_4	109	38	3,90	3,74	,922	,921	,088	,149
MEMN_5	109	38	3,70	3,71	,918	,984	,088	,160
Genel Ort.			3,59	3,59				

Firma Büyüklüğü ayırımına göre (0-250 arası çalışan, 250'den Fazla çalışan)

	0-250		>250		0-250		>250	
MEMN_1	65	82	3,74	3,72	,834	,893	,103	,099
MEMN_2	64	82	3,11	3,29	1,041	1,138	,130	,126
MEMN_3	65	82	3,35	3,50	1,007	1,091	,125	,121
MEMN_4	65	82	3,88	3,84	,857	,975	,106	,108
MEMN_5	65	82	3,60	3,78	,949	,917	,118	,101
Genel Ort.			3,54	3,63				

Belgelendirilme Süreleri (0-5 yıl arası belgeli, 5 Yıldan Fazla Süredir Belgeli)

	0-5		>5		0-5		>5	
MEMN_1	62	85	3,58	3,84	,915	,814	,116	,088
MEMN_2	61	85	3,08	3,31	,971	1,175	,124	,127
MEMN_3	62	85	3,37	3,48	1,075	1,042	,137	,113
MEMN_4	62	85	3,82	3,88	,878	,956	,112	,104
MEMN_5	62	85	3,58	3,79	,933	,927	,118	,101
Genel Ort.			3,49	3,66				

Verilerin normal dağılıma uygun olduğu sonucuna ulaşıldıktan sonra Ankete katılan firmaların çalışan memnuniyeti algılarını ölçmeye yönelik olarak veriler Tek-Örnek t-Testi ($t = 3.25$) analizine tabi tutulmuştur. Tek-

**Çevre ve İş
Sağlığı ve
Güvenliği
Yönetim
Sistemlerine
Yatırım Yapan
Firmalarda
Çalışan
Memnuniyeti
Tutumlarının
İncelenmesi**

Örnek t-Testi analiz sonuçları; tümü ve firmaların karakteristik özellikleri dikkate alındığında Tablo 8'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 8. Katılımcı firmaların tümünde ve karakteristik özelliklerine göre çalışan memnuniyeti Tek-Örnek Testi sonuçları ($t = 3.25$)

Değişkenler	t	Serbestlik Derecesi (Sd)		Anlamlılık Düzeyi (2-yönlü)		Ortalama Fark	
TÜMÜNDE							
MEMN_1	6,702		146		,000		,478
MEMN_2	-,415		145		(*) ,679		-,038
MEMN_3	2,133		146		,035		,185
MEMN_4	7,988		146		,000		,607
MEMN_5	5,863		146		,000		,451
Faaliyet sektörü (İmalat, Hizmet)							
		İm.	Hiz.	İm.	Hiz.	İm.	Hiz.
MEMN_1	5,713	3,463	108	37	,000	,001	,466 ,513
MEMN_2	-,257	-,391	107	37	(*) ,797	(*) ,698	-,028 - ,066
MEMN_3	1,419	1,808	108	37	(*) ,159	(*) ,079	,144 ,303
MEMN_4	7,347	3,259	108	37	,000	,002	,649 ,487
MEMN_5	5,087	2,885	108	37	,000	,006	,447 ,461
Firma Büyüklüğü (0-250 arası çalışan, 250'den Fazla çalışan)							
		0-250	>250	0-250	>250	0-250	>250
MEMN_1	4,720	4,763	64	81	,000	,000	,488 ,470
MEMN_2	-1,081	,340	63	81	(*) ,284	(*) ,735	-,141 ,043
MEMN_3	,832	2,074	64	81	(*) ,409	,041	,104 ,250
MEMN_4	5,897	5,495	64	81	,000	,000	,627 ,591
MEMN_5	2,974	5,241	64	81	,004	,000	,350 ,530
Belgelendirilme Süreleri (0-5 yıl arası belgeli, 5 Yıldan Fazla Süredir Belgeli)							
		0-5	>5	0-5	>5	0-5	>5
MEMN_1	2,845	6,627	61	84	,006	,000	,331 ,585
MEMN_2	-1,351	,438	60	84	(*) ,182	(*) ,662	-,168 ,056
MEMN_3	,886	2,056	61	84	(*) ,379	,043	,121 ,232
MEMN_4	5,134	6,096	61	84	,000	,000	,573 ,632
MEMN_5	2,791	5,353	61	84	,007	,000	,331 ,538

(*) Olumlu tutum belirtilmemiş.

Tablo 8.'de görüleceği üzere, 2 nolu "İşletmemizin işgücü devir hızı azaldı" hariç olmak üzere, 1 nolu "Çalışanlarımızın performansı arttı", 3 nolu "Çalışanlarımızın devamsızlığı azaldı", 4 nolu "Çalışanlarımızın işletmeye zarar verici davranışları azaldı" ve 5 nolu "Çalışanlarımızın fiziksel ve

ruhsal sağlık durumları iyileşti" değişkenlerinde firmalar olumlu algı belirtmişlerdir.

Araştırma bulguları çalışan memnuniyeti konusunda imalat ve hizmet sektörü firmalarının benzer tutuma sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Ancak çalışan sayısı 250'nin üstündeki büyük ölçekli firmaların çalışan sayısı 250'nin altındaki küçük ölçekli firmalardan ve beş yılı aşkın süredir belgeli olan firmaların beş yıldan az süredir belgeli olan firmalardan daha fazla olumlu tutum göstermektedir.

İmalat ve hizmet sektörü, çalışan sayısı 250'nin altında ve beş yıldan az süredir belgeli kategorilerinde yer alan firmalar; iki değişkende (işgücü devir hızı ve çalışanların devamsızlığı) olumsuz tutum gösterirken, üç değişkende (çalışanlarının performansı, çalışanların işletmeye zarar verici davranışları ve çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlık durumları) olumlu tutum sahibidirler.

Diğer taraftan, çalışan sayısı 250'den fazla olan büyük ölçekli ve beş yıldan fazla süredir yönetim sistemi belgeleri sahip olduklarını beyan eden firmalar işgücü devir hızı değişkeni hariç diğer dört değişkende (çalışanların performansı, çalışanların işletmeye zarar verici davranışları ve çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlık durumları) olumlu tutum beyan etmişlerdir.

IV. Sonuçlar

Bu çalışmada OHSAS 18001 ve ISO 14001 yönetim sistemlerine yatırım yapan firmaların çalışan performansına dolayısıyla karlılık ve verimliğe direk etkisi olan çalışan memnuniyetinde iyileşme sağladıkları ortaya konulmuştur.

İSG önleme maliyetleri açısından bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcı firmaların en az yasal ve İSG yönetim sistemi şartlarını tam sağlayacak kadar harcama yapmakta olduğunu ve hatta sıfır iş kazası hedefine ulaşma konusunda masraftan kaçınmadığını göstermektedir. Böyle olmakla birlikte, sonuçlar işverenlerin büyük yatırım harcaması içeren teknolojik yatırım ve çalışanların toplu korunması harcamalarına göreceli olarak mesafeli durduklarını, buna karşın kolay ve ucuz temin edilen KKD harcamalarına daha istekli yatırım yaptıklarını ortaya koymaktadır. Bir başka deyişle, işverenlerimizin işyeri tehlike ve risklerinin kök nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik büyük yatırım harcamaları yapmak yerine, geçici ve yeterli etkinliğe sahip olmayan palyatif tedbirleri benimsediği bu araştırmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışan memnuniyetine ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, genel memnuniyet oranında belirgin bir iyileşme gözlemlenmektedir. Bu kapsamda belirlenen beş değişkenin dördünde katılımcılar olumlu algıya sahip olduklarını belirtmişlerdir. Olumlu algı gözlemlenmeyen 2 nolu “İşletmemizin işgücü devir hızı azaldı.” sorusunun aritmetik ortalaması 3.21 olarak gerçekleşmiştir ki bu değer 3.25 olan test değerine oldukça yakındır. Bu kapsamda en çok iyileşme 4 nolu “Çalışanların işletmeye zarar verici davranışları azaldı.” sorusunda olduğu görülmektedir. Bu bulgu katılımcı firmaların İSG kültürü ve bilincini çalışanlarına aşıladığını ima etmektedir. Çalışan memnuniyeti açısından ücret dışı faktörler arasına giren kötü çalışma şartları ve güvensiz çalışma ortamında çalışan işçilerin işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olması gerektiği göz önüne alındığında, katılımcı firmaların sağlıklı ve güvenli işyeri ortamına sahip oldukları öngörülmektedir. Bu bulgu iş güvenliğinin ücrete nazaran iş tatmini üzerinde etkisinin daha yüksek olduğu ampirik olarak ortaya konulan Kanoğlu (2007) çalışması ile tutarlılık göstermektedir.

Ankete katılım sağlanan firmaların imalat/hizmet sektörü karakteristik özelliği dikkate alınarak bulgular göz önüne alındığında; işyeri tehlike ve riskleri daha fazla olan İmalat sektörü firmalarının kaçınılmaz olarak hizmet sektöründekilere nazaran daha fazla önleme maliyeti yaptıklarını ve çalışan memnuniyetinde ise aynı tutuma sahip oldukları görülmektedir. Bu çalışmada mesleki riskleri çok daha az olan hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların da, kazaları önceden önlemeye dayalı çevre ve İSG yönetimi uygulamalarını önemseydiği ve KYS'nin yanı sıra ÇYS ve İSGYS uygulamalarına kaynak tahsis ettiği ortaya konulmaktadır.

Ankete katılım sağlanan firmaların çalışan sayısı karakteristik özelliği dikkate alındığında bulgular; maddi gücü yüksek kurumsallaşmasını tamamlamış büyük ölçekli firmaların yönetim sistemi uygulamalarına daha fazla yatırım yaptıklarını ve bunun kaçınılmaz bir sonucu olarak da çalışan memnuniyetinde daha fazla olumlu tutuma sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya katkı sağlayan firmalardan maddi gücü yüksek olan büyük ölçekli olanlarının küçük ve orta ölçekli firmalara nazaran iş sağlığı ve güvenliği konusuna daha fazla bütçe tahsis ettiklerini ve nedenle firma ve çalışan performansında büyük etkiye sahip olan çalışan memnuniyetinde daha fazla iyileşme sağladıkları bulunmuştur. Bu araştırmanın önemli bir sonucu kazaların önlenmesi için harcama ve yatırım yapılmasında firma büyüklüğünün dolayısıyla maddi gücün önemli bir kriter olduğudur. Bu sonuçlar Demirbilek ve Pazarlıoğlu (2006) ve Yorio ve Watcher (2014) çalışmaları ile tutarlılık göstermektedir.

Ankete katılım sağlanan firmaların yönetim sistemlerini uygulama süreleri karakteristik özelliği dikkate alındığında bulgular; beş yılı aşkın süredir yönetimi sistemi uygulayan firmaların yönetim sistemi uygulamalarına daha fazla yatırım yaptıklarını ve bunun kaçınılmaz bir sonucu olarak da çalışan memnuniyetinde daha fazla olumlu tutuma sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bu sonuç yönetim sistemi uygulamalarının belli bir olgunluk düzeyine ulaşabilmesi için belirli süre geçmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bulgular yönetim sistemi uygulamalarında belli bir olgunluk düzeyine sahip olan firmaların diğerlerine nazaran daha fazla önleme yatırımı yaptıklarını ve çalışan memnuniyetinde daha fazla olumlu tutuma sahip olduklarını göstermektedir. Elde ettiğimiz bu sonuç, yönetim sistemlerine yatırımlar yapmak suretiyle pozitif güvenlik kültürüne sahip olan işletmelerin, firma ve çalışan performansına pozitif yönde etki eden çalışan memnuniyetinde artış sağlanabileceğini göstermektedir.

Bundan sonraki bu konudaki araştırmalar NACE kodları esas alınarak belli sektörlere yönelik karşılaştırmalı analizler şeklinde yapılması önerilmektedir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçların, ülkemiz işverenlerini firma performansına olumlu etkisi olan ÇYS ve İSGYS konusunda mali kaynak ayırma ve yatırım yapma konusunda cesaretlendireceği umulmaktadır.

Kaynakça

- Aytaç, S. (2011) İşyeri kazalarını önlemede güvenlik kültürünün önemi. *Türkmetal Dergisi*. Oct–Nov: 1–8.
- Battaglia, M. Frey, M. and Passetti, E. (2014) Accidents at work and costs analysis: a field study in a large Italian company. *Ind Health*. 52: 354–366.
- Betianu, L. (2007) Environmental Cost Accounting, *The Journal of the Faculty of Economics – Economic Science Series*, VOL_II: 125–128.
- Boyar, C. (2014) 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun Matbaacılık Sektöründe Devlet İşçi İşveren Arasındaki İlişki. Bitirme Projesi, İstanbul: Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Chan, E.S.W. and Hawkins R. (2010) Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29:641–651.
- Çubukel, R. (2008) Çalışan Memnuniyeti Analizleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbilek, S. ve Pazarlıoğlu, M.V. (2006), “Türkiye’de İş kazalarının Oluşumunda Etkili Olan Faktörler: Ampirik Bir Uygulama”, *Finans Politik&Ekonomik Yorumlar*, 44(509), 81–91.

- Gedik, T. (2010) Orman Ürünleri sanayi Sektöründe Çalışan Performansının Belirlenmesi ve Arttırılmasına Yönelik Alan Çalışması (Mobilya ve Levha Fabrikaları Örneği). Doktora Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Gervais, R. L. Pawlowska, Z. Bojanowski, R. Kouvonen, A. Karanika-Murray, M. Van den Broek, K. ve De Greef, M. (2009) Occupational safety and health and economic performance in SMEs: a review. European Agency for Safety and Health at Work.
- Grawitch, M.J. Trares, S. and Kohler, J.M. (2007) Healthy Workplace Practices and Employee Outcomes. *Int J Stress Manag.*, 14(3):275–293.
- Gupta, A. ve Upadhyay, D. (2012) Impact of Occupational Health Safety on Employee Satisfaction. *Int J Sci Res.*, Dec, 1(7):118–120.
- Huang, Y.T. and Sharyn, R.T. (2014) The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tour Manag.*, 42:196–206.
- Kanoğlu, B. (2007) Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna etki eden unsurlar: İSTAC A.Ş. örnek uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan. (2016) Çevresel maliyet. <http://kfkknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Environmental%20Costing.aspx> (09.07.2016).
- Kaur, H. (2011) Impact of HR factors on employee attitudes: an empirical analysis of a sample of ISO14001 EMS companies in Malaysia. *J Public Administration and Governance*,1:1.
- Keitel, B. Elizabeth, G. Grisel, P. and Reynier R. (2011)How to Calculate The Environmental Costs? Case Company Grafica Cienfuegos. “Visión de Futuro”;Año 8, 15(2), Julio - Diciembre.
- Ofluoğlu, G. ve Sarıkaya, G. (2005) OHSAS 18001 İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sistemi. *Kamu-İş*; C:8, S: 3/2005
- Omusulah, I.D. (2013) Percieved Influence of Occupational Health and Safety Practices On Job Satisfaction Among Employees In Chemelil Sugar Company Limited, Master’s Thesis, Nairobi (Kenya): The University of Nairobi.
- Öğür, C.B. (2009) İnsan kaynaklarında çalışan memnuniyeti ve bir örnek olay. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Technical Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Panopoulos, G.D. (2003) Economic Aspects of Safety in Greek Conctruction Industry. Aston (UK): Aston University; Doctor of Philosophy.

- Pelit, E. ve Öztürk Y. (2010) Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Der.*, 2/1:43-72.
- Quazi, H.A. Khoob, Y.K.K. Tan, C.M. and Wong, P.S. (2001) Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model. *Omega*, 29:525-542.
- Rikhardsson, P. M. and Impgaard, M. (2004) Corporate cost of occupational accidents: an activity-based analysis. *Accid Ana Prev.*,36: 173-182.
- Tanrıverdi, H. (2006) Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2):1-29.
- Tarí, J.J. Molina-Azorín, J.F. and Heras, I. (2012) Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2):296-322.
- Torp, S. and Moen, B.E. (2006) The effects of occupational health and safety management on work environment and health: A prospective study. *Appl Ergon.*,37:775-783.
- Bayram, M. Urgan, M.C. and Ardiç, K. (2016). The relationships between OHS prevention costs, safety performance, employee satisfaction and accident costs. *T Int J Occ Saf Ergonomics, (JOSE)*, doi: 10.1080/10803548.2016.1226607
- Wachter, J.K. and Yorio, P.L. (2014) A system of safety management practices and worker engagement for reducing and preventing accidents: An empirical and theoretical investigation. *Accid Ana Prev.*, 68:117-130.
- Yıldız, Z. (2013) Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Yalova Belediyesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Yalova: Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yorio, P. L. and Wachter. J. K. (2014) The impact of human performance focused safety and health management practices on injury and illness rates: Do size and industry matter? *Saf Sci.*, 62: 157-167.

İdeolojinin Kurumsal Değişimdeki Rolü: Eğitim Kurumu Üzerinden Türkiye Eksenli Bir Değerlendirme

Ali TAŞ

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

alitas@sakarya.edu.tr

Mahmut Hızıroğlu

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü

mahmut.hiziroglu@asbu.edu.tr

İdeolojinin
Kurumsal
Değişimdeki
Rolü: Eğitim
Kurumu
Üzerinden
Türkiye
Eksenli Bir
Değerlendirme

71

Özet

Bu çalışma, ideolojinin kurumsal değişimdeki rolünü ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç çerçevesinde Türkiye’de hem yönetici elitleri ve çıkar gruplarının merkezinde yer alan, hem de ideolojik kaygılar temellinde şekillendirilmeye çalışılan, önemli birincil kurumlardan biri olan eğitim kurumunun değişiminde, ideolojinin belirleyiciliği ve bu belirleyiciliğin kurumsal değişimin biçimi ve başarısı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İnceleme sonuçları, eğitim kurumu ile ilgili tartışma ve düzenlemelerin ideolojilere göre şekillendiğini ve eğitim kurumuyla ilgili değişim süreçlerinin çağın gerektirdiği düzlemde, rasyonel gerekçeler temel alınarak gerçekleştirilen bir değişim düzleminden ziyade, iktidarın egemen ideolojisini besleyerek kendi gücünü yeniden üretmesine katkı sağlama temelinde planlandığı ve gerçekleştirilmeye çalışıldığı göstermektedir. Ayrıca inceleme sonuçları, Türkiye’nin parçalı ve eklektik ideolojik yapısının bir uzantısı olarak, kurumsal değişim süreçlerinin iktidar değişikliklerine bağlı olarak sürekli kesintiye uğradığına işaret etmektedir. Bu durum ise, sürekli değişim çabası içerisinde olan istikrarsız ve fonksiyonunu tam olarak yerine getiremeyen bir kurumsal karakter ile bir türlü tam olarak gerçekleşmeyen (tamamlanmayan) kurumsal değişim süreçlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Kurumsal Değişim, İdeoloji, Kurumsal Değişim Yaklaşımları, Eğitim Kurumu

The Impact on Institutional Change of Ideology: A Turkey Analysis through Education Institution

Absract

Hereby study seeks revealing the role of ideology in institutional change. In this context, the decisiveness of ideology regarding changes in education, a fundamental public institution for ideological shaping efforts due to its central position in the eyes of ruling elites and interest groups in Turkey, will be analysed, as well as the effects of this decisive intervention on institutional change. According to results of hereby analysis, the discussions and arrangements in the field of education are shaped pursuant to ideological attitudes; the processes of change in education are planned and carried out so as to feed and contribute to reproduction of dominant ideology of the political power, rather than aiming a platform where such reforms are actualised on the basis of rational grounds pursuant to necessities of the time. Besides, the results of analysis point out a constant interruption in institutional reform processes depending on change of political power, due to the fragmental and eclectic ideological structure in Turkey. The inevitable outcome is an inconsistent institutional character which seeks constant change but can never fulfil its function, and institutional change processes neither entirely realised nor accomplished.

Key Words: Institution Theory, Institutional Change, Ideology, Institution Change Approach, Education Institution

I. GİRİŞ

Örgüt kuramları içinde günümüzün görece daha popüler kuramlarından biri görünümünde olan kurumsal kurama ilişkin yazın, yeni ve farklı olgulara yoğunlaşan çalışmalarla sürekli olarak zenginleştirilmeye çalışılmaktadır. İlgili yazını zenginleştirmeye yönelik bu çabaların önemli odak noktalarından birini de kurumların değişimi ve kurumsal çeşitlilik olguları oluşturmaktadır. Greenwood ve Hinnings (1996); Oliver (1992); Lelebici ve arkadaşları (1991); DiMaggio'nun (1988) öncülüğü ile başlayan ve Academy of Management Journal'ın kurumsal değişim özel sayısında Dacin ve arkadaşları (2002); Greenwood ve arkadaşları (2002); Sherer ve Lee (2002); Kraatz ve Moore (2002); Townloy (2002); Lounsbury (2002) ile devam eden çalışmalar yazında kurumsal değişim olgusuna ilişkin artan ilgi yoğunluğunun göstergeleri olarak kabul edilebilir. Bu çalışmaların cevap aradığı temel sorular ise şu şekilde özetlenebilir:

- Örgütsel alandaki aktörlerin düşünce yapılarını, eylemlerini ve amaçlarını şekillendiren kurumlar niçin ve nasıl değişmektedir?
- Kurumsallaşmış olan uygulamaların terk edilmesinde veya dönüşümünde hangi faktörler belirleyici olmaktadır?
- Yeni kurumlar ne zaman/nasıl ortaya çıkmaktadır?

Hem kurumsal yapıların, hem de kurumsal mantığın asla dondurulamayacağı gerçeği göz önüne alındığında, kurumların nasıl ve niçin değiştiklerinin anlaşılması temelinde şekillenen sorulara cevap arama girişiminin son derece anlamlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında, bugünkü durumu ortaya çıkaran tarihsel nedenlere yönelik inceleme, bugüne ilişkin sonuçların birçoğunun kurumsal değişme ve/veya değişememeye bağlı olarak ortaya çıktıklarına işaret etmektedir. Örneğin geç endüstrileşen ülkelerden Japonya ve Güney Kore ekonomik anlamda son derece başarılı iken, endüstrileşme dönemi bağlamında aynı grupta yer alan Türkiye niçin aynı başarıyı gösterememiştir? Bugün Asya Kaplanları diye ekonomik bir güç topluluğundan bahsedilirken, benzer başarıyı elde etmiş Afrika Kaplanları diye bir ülke topluluğundan niçin bahsedemiyoruz? SSCB çökerken nasıl oluyor da Çin günümüzün en büyük ve en dinamik ekonomik güçlerinden biri olarak varlığını devam ettiriyor? Sömürge döneminin iki önemli imparatorluğundan biri olan İspanya çökerken, Birleşik Krallığın endüstrileşmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirerek bugünün önemli devletlerinden biri konumunda olmasının temel nedeni ne olabilir? Bu sorular bir noktaya vurgu yapmaktadır. Gereken kurumsal değişimi, olması gereken düzlemde başarılı bir şekilde gerçekleştiren ülkeler varlıklarını ve başarılarını sürekli kılmışlar, bunu başaramayanlar ise yıkılmış veya küçülmüş ya da potansiyelleri oranında başarılı olamamıştır. Bu tespit göz önüne alındığında kurumsal değişimin, başarı ve sürdürülebilirlik için önemli gerekliliklerden biri olduğu da söylenebilir. Yine tarihsel bir değerlendirme yapıldığında, ülkelerin ve insanlığın kaderini etkileyen olayların aslında çoklu ve köklü bir kurumsal değişime işaret ettikleri görülmektedir. Örneğin, Reform ve Rönesans hareketleri, Protestanlık Mezhebinin ortaya çıkması, İngiliz Kilisesi'nin doğması, Fransız İhtilali, Rusya ve Çin'de gerçekleşen Sosyalist Devrimler bahsedilen kurumsal değişimlere dair önemli örneklerdir.

Kendi tarihsel sürecimiz temel alındığında da kurumsal değişim olgusunun bizim toplumumuz açısından da üzerinde durulması, incelenmesi ve açıklanması gereken önemli olgulardan biri olduğu söylenebilir. Nitekim toplum olarak Tanzimat'la başlayan Cumhuriyetin

kurulması ile devam eden ve Avrupa Birliği'ne üye olma çabaları ile farklı boyutlar kazanan batılılaşma isteğinin gerektirdiği kurumsal değişimi başarmak adına uzunca bir zamandır uğraş verilmektedir. Bu duruma karşılık, istenilen kurumsal değişimi olması gereken düzeyde gerçekleştirememeye, olguya Türkiye açısından çok daha ayrı anlamlar yüklemektedir.

Kurumsal değişim olgusu ile ilgili olarak gerek farklı uluslar düzeyinde, gerekse Türkiye özelinde yapılan bu kısa değerlendirme, olgunun çok yönlü ve derinlemesine analiz edilerek, farklı ülke alanları için daha açıklayıcı argümanların sunulması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu gerekliliğe rağmen özellikle ulusal yazında kurumsal değişim olgusunu derinlemesine açıklamaya yönelik bir çalışma henüz yapılmış değildir. Oysa Türk toplumunun Tanzimat'la birlikte başlayan ve günümüze kadar süregelen kurumsal değişim serüveninin çokluğu, kurumsal değişim çabalarında ülke genelinde kontrolü ele geçirmeye çalışan çıkar grupları ve yönetici elitlerinin birbirleri ile sürekli bir mücadele içinde olmaları, çıkar gruplarının ve ideolojilerinin hem kurumsal değişim sürecinde hem de kurumsal değişimin yönünde oynadığı rol, çıkar grupları ve yönetici elitleri arasındaki mücadelenin kesintiye uğrattığı kurumsal değişim süreçleri, etkisiz ve maliyetleri arttırmalarına rağmen hiçbir değişim çabasına girmeden varlığını devam ettiren kurumların varlığı Türkiye ölçeğinde kurumsal değişimle ilgili çalışmalar için hem ciddi bir konu zenginliğine, hem de bu konuyla ilgili çalışmalara dair önemli bir ihtiyacın varlığına işaret etmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada "Türkiye'deki çıkar grupları ve yönetici elitlerinin ideolojilerinin kurumsal değişimde oynadığı rolün eğitim kurumu üzerinden hareketle incelenmesi" amaçlanmıştır. Diğer bir ifadeyle bu çalışmada bir anlamda "ikincil bir kurum olarak ideolojinin birincil kurumların değişiminde oynadığı rolün" ortaya çıkartılması hedeflenmiştir.

Araştırmada kurumsal değişime rol veren aktör olarak ideolojinin seçilmesinin birinci nedeni çıkar grupları ve yönetici elitlerinin kendilerini ait hissettikleri ideolojilerinin yönetsel karar ve uygulamalarda üstlenmiş olduğu rol ve Türkiye'nin ideolojik yapısı ile ilgilidir. Türkiye'de çıkar gruplarının ve yönetici elitlerinin ideolojileri hem onların düşünce ve eylemlerini şekillendirmekte hem onlar için önemli bir güç kaynağı pozisyonu üstlenmekte, hem de yönetsel elitlerin davranış ve uygulamalarını halk nezdinde meşrulaştıran önemli bir mekanizma görevi üstlenmektedir. İdeoloji ile ilgili olarak Türkiye'de öne çıkan bir başka nokta da Türkiye'nin parçalı ve eklektik ideolojik yapısının ortaya çıkarmış olduğu sonuç ile ilgilidir. Türkiye'nin parçalı ve eklektik ideolojik yapısı

farklı çıkar grupları ve yönetici elitleri arasındaki çatışmaları derinleştirmektedir. Bu nedenle iktidarı ele geçiren her yönetici elitin kurumsal değişimle ilgili bütün plan ve uygulamaları bu yönetici eliti ile aynı ideolojik paydaşta yer almayan diğer gruplar tarafından benimsenmemesi gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar sürmüş Türkiye’de kurumsal değişim çabaları rasyonalite ve çağdaş gereklilikten ziyade ideolojik eksende gerçekleşmiş ve bu durumda her zaman kurumsal değişimin karşısında onu benimsemeyen ve meşru görmeyen bir güç odağı oluşmasına neden olmuştur. İdeoloji ile ilgili olarak Türkiye ekseninde yapılan bu analiz ideolojinin kurumsal değişimdeki rolünün analiz edilmesi gerekliliği ve anlamlılığına dair önemli dayanak noktaları oluşturmaktadır. Burada bilimsel araştırmaların doğasından kaynaklanan gereklilikten dolayı ideolojinin bu çalışmada hangi anlamda kullanıldığına dair de bir not düşmek gerekmektedir. İdeoloji şüphesiz ki siyaset bilimi disiplini açısından çok farklı boyutlar bağlamında ele alınan konulardan bir tanesidir. Ancak bu çalışmada, ideoloji ile ilgili olarak böylesi çok boyutlu analiz ve açıklama yapılmaya gerek görülmemiştir. Çünkü böylesi bir analiz ve açıklama bu çalışmanın sınırlarını aşmaktadır. Bu çalışmada ideoloji, siyaset biliminde de kabul gören en temel ve genel tanımıyla kabul edilerek “ bir çıkar grubu ya da yönetici elitinin düşünce dünyasını şekillendiren bu özelliğinden dolayı çıkar grubu ve yönetici elitlerinin davranış ve eylemleri üzerinde belirleyici olan, onlara yön veren inanç ve düşünce sistemi” olarak ele alınmıştır. İdeolojinin bu tanımı konuyla ilgili önemli çalışmalarda bulunan George Lichtheim’e aittir.¹ Bu tanım ideolojiye nötr yaklaşmaktadır. Yani bu tanıma göre ideoloji ne olumlu ne de olumsuz bir şeydir. Bu nedenle bu tanım seçilmiştir. Çünkü bir kurum olarak ideoloji kendisi iyi-ya da kötü, olumlu ya da olumsuz olamaz. Ancak bir kurum olarak ideoloji, ilgili alanda üstlendiği roller sonucunda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz durumlar ortaya çıkarabilir. Roller ve sonuçlardan bağımsız ele alındığında ideoloji nötr bir olgudur. Çalışmada zaman zaman ideolojiye olumsuz yaklaşıldığına dair bir takım izlenimler uyanabilir. Bu durum doğal olarak ideolojiye ilişkin benimsenen nötr tanıma ters bir durum olarak yorumlanabilir. Ancak araştırmada böylesi bir izlenimin (ideolojiyi olumsuzlama) ortaya çıkmasının temel nedeni, kesinlikle verilen tanımın aksine ideolojiye olumsuz yaklaşmak değildir. Böylesi bir söylemin ortaya çıkmasının nedeni, bir kurum olarak ideolojinin

¹ Ayrıntılı bilgi için bakınız. George Lichtheim “The concept of ideology and other essays”, Newyork Vintage Books, 1967, s.9

Türkiye ölçeğinde üstlendiği rol ve bu rolün ortaya çıkardığı ve Türkiye için çok da iyi olmayan sonuçlarıdır.

Çalışmada, ideolojinin kurumsal değişim üzerindeki etkisini göstermek amacıyla Türkiye'deki eğitim kurumunun seçilmesinin temel nedeni ise, Cumhuriyetin ilanı ile birlikte başlayan ve günümüze kadar gelen süreçte eğitim kurumunun kurumsal değişiminde her zaman çıkar grupları ve yönetici elitlerinin ideolojilerinin yoğun şekilde etkili olmasıdır. Eğitim kurumunun bu özelliği, ideolojinin kurumsal değişimdeki etkisini göstermek bakımından araştırmacıya oldukça kuvvetli örnekler sunmaktadır. İfade edilenlerden de anlaşılacağı üzere Cumhuriyetin ilanından günümüze yaklaşık olarak doksan yıllık döneme ilişkin tarihsel bir analiz yapılması gerekmektedir. Böylesi araştırmalarda, araştırmacılar ilgili süreyi nasıl dönemselleştirmeleri gerektiği ile ilgili olarak metodolojik bir sorunla karşı karşıyadırlar. Bu sorun bu araştırma içinde kısmen geçerlidir. Bu araştırmada dönemselleştirme yapılırken imam hatip okulları ve bu okullarda okuyan öğrenci sayıları temel alınmıştır. Çünkü Türkiye'de laiklik ve muhafazakârlık ekseninde eğitimle ilgili tartışmalar bu okullar üzerinden yapılmıştır. Yükseköğretimin kapsam dışı bırakıldığı araştırmada ideolojinin eğitim kurumunun (ilk ve orta öğretim) değişimi üzerindeki etkisi şu dönemler itibariyle incelenmiştir.

1-) Cumhuriyetin ilk yıllarından Demokrat Parti'nin iktidara gelişine kadar geçen dönem, (Demokrat Parti'nin iktidara gelmesi ile birlikte tek parti döneminde açılan İmam Hatip Kurslarının yetersiz olduğu söylenerek Adana, Ankara, Isparta, İstanbul, Kayseri, Konya ve Kahramanmaraş'ta ilk imam hatip okulları açılmıştır. 1958 yılında bu okulların sayısı 26, 1969 61'e ve 1997'de 600'e ulaşmıştır)

2-) Demokrat Parti'nin iktidarı ile başlayıp 28 Şubat sürecine kadar geçen dönem, (1958'den 28 Şubat sürecine kadar geçen dönemde imam hatip okulları ile ilgili çeşitli düzenlemeler yapılmakla birlikte öğrenci ve okul sayısı sürekli olarak bir artış göstermiştir. Askeri yönetim bu konuda herhangi bir değişiklik yapmamış ve imam hatip okullarının sayısı artmaya devam etmiştir)²

3-) 28 Şubat ile başlayıp Adalet ve Kalkınma Partisi'nin iktidara gelmesine kadar geçen dönem (Bu dönemde irtica ile mücadele kararları bağlamında uygulamaya konulan politikalar ile birlikte öğrenci sayıları 2002 yılına kadar sürekli olarak düşmüştür. Şöyle ki, 1991-1992 yılında 346.174 olan

² Ayrıntılı bilgi için bakınız. <http://www.cypriot.org.uk/Documents/Haber1/Imam-Hatip-Liseleri.htm>

imam hatip okullarında okuyan öğrencisi sayısı 1996-1997 öğretim yılına kadar sürekli artmış ve bu yılda 511.502'e ulaşmıştır. 1997-1998 yılında 396.177'ye düşmüş, bu düşüş 2002-2003 eğitim öğretim yılına kadar devam ederek Adalet ve Kalkınma Partisi'nin tek başına iktidara geldiği yıl olan 2002 yılında 64.534'e gerilemiştir.)³

4-) Adalet ve Kalkınma Partisi dönemi (Adalet ve Kalkınma Partisi'nin iktidar olduğu dönemde imam hatipler popülerliklerini arttırmaya başlamış 2011 yılında imam hatiplerle ilgili katsayı sorununun çözülmesiyle birlikte İmam Hatiplerin 28 Şubat sürecinde 8 yıllık kesintisiz eğitim uygulaması nedeniyle kapanan orta kısımları 4+4+4 eğitim uygulaması ile yeniden açılmış ve imam hatip okullarına giden öğrenci sayıları sürekli artarak bugün itibari ile 1 milyona yaklaşmıştır)

Belirlenen amaç çerçevesinde bu araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kurumsal değişimle ilgili kapsamlı bir yazın incelemesi yapılmıştır. Bu kısım şu başlıklardan oluşmaktadır. 1-) Kurumsal Değişimi Tetikleyici Faktörler, 2-) Kurumsal Değişimde – Güç Mücadeleleri ve Elitlerin Rolü, 3-) Kurumsal Değişimi Şekillendiren Kurumsal Özellikler, 4-) Kurumsal Değişim Yaklaşımları. Araştırmanın teorik arka planını oluşturan bu kısmın içeriği dikkate alındığında ilk bakışta çok dağınık ve konuya tam olarak odaklanılmadan bir inceleme yapıldığı izlenimi oluşturabilir. Çünkü araştırmada siyaset bilimi, iktisat ve örgüt sosyolojisindeki alanındaki kurumsal yaklaşım eklettik bir şekilde ele alınmıştır. Bu nedenle zaman zaman araştırmanın tartışma eksenini oluşturan ve doğrudan konuyla ilgisi olmayan bazı konulara girilmiş (işlem maliyetleri-kurumların hızlı ve yavaş değişmesi, adem-i merkezîyetçi ve kurallar hiyerarşisi meseleleri gibi) izlenimi uyanabilir. Ancak iki temel neden böylesi bir teorik incelemeyi zorunlu kılmıştır.

Bu nedenlerden ilki, araştırmanın ikincil bir kurum olan ideoloji üzerinden bir analiz yapma amacıyla ilgilidir. Bilindiği gibi kurumsal kuram yazınında birincil ve ikincil kurumların değişim hızlarının birbirinden oldukça farklı olduğu, ikincil kurumların birincil kurumlara nazaran çok daha yavaş değiştikleri sıklıkla ifade edilmektedir. Ayrıca, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde birincil ve ikincil kurumların oynadığı rollerin oranları da farklılık göstermektedir. Bunun yanında gelişmekte olan ülkelerde bazı kurumlar maliyetleri arttırmalarına ve toplum refahı için bazı olumsuz etkilerine rağmen varlıklarına devam edebilmektedirler. Bu tespitler göz önüne alındığında, birbiri ile ilgisiz hatta birbiri ile çelişkili görünen bu konular aslında kurumsal değişim

³ Ayrıntılı bilgi için bakınız <http://www.dogrulukpayi.com/beyanat/5549bb343acbb>

konusunun Türkiye ekseninde analiz edilmesinde önemli bir açıklayıcılık sunmaktadır. Burada farklı disiplinlerdeki kurumsalcı yaklaşımlardan yararlanılmasının kurumsalcı kesişen noktaları olmakla birlikte epistemolojik ve ontolojik açıdan farklılıklara sahip olmaları ilk bakışta bir problem olarak görünebilir. Ancak hem kurumsal değişim olgusunun tek bir disiplinin bakış açısı ve varsayımlarından hareketle incelenmeye çalışılması, olguya dair bazı noktalara ilişkin hususların açıklanmasını zorlaştıracaktır. Bunun yanında, ideolojinin kurumsal değişim üzerindeki etkisinin araştırılmasında bazen şaşırtıcı bir şekilde hem normatif yaklaşımların önermeleri, hem de kurumsalcı örgüt teorisinin önermeleri açıklayıcı olabilmektedir. Bu bir anlamda ideolojinin kurumsal değişim üzerindeki etkisinin farklı bakış açılarıyla bu bakış açılara ait farklı ontolojik ve epistemolojik açıklamalardan hareketle incelenmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Araştırmada kurumsal değişimle ilgili olarak farklı yaklaşımlara yer verilmesinin ikinci nedeni ise, araştırmanın Türkçe yazına yapmayı hedeflediği katkı ile ilgilidir. Kurumsal Kuram farklı disiplinler tarafından ele alınan günümüzün en popüler kuramlarından bir tanesidir. Kuramla ilgili Türkçe yazın son zamanlarda zenginleşmekle birlikte hala oldukça sınırlıdır. Bu durum göz önüne alınarak araştırmada kurumsal değişimi farklı yön ve farklı noktalarda ele alan (işlem maliyetleri, hızlı değişen ve yavaş değişen kurumlar, kurallar hiyerarşisi gibi) bakış açıları detaylı bir şekilde incelenerek konuyla ilgili Türkçe yazın oluşmasına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında ise çıkar grupları ve yönetici elitinin ideolojilerinin eğitim kurumunun değişimi üzerindeki etkisi Cumhuriyetin ilanından günümüze analiz edilmeye çalışılmıştır. İdeoloji ve kurumsal değişim temelinde Türkiye ölçeğinde kurulmaya çalışılan bu ilişki çalışmanın orijinal yanı olarak kabul edilebilir. Araştırmanın ikinci kısmı ile ilgili olarak kurumsal kuramın analiz düzeyiyle ilgili olarak yanlış anlamaya yol açmamak adına bir açıklama yapmak gerekmektedir. Bilindiği üzere kurumsal kuramın analiz düzeyi örgütsel alandır. Burada eğitim bir örgütsel alan olarak kabul edilmiştir. Bu açıdan analiz düzeyi ile ilgili olarak bir problem yoktur. Ancak araştırmada zaman zaman araştırılan konunun doğası gereği ülkelerin endüstrileşme dönemlerine ve modernleşmeye atıfta bulunularak Türkiye ve farklı ülkeler temelinde değerlendirmeler yapılmıştır. Bu değerlendirmeler analiz düzeyi olarak örgütsel alan değil de ulus-devlet düzeyine çıktığı izlenimi verebilir. Burada ülke temelli değerlendirmeler yapılırken amaç analiz düzeyiyle ilgili olarak eğitim alanında ülke düzeyine çıkmak değildir. Ülke

değerlendirmelerindeki temel amaç yine araştırmanın kapsamı ve tasarımı gereği kurumsal değişimin süreçlerinin yönetilmesinin ve bir ülkedeki kurumların önem derecesinin değişiklik arz etmesidir. Ülke temelinde yapılan değerlendirmeler hem bu değişikliğe vurgu yapmak, hem de kurumsal değişim olgusuna ve ideoloji eksenli kurumsal değişim analizinde örgütsel alanın şekillendiği sosyo-ekonomik ve siyasal düzlemin özelliklerinin oynadığı rolü gözler önüne sermektir. Çünkü bir örgütsel alan aynı çevrede yer aldığı diğer alanlardan bağımsız ve çevrenin kendine özgü diğer yapısal koşullarından ayrı olarak gelişemez.

Kurumsal Değişimi Tetikleyici Faktörler

Kurumsal değişimi tetikleyerek kurumları değişime zorlayan faktörlerin neler olduğuna dair yapılan inceleme dağınık bir faktörler toplamının varlığına işaret etmektedir. Oliver (1992) kurumsal değişimi ele aldığı ve “çözülme” olarak Türkçeye çevrilen “deinstitutionalization” (çözülme bir örgütsel alan içerisinde homojenik ve örtüşmeye karşı ters bir trend olarak yorumlanabilir) kavramı nedeniyle, yazında ayrı bir öneme sahip olan çalışmasında, kurumsal değişimi ortaya çıkaran faktörleri politik, fonksiyonel ve sosyal olmak üzere üç grupta toplamıştır.

Oliver (1992)’de örgüt üyelerinin çıkar ve ilgilerinin mevcut kural koyucuyla olan güç çatışmalarını, ciddi performans ve başarısızlık kriterlerinin ortaya çıkmasını, üyeler arasında ortaya çıkan ve uzlaşmayı önemli oranda erozyona uğratan çatışmaları, kurumsal değişimi tetikleyen politik faktörler olarak göstermiştir. Bunun yanında kurumların ekonomik olarak üretmiş olduğu değer ve ekonomik yararlarındaki değişimler, çevrenin örgütlere sunduğu sınırlı kaynaklara sahip olma konusundaki artan rekabet, çevrede ortaya çıkan etkinliği etkileyen olaylar ve çevre kaynaklı diğer baskıları ise kurumları değişime zorlayan fonksiyonel baskılar olarak ifade etmiştir. Oliver (1992)’a göre fonksiyonel baskılar, kurumsallaşmış uygulamaların araçsal değerliliği ve yararlılığı hakkındaki kuşku ve şüphelere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumları değişime zorlayan fonksiyonel baskılar bağlamında etkili ve etkisiz kurumlar ile zayıf ve güçlü kurumlar şeklinde yapılan ayırım paralelinde bir değerlendirme yapmak gerekmektedir.

Zayıf kurumlar, belirlenmiş olan bir amacı gerçekleştirme konusunda ortaya koydukları kural ve düzenlemeleri başarısız olan kurumlardır. Etkisiz kurumlar ise, ürettikleri kural ve düzenlemeler ile işlem maliyetlerini arttıran kurumlardır (Batjargal ve arkadaşları, 2013). Kurumlar zaman içerisinde etkisiz ve zayıf hale gelebileceği gibi özellikle

geç endüstrileşen birçok ülkede olduğu gibi politik, etkisiz ve zayıf olarak da doğabilir. İşte kurumların zayıflık ve etkisizlik durumları onları değişime zorlayan birer neden olabilmektedir.

North (1990), etkili ve etkisiz kurumlar tartışmasına kurumların günlük yaşamdaki belirsizliği minimize etme fonksiyonları üzerinden katılarak, kurumların belirsizlikleri azaltarak maliyetleri minimize etme becerilerinin bulunduğunu ifade etmiştir. Bu durumda belirsizlikleri minimize ederek işlem maliyetlerinin minimize edilmesine katkı sağlayan kurumlar etkili, buna karşılık bu fonksiyonu yerine getiremeyen kurumlar ise etkisiz kurumlardır. Benzer şekilde North'dan (1990) daha önce Douglas ve Widavski (1982) idarenin yapısını belirleyen kurumların maliyetleri azaltma özelliklerine işaret ederek, kurumların işlem maliyetleri üzerindeki rolüne vurgu yapmışlardır.

Yazında kurumların maliyetleri minimize etme fonksiyonlarına ilişkin var olan bu kuvvetli vurgu göz önüne alındığında, doğal olarak maliyetleri arttıran etkisiz kurumların işletme maliyetlerinin yeniden organize edilmesini sağlamak amacıyla değişime yönelmeleri gerektiği söylenebilir. Ancak bu durum, her zaman ve her şart altında geçerli değildir. Özellikle kurumların oluşumunda ve şekillenmesinde politik kaygılar ve çıkar gruplarının önemli rol oynadığı durumlarda, kurumlar etkisiz kalmalarına rağmen onları kontrol eden politik grubun veya çıkar grubunun gücüne bağlı olarak varlıklarını devam ettirebilmektedir. Burada mevcut bir dizi argümandan hareketle, her zaman daha etkili ve güçlü kurumların ön plana çıkacağı, etkisiz ve zayıf kurumların ise "düzenleyici" ve "zorlayıcı" yönlerini kaybederek, "belirleyici" olma özelliklerini zamanla kaybedecekleri söylenebilir. Ancak bu söylemi de her zaman, her yer ve her şart için genelleştirmenin mümkün olmadığı görülmektedir. Özellikle, kurumların politik ve parçalı ideolojiler temelinde şekillendiği bir çevrede, güç ve çıkar gruplarına avantaj sağlayan bazı etkisiz kurumlar, bu güç ve çıkar gruplarının sahip oldukları güç erozyonuna uğramadığı sürece varlıklarını değişmeden sürdürebilmektedir.

Politik ve fonksiyonel baskılara ek olarak normatif sosyal parçalanmışlık, azalan tarihsel devamlılık, değişen kurumsal kurallar ve değerler ile artan yapısal anlaşmazlıklar kurumları değişime zorlayan sosyal baskılar olarak ifade edilmiştir. Fonksiyonel ve politik baskılar ile mukayese edildiğinde sosyal baskıların kurumları daha hızlı bir çözülme sürecine soktuğu söylenebilir (Oliver, 1992).

Oliver'in (1992) kurumsal değişimin kaynaklarına ilişkin çizmiş olduğu bu çerçeveye karşılık Seo ve Creed (2002) kurumsal değişimi

kurumsal çelişkilerden kaynaklanan bir olgu olarak yorumlamışlar ve çelişkileri değişimi tetikleyen birincil faktör olarak nitelendirmişlerdir. Benzer şekilde Yu (2013), kurumsal çelişki ve çatışmaları bir toplum içindeki en önemli politik çatışma nedeni olarak nitelendirmiş ve bu çelişkilerin ve çatışmaların toplumun kurumsal yapısında dönüşüme neden olabileceğini ifade etmiştir. Bir örgütsel alan içerisindeki yerleşik aktörler arasındaki ilişkileri düzenleyen kurumsal düzenlemeler, aynı zamanda aktörler arası bir mücadeleyi de ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal düzenlemelerin örgütsel alandaki aktörlere yeterince hizmet etmediği ve onların ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkan bu mücadele, kurumsal değişim eylemlerinin de başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Seo ve Creed, 2002).

Aslında Seo ve Creed'in kurumsal değişimin başlatıcı nedenleri olarak ileri sürmüş oldukları tetikleyici faktörler Oliver (1992) tarafından ortaya konulan fonksiyonel ve politik baskıların çok dışında kalan ya da onlardan çok farklı şeyler değildir. Yalnız Seo ve Creed (2002), kurumsal değişimle ilgili olarak kullanmış oldukları "bilinç kırılması" kavramıyla olguyu açıklamaya yönelik önemli bir katkı sağlamışlardır. Onlara göre çelişkiler, çatışmalar, kurumların etkinlik düzeylerinin düşüklüğü ve kurumlar arasındaki uyumsuzluklar, kurumsal değişimi tetikleyen bilinç kırılmalarına neden olmaktadır. Bilinçte meydana gelen bu kırılmalar, bir anlamda kurumsal değişimin ne şekilde gerçekleşeceğini de şekillendirmektedir.

Kraatz ve Moore (2002) ise, kurumsal değişim nedeni olarak değişen teknik gerekliliklere, dışsal bağımlılık ilişkilerine, kurum içinde yaşanan iç tartışmalara, finansal bir takım zorunluklara, yoğunlaşan rekabete vurgu yapmışlardır. Kraatz ve Moore (2002), Selznick ve öğrencilerine atıfta bulunarak yukarıda ifade ettikleri dışsal şokların kurumsal değerleri istikrarsız ve dengesiz bir hale getirdiklerini bunun sonucunda da kurumsal değişim sürecinin başladığını ifade etmişlerdir.

Hoffman (1999) ise, örgütsel alanın aynı zamanda bir güç ilişkileri alanı olduğuna vurgu yaparak, kurumsal değişimde güç ilişkilerinin önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde, DiMaggio (1991), Leblebici ve arkadaşları (1991), Lawrence, ve arkadaşları (2008) örgütsel alanın değişiminde ve evriminde güç ilişkilerinin önemli bir rol oynadığına ciddi derecede dikkat çekmişlerdir. Hoffman'a (1999) göre kurumsal inançlar ve algılar güç ilişkileri temelinde şekillenen rekabet tarafından etkilenmektedir. Örgütleri ve bireyleri belli şekillerde davranmaya iten güçler ise zaman içerisinde değişmektedir. Bu değişim, hiçbir örgütsel

alanın statik olmaması nedeniyle de kaçınılmazdır. Bahsedilen değişimin sonucunda da kurumsal değişim süreci başlamaktadır.

Hoffman'ın (1999) güç ilişkilerine yapmış olduğu bu vurgunun yanında, kurumsal değişimle ilgili olarak yıkıcı olaylara dikkat çekmektedir. Birçok farklı form alarak kurumsal değişime neden olan bu olayları ise üç grupta toplamıştır. Bunlardan ilki "milestone" olarak kavramsallaştırdığı ve "dönüm noktası" olarak Türkçeleştirebileceğimiz, ciddi kararların alındığı zirve ve toplantılar ile çok ciddi sonuçlar doğuran birtakım gelişmelerdir. İkincisi petrol sızıntıları, nükleer kazalar gibi büyük felaketlerdir. Üçüncüsü ise, yasal ve idari gelişmelerdir.

Kurumsal değişimi tetikleyen faktörlerle ilgili olarak ifade edilenler, kurumsal değişim olgusunu daha iyi açıklama ve anlamaya yönelik bir parantez açma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Kurumsal çatışma, çelişki ve mücadele durumlarının kurumları değişime zorlayan etkileri göz önüne alındığında, kurumsal değişim olgusunun birbirleri ile etkileşim halinde olan bir kurumsal topluluk ile karşı karşıya olduğu gerçekliği ışığında daha iyi anlaşılabilir. Bu gerçeklik göz önüne alındığında kurumsal değişimde kurumlar arası etkileşimin önemli bir rol oynadığını söyleyebiliriz. Zaten hem kurumların birbirlerini etkilemelerine ve yönlendirmelerine vurgu yapan kurumları sınıflandırma yaklaşımlarından olan makro sistemik yaklaşım, hem de birbirleri ile ilişkili farklı tip kurumların aralarındaki uyuma işaret ederek kurumsal çeşitliliğin varlığına dikkat çeken kurumsal polysentrizm yaklaşımı, kurumsal değişimde kurumlar arası etkileşimin önemine işaret eden yaklaşımlardır (Ostrom 2005a; Ostrom, 2005b) .

Bu ifade edilenlerin yanında, Shepsle (1989) kurumsal değişimi tetikleyen faktörlerle ilgili olarak alışılmışın dışına çıkarak "bilgi eksikliğine" dikkat çekmiştir. Shepsle'e (1989) göre bireyler ve toplumlar, dünya ve dünyadaki özne-nesne ilişkisi hakkında kısmi bir bilgiye sahiptirler. Bu yüzden hayatı etkileyen ve hayat biçimlerini kurgulama becerisi olan bütün parametreleri bilmek ve tanımak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kurumlar hangi dönemde inşa edilmiş olursa olsunlar, sınırlı bilgiler ile inşa edilmektedir. Dünyada, bireyler ve toplumlar ile özne-nesne ilişkisi hakkında her geçen gün yeni bir şeyler öğrenilmektedir. Bu öğrenme sonucunda, bireyler-toplumlar ve özne – nesne ilişkisi hakkında yeni kompozisyonlar ve pozisyonlar ortaya çıkmaktadır. Keşfedilen ve üretilen bilgiler ile nesne-özne ilişkisi yeniden tanımlanmakta, birey ve toplum ilişkileri yeniden şekillenmektedir. Bu durum sonucunda da ya yeni kurumlar ortaya çıkmakta ya da var olan kurumlar değişim sürecine girmektedir.

Shepsle'nin (1989) geliştirdiği bu söylem aslında kurumların tamamının sınırlı bilgilerle inşa edildiğine dair bir çıkarıma işaret etmektedir. Sınırlı bilgi ile inşa edilen kurumlar yeni bilgilerin ortaya çıkardığı değişimler sonucunda kendilerini yeniden programlamak zorunda kalmakta, bu da kurumsal değişim anlamına gelmektedir.

Morril (1998) ise, kurumsal değişimin arkasındaki itici güçler topluluğunun bir örgütsel alanda zaman içerisinde oluşan "çatlaklar" olduğunu ifade etmiştir. Morrill'e (1998) göre, bir örgütsel alanda reform gerçekleştirmek amacıyla olan grupların kritik çabaları, mevcut kurumlara ve onların düzenlemelerine alternatif çerçeveleri, kaynak mobilizasyonu ve profesyonelleşme çabaları, kurumsal değişimi tetikleyen çatlakları ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu çatlaklar yeni kurumsal formlar ortaya çıkarabilecekleri gibi, var olan kurumlarla ilgili olarak bazı kırılmalar yaratarak onların meşruiyetini zedeleyebilir ve bu şekilde onları değişime zorlayabilirler.

Çatlakların oluşumunda kolektif hareketlerin önemli bir rol oynadığı gerçeğini de göz önünde bulundurmak gerekir. Çünkü kolektif hareketler sonucunda bir örgütsel alan içerisinde güç ve kaynaklar el değiştirdiği gibi, reformların gerçekleştirilmesi başta olmak üzere çatlak yaratan birçok olgu da ortaya çıkabilmektedir. Jepperson (1991) bu ifade edilenlerden yola çıkarak, kolektif hareketlerin kurumsal değişimin önemli bir kaynağı olabileceği üzerinde durmuştur. Kolektif hareketin kaynağı bazen din, bazen ideoloji bazen de ekonomik nedenler olabilmektedir. Aslında kolektif harekete kaynaklık eden nedenler de ülkeden ülkeye göre farklılıklar arz etmektedir. Örneğin, birincil kurumların çok daha fazla etkili olduğu birçok batı ülkesinde kolektif hareketlerin nedeni genelde ekonomik faktörler olurken, gelişmekte olan birçok ülkede ise dini ve ideolojik nedenler olabilmektedir.

Özetlemek gerekirse, kurumsal değişimi tetikleyen faktörlerle ilgili olarak yapılan yazın incelemesinden hareketle şu tespitler yapılabilir:

1-) Kurumsal değişimin başlaması için "dışsal şok" diye tabir edilen bazı itici faktörlere gereksinim vardır. Bu faktörler örgütsel alanın kendi iç dinamikleri çerçevesinde ortaya çıkıp gelişebildiği gibi, ilgili örgütsel alanın dışından da kaynaklanabilir (Seo ve Creed, 2002).

2-) Kurumsal değişimi başlatan faktörler Oliver'in (1992) yaptığı gibi politik, fonksiyonel ve sosyal baskılar olmak üzere üç başlık altında gruplandırılabilir. Oliver (1992) tarafından belirlenen bu üç başlık altında kurumsal değişimi başlatan faktörlerin tamamını toplamak mümkün görünmektedir.

3-) Kurumsal değişimi başlatan faktörlerin kurumsal değişimi tetikleme becerilerinin içinde bulunulan çevrenin kendine has özelliklerine göre farklılaşmaktadır. Bir çevrede ciddi bir kurumsal değişim başlatabilen faktörler ve gelişmeler bir başka çevrede aynı etkiyi uyandırmamaktadır. Örneğin, büyük felaketler ve yolsuzluklar Japonya, İngiltere ve ABD gibi ülkelerde önemli kurumsal değişimlere neden olabilirken, zaman zaman içlerinde Türkiye'nin de yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde aynı oranda bir kurumsal değişime karşılık gelmemektedir. Yine gelişmekte olan ülkelerin birçoğunda demokratik yolla gerçekleşen yönetim değişikliklerinde bile, yönetime gelen grubun ideolojisi doğrultusunda kendi etki alanını genişletmek ve iktidarını sürekli kılmak adına kurumsal değişim çabaları gözlemlenirken, gelişmiş ülkelerde bu minvalde değişim çabalarına rastlanmamaktadır.

Kurumsal Değişim-Güç Mücadeleleri Ve Elitler

Kurumsal kuram yazınında hem kurumların oluşumunda, hem kurumsal düzenleme ve uygulamalarda, hem de kurumların değişiminde çeşitli nedenlere dayanan güç mücadelelerine ve elitlerin etkisine ciddi derecede vurgu yapılmaktadır (Greenwood ve Suddaby, 2006). Elitler, bir sosyal sistem içerisinde konumlanmış kurumsal düzenlemeleri domine etme imkânına sahip gruplar olarak tanımlanabilir. Elitler ve elitler arası mücadeleyi kurumsal kuramın kendine has terminolojisi ile ifade etmek gerekirse, elitlerin bir grubu yer aldıkları örgütsel alanda sahip oldukları kaynakları kullanarak hakim olan düzene karşı olan bir kurumsal mantığın uzantısı niteliğindeki yeni düzenleme ve uygulamaların meşru duruma gelerek yaygınlaşması doğrultusunda mücadele veren aktörler konumunda olabilirler. (Hardy ve Maguire, 2008; Leca ve Boxenbaum, 2009). Buna karşılık, ilgili örgütsel alanda kurumsal girişimci pozisyonundaki elitlerin yerleştirmeye çalıştığı yeni düzenleme ve uygulamalara, yani yerleştirilmeye çalışılan kurumsal mantığa karşı olan elit grubu da muhalif elitler olarak adlandırılmaktadır. Bir elit grubu bazen kurumsal girişimci pozisyonu alabileceği gibi bazı zamanlarda da muhalif grup pozisyonu alabilir. Burada bir çevre içerisinde kurumsal girişimci konumunda olan elitler ile muhalif elitler arasındaki mücadeleye ilişkin bir açıklama yapmak gerekmektedir.

Bir çevrede elitler arası sürekli güç mücadelesi yaşanacağına ilişkin bir genelleme yapmak doğru değildir. Çevre içerisinde, hem bir yandan mevcut kurumların düzenleme ve uygulamalarını kendilerine avantaj sağladığı sürece devam etmesi yönünde çalışan, hem gerektiğinde kendi çıkarları doğrultusunda kurumları değiştiren, hem de kurumsal girişimci rolüne bürünerek yeni kurumlar inşa eden bir elit grubu mutlaka olacaktır.

Bu elit grubun karşısında kendi çıkarları için mücadele veren muhalif bir elit grup da mutlaka olacaktır. Ancak her çevrede muhalif konumdaki elit grup, hem mevcut kurumların kontrolünü ele almak hem de yeni kurumlar inşa etmek için gerekli olan güce ve kaynağa sahip olmayabilir. Dolayısıyla, bir çevrede elitler arasında her zaman yoğun bir güç mücadelesinin yaşanacağı yönünde bir genelleme yapmak anlamlı görünmemektedir.

Muhalif grup pozisyonundaki elit grubun çok güçlü olmadığı çevrelerde, kurumları inşa ve kontrol eden elit gruplar var olan güçlerini ve etkilerini sürdürmek adına kurumsal değişimlere engel de olabilirler. Örneğin Osmanlı İmparatorluğu'nun yıkılma dönemlerinde, devleti yönetme yetkisine sahip olan elit topluluklar gerekli kurumsal değişimlerin gerçekleşmesini engellemek adına çok yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Reformcu padişahlar olarak kabul edilen II. Mahmud ve III. Selim'e karşı gösterilen dirençler bu durumun en çarpıcı göstergeleri olarak kabul edilebilir.

Bu ifade edilenlerin yanında, hem kurumsal girişimci durumunda hem de muhalif durumda olan elitlerin pozisyonları ile ilgili olarak ayrı bir açıklama daha yapmak gerekmektedir. Her iki elit grubunu oluşturan bireylerin sosyal pozisyonları, sadece onların buldukları çevre içerisindeki pozisyonları tarafından belirlenmez. Onların pozisyonunun üzerinde, içinde yer aldıkları organizasyonlardaki pozisyonlarının da etkisi olmaktadır. Elit grubu oluşturan bireylerin içinde buldukları çevre içerisindeki sosyal pozisyonları, onların içinde yer aldıkları örgütteki hiyerarşilerine ve örgütsel ağ içindeki informal pozisyonlarına bağlıdır (Battilina, 2006). Bu durumda elitler arası mücadelede örgütlerin önemli bir belirleyici olduğunu kabul etmek gerekir. Buna ek olarak, içinde bulunulan çevredeki elitler arasında güç mücadelelerinde bir kurum olarak ideolojinin de önemli bir yerinin olduğu görülmektedir. Çünkü bir çevre içerisinde elitler, ideolojilerin itici kuvvetidir.

Muhtelif gruplar bazı ideolojilerin ve dünya görüşlerinin itici kuvveti olan elitler tarafından hareketlendirilirler. Bu hareketlendirme ya yeni kurumların ortaya çıkması ya da var olan kurumların değişmesi gibi durumlar ortaya çıkarabilir. Rusya'da yaşanmış olan Ekim Devrimi buna güzel bir örnektir. Rusya'da belli bir ideolojik yapı tarafından organize edilmiş olan elitler Rusya'nın Birinci Dünya Savaşında yaşamış olduğu bozgunun sonra ortaya çıkan yeni durum içerisinde gücü ellerine geçirmiş ve bunun sonucunda Rusya'da hızlı bir kurumsal değişim süreci başlatmıştır.

Elitler, güç mücadelesi ve kurumsal değişimle ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da profesyonel kapitalizmin zirveye ulaştığı Amerika, İngiltere ve Almanya gibi gelişmiş ülkeler ile Türkiye gibi endüstrileşme sürecine geç başlamış gelişmekte olan ülkeler arasındaki farklı kompozisyonların varlığıdır. Amerika, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde kurumlar sağlam ve ülke menfaatinin öncelikli olduğu bir yapı üzerine şekillendirilirken, tarihsel süreçte moderniteye ait kurumları oluşturan elitler ile bugün onları kontrol eden elitler aynı ideolojiye aittir. Diğer bir ifade ile bahsi geçen ülkelerde geçmişte kurumları inşa ve kontrol eden mantıksal doku ile bugün o kurumları kontrol eden mantıksal doku aynı kalmıştır. Geçmişte kurumları inşa eden elitlere ve onların düşüncelerine alternatif bir elit oluşmamıştır. Bu durum adı geçen ülkelerde kurumsal yapının oluşturulmasında politik ve ideolojik parçalanmışlık olgusunun soyutlanmasıyla da birleşince, ortaya daha rahat yönetilebilir kurumsal değişim süreçleri ve kuvvetli örgütsel alanlar çıkmıştır.

Türkiye’de ise tasvir edilen bu durumun tam tersi bir tablonun olduğu söylenebilir. Türkiye’de kurumların inşa edilmesinde politik ve ideolojik kaygılar son derece belirleyici olmuştur. Aynı zamanda Türkiye’de özellikle tarihsel süreçte formal kurumları inşa eden elitler ile bugün bu kurumları kontrol eden elitler farklı yapılara aittir. Bir başka ifadeyle Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluş aşamasında hem yeni kurumların inşa edilmesinde hem de var olan kurumların dönüşümünde etkin rol oynayan elitler ve ideolojileri ile bugün aynı kurumları kontrol eden elitler ve ideolojileri farklıdır. O dönemin elitlerinin düşünce yapıları içerisinde kurumlar laiklik düşüncesi temelinde oluşturulmuş ve kurumsal değişimler de bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Buna karşılık, bugün aynı kurumlar Cumhuriyet Döneminde kurumları inşa eden elitlerin etki alanından çıkarak muhafazakârlığı temel hareket noktası olarak kabul eden elit grubunun etki alanına girmiştir. Amerika, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde ise çok uzun zamandır böyle bir durumun varlığına rastlamak mümkün değildir. Bu nedenle Amerika, İngiltere ve Almanya gibi ülkelerde kurumsal değişimlerin hareket noktası politik kaygılar ve parçalı-eklektik ideolojik düşünceler değildir. Bu ülkelerde kurumsal değişimin temel hareket noktası, ulusal çıkarın birinci öncelik olarak kabul edildiği süreklilik arz eden bir ideolojik perspektif temelinden daha çok kurumların fonksiyonları, değişen şartlar karşısında onları daha etkin hale getirmek düşüncesi ve bu ülkelerin sahip oldukları rekabet üstünlüklerini sürdürülebilir kılmaktır. Buna karşılık, Türkiye’de farklı kaynaklardan beslenen elitler arasındaki mücadele ve kurumsal değişimin en önemli girdileri politik ve farklı ideolojik grupların kaygılarıdır. Bu girdiler

kurumsal değişimin rasyonel temeller etrafında şekillenmesini engellemektedir.

Kurumsal Değişimi Şekillendiren Kurumsal Özellikler

Kurumların kendine has bir kurguları, bu kurgu temelinde şekillenen birtakım özellikleri bulunmaktadır. Kurumların bu özellikleri onların değişiminde de belirleyici olmakta ve kurumsal değişimi çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu çerçevede Roland (2004) kurumlara ilişkin yapmış olduğu bir ayrımla, kurumların özelliklerinin kurumsal değişimde ne derece belirleyici olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Roland (2004) ilk olarak, bir örgütsel alanı inşa eden kurumları yavaş hareket eden kurumlar ve hızlı hareket eden kurumlar olmak üzere ikili bir ayrıma tabi tutmuştur. Yavaş hareket halinde olan kültür, din ve sosyal norm içerikli kurumları genelde yavaş değişim karakteri sergileyen kurumlar olarak nitelendirmiştir. Bu kurumlarda değişim yavaş, sürekli ve aşamalı bir şekilde gerçekleşmektedir. Buna karşılık, politik kurumlar gibi bazı kurumları ise hızlı hareket becerisine sahip kurumlar olarak nitelemiştir. Roland 'a (2004) göre bu kurumlar hızlı, süreklilik arz etmeyen ve büyük adımlar şeklinde bir değişim karakteri sergilemektedir. Yavaş değişim özelliği sergileyen kurumlarda belli bir güç ve otorite sahibi kişi ve gruplar, kurumların değişimini yönetme hususunda belirleyici olamazken, hızlı değişim özelliği sergileyen kurumlarda bu durumun tam tersi olarak, belli kişi ya da gruplar bu kurumların değişimi üzerinde belirleyici olabilmektedir. Nitekim birincil kurumlar olan devlet, eğitim sistemi, finansal sistemler gibi kurumlar belli güç odakları tarafından resmi-yasal güç kaynağına dayanılarak yapılan faaliyetler sonucunda kolay bir şekilde değiştirilebilir. Bir başka ifadeyle bu kurumlar, resmi yetkili kişiler tarafından değişimin belli bir noktaya kadar gerçekleştirilmesinin mümkün ve kolay olduğu kurumlardır. Buna karşılık kültür, din ve sosyal norm temelli ikincil kurumların belli güç ve otorite merkezleri tarafından değiştirilmesi ise oldukça zordur.

Ancak burada, yavaş hareket edip zor değişen kurumlar ile hızlı hareket edip kolay ve çabuk değişen kurumların, değişimin gerçekleşmesindeki zorluk derecesi bakımından da kendi içlerinde ayrı bir sıralamaya tabi tutulabileceğini ifade etmek gerekir. Mesela yasal sistemler politik sistemlerden daha yavaş değişirler. Din temelli normlar, bazı ülkelerde farklı sosyolojik arka plana sahip normlardan çok daha yavaş değişirler.

Kurumsal Değişim Yaklaşımları

Kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiğini açıklamaya çalışan iki yaklaşım olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, öncülüğünü Williamson (2000), Sugden (1989) ve Knight'in (1995) yaptığı "adem-i merkeziyetçi kurumsal değişim" yaklaşımıdır. Bunun karşısında yer alan yaklaşım ise öncülüğünü Libecap (1989) ve Ostram'ın (2005a) yaptığı "kurallar hiyerarşisi" yaklaşımıdır.

Adem-i merkeziyetçi yaklaşıma göre, kurumsal değişim etkisiz kurumların rekabet baskısına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yaklaşıma göre, pozitif kar sağlayan etkili kurumlar zaman içerisinde çevre tarafından seçilerek hayatta kalacaklar ve başka kurumlar tarafından taklit edileceklerdir. Rekabet koşullarına bağlı olarak her zaman en etkili kurum kazanacaktır. Bu yüzden daha etkili kurumlar her zaman ön plana çıkacaklar ve ayakta kalacaklardır. Bu yaklaşım işlem maliyetlerini ortaya çıkaran çoklu etkileşime odaklanarak maliyetlerin nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre işlem maliyetleri kurumların değişmesine ya da yeni kurumların doğmasına temel teşkil eden yapısal faktörlerdir. Her bir kurum özel maliyetler doğurduğu ya da özel maliyetleri minimize ettiği için, kurumsal değişim bu özel düzlemde, merkezi olmayan bir yapıda gerçekleşmektedir (Williamson, 2000).

Özetlemek gerekirse adem-i merkeziyetçi yaklaşım kurumların etkili olup olmamalarına odaklanarak rekabet baskısı karşısında kurumların daha etkili olmak adına değiştiklerini ileri sürmektedir. Yaklaşıma göre, bir örgütsel alanı inşa eden kurumlar arasından her zaman etkili olanlar ön plana çıkacak; kurumlar rekabet baskısı karşısında kendi özel alanları içerisinde etkili olmak ve etkili kalmak adına değişim sürecine gireceklerdir.

Adem-i merkeziyetçi değişimin karşısındaki kurallar hiyerarşisi yaklaşımına göre ise, kurumsal değişim merkezi olmayan ve kendiliğinden işleyen bir süreç değil, çoğunlukla merkezi ve aslında resmi kuralların belirleyici olduğu bir süreçtir (Libecap, 1989; Ostram, 2005a). Bir örgütsel alanda bireyler ve organizasyonlar, kendi faydaları doğrultusunda sürekli olarak bir pazarlık, mücadele ve çatışma halindedirler. Bahsedilen pazarlık, mücadele ve çatışma hali bazı kişi, grup ve organizasyonların örgütsel alanı inşa eden kurumları kendi lehlerine değiştirme çabasını da beraberinde getirmektedir. Nitekim, mülkiyet hakları üzerinden bu durumu açıklamaya çalışan Libecap (1989), bireyler ve organizasyonların kendi çıkarlarını genişletmek adına kuralları, düzenlemeleri ve kontratları değiştirmek için yoğun bir çaba sarf ederek, hükümetlere özel baskılar yapabileceğini ifade etmiştir. Mülkiyet hakları ile ilgili düzenlemeler

yüksek seviyedeki birincil kurumlar tarafından yönetilmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, dışsal baskılar sonucunda ortaya çıkan kırılmalar kurumsal değişimi tetiklemektedir. Bu durumda kurumsal değişim, kendiliğinden gerçekleşen bir olgu değildir. Yalnız burada yaşanan her kırılma kurumsal bir değişime yol açmayacaktır. Kırılmaların kurumsal değişime yol açıp açmayacağı, hem kurumsal değişim sonucunda ortaya çıkacağı vaat edilen yeni sistemin hem de var olan sistemin örgütsel alandaki çıkar grupları için yaratacağı faydaya göre değişmektedir. Burada çıkarları için mücadele eden grupların, örgütsel alanı inşa eden kurumları değiştirme güçlerini ve ortaya çıkacak yeni sistemle mevcut sistemin kendilerine sunduğu kazanımları bir arada analiz etmeleri gerekmektedir.

Bir örgütsel alanda pek tabii olarak farklı çıkar grupları kendi faydalarını maksimize etmek adına mücadele edeceklerdir. Bu mücadele var olanı korumak adına olabileceği gibi değiştirmek adına da olabilir. Burada güçlü çıkar grubu ne istiyorsa o olacaktır. Yani örgütsel alandaki güçlü çıkar grupları mevcut kurumsal uygulamaların devamını istiyorlarsa kurumsal değişim gerçekleşmeyecek aksi durumda ise kurumsal değişim tetiklenecektir.

Libecap'ın (1989) bu açıklamalarına ek olarak Ostrom (2005a), bir örgütsel alanda birbirleriyle iç içe geçmiş kurallar hiyerarşisi ile ilgili olarak daha karmaşık bir ilişki kullanmaktadır. Ostram (2005a), günlük etkileşimleri yönetmek için kullanılan operasyonel kurallar ile kollektif ve anayasal seçim kuralları arasında bir ayrım yaparak, kurumsal değişimi açıklamaya çalışmıştır. İlk olarak, operasyonel kuralların kollektif ve anayasal kurallara göre çok daha kolay değiştiğini ifade eden Ostram, kurumsal değişim sürecinde her bir birey ve organizasyonun değişimden umut ettiği faydayı ve değişimin kendisi üzerinde yaratacağı maliyeti hesaplayacaklarını ileri sürmüştür. Fayda ve maliyet analizinden sonra, kurumsal değişimin gerçekleşebilmesi için, alandaki çıkar grupları arasında en azından minimum düzeyde bir koalisyon sağlanması durumunda değişimin gerçekleşebileceği belirtilmektedir.

Özetlemek gerekirse, kurallar hiyerarşisi yaklaşımı şu noktalara vurgu yapmaktadır. Anayasal ve kolektif seçim kuralları gibi kuralları üreten bazı kurumlar, operasyonel kural ve düzenlemelerin kaynağı olan kurumlara nazaran daha zor ve yavaş değişmektedir. Değişim dışsal bir etki ile merkezi bir biçimde gerçekleşmektedir. Değişimin başlamasında ve gelişmesinde bireylerin ve organizasyonların fayda ve çıkarları önemli bir belirleyicidir. Kurumsal değişimin gerçekleşebilmesi için çıkar grupları arasında minimum düzeyde de olsa bir koalisyonun sağlanması gerekmektedir.

Kurallar hiyerarşisi yaklaşımı, kurumsal değişimle ilgili olarak önemli bir perspektif sunmasına karşılık olguyla ilgili bazı alanları açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu yaklaşım ilk olarak, bazı durumlarda niçin resmi kurallara aldırış edilmediğini açıklamamaktadır. Özellikle bazı örgütsel alanlarda resmi kurallar amaçlanmış sonuçları üretmede yetersiz kalmaktadır. Bunu ortaya koymak amacıyla Ostram (2005a) oluşturulan kurallar ile kullanılan kurallar şeklinde ikili bir ayırım yapmakta, ancak resmi kuralların niçin zaman zaman geçersiz kaldığını tam olarak açıklamamaktadır.

Hem kurallar hiyerarşisi yaklaşımının hem de adem-i merkezîyetçi yaklaşımın açıklamakta zorlandığı bir diğer husus da kurumsal değişimde informal (informel/resmi olmayan) kuralların oynadığı rolle ilgilidir. Her iki yaklaşımda bu konuda çok ciddi bir açıklama girişiminde bulunmamaktadır. Oysa özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ideoloji, kültür ve din gibi ikincil kurumların hem kurumların inşasında hem de kurumsal değişimde son derece önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Çünkü hem Türkiye, hem de benzer diğer ülkelerde informal kurallar ahlaki, etik ve dini normları refere etmek için kullanılmakta; bunun doğal bir uzantısı olarak da informal kurallar formal kurallar içindeki seçim prosesini etkileyerek, hem formal kuralların geçerli olup olmayacağı hususunda hem de kurumsal değişimde ciddi belirleyiciliğe sahip olmaktadır.

İdeolojinin Eğitim Kurumunun Değişimindeki Belirleyiciliği: Laik Gençlik Yetiştirme Amacından Dindar Gençlik Yetiştirmeye Türkiye Eksenli Bir Analiz

Eğitim, gerek Osmanlı İmparatorluğunda gerekse 1923 ile başlayan ve günümüze kadar uzanan Cumhuriyet tarihinde hem ideolojik kaygılar etrafında şekil vermeye çalışılan hem de elitlerin ve çıkar gruplarının önemli çatışma ve güç mücadelelerinin merkezinde yer alan bir kurum olmuştur. Akın (2010) doktora çalışmasında Osmanlı İmparatorluğunda medreselerle ilgili tartışmaların siyasi ve ideolojik tavırlara göre şekillendiğine işaret ederek eğitim ve ideoloji ilişkisine açık bir vurgu yapmıştır. Cumhuriyet Döneminde de eğitim kurumunu ideolojik ve siyasi yapılar ışığında şekillendirme çabası çok belirgin bir şekilde ön plana çıkmıştır.

Aslında siyasal iktidarlar, ideoloji ve meşrulaştırma üçlemesi arasındaki ilişki temel alındığında, ideolojinin eğitim kurumu üzerindeki belirleyici etkisi olağan kabul edilebilir. Çünkü meşrulaştırma siyasal iktidarlar, ideoloji ise meşrulaştırma için gerekli olan araçlardan biri olarak

kabul edilmektedir. Bir kurum olarak eğitim, siyasal sistemin kendisini meşrulaştırmasında ve etki alanını genişleterek sürekli kılmasında hem ideolojiye göre şekillendirilen, hem de bünyesinde ideolojilerin üretildiği en önemli kurumlardan bir tanesidir.

Bütün toplumlarda eğitimin tüm yönleri ile hakim ideoloji tarafından şekillendirilir. Bu çerçevede eğitim, egemen olan ideolojiyi besleyerek sistemin kendini yeniden üretmesine büyük katkı sağlamaktadır (Gökçe, 2002; Şimşek ve diğ.,2012).

Eğitim ve ideoloji arasındaki bu ilişki, Türkiye kapsamında değerlendirildiğinde ise karmaşık bir durum karşımıza çıkmaktadır. Bu karmaşık durumu iki açıdan ele almak mümkündür. Bunlardan ilki, ideolojinin gelişmekte olan ülkelerdeki rolüyle ilgilidir. Bilindiği üzere gelişmekte olan ülkelerin önemli toplumsal özelliklerinden biri, aydınlarının bütün diğer toplum unsurlarından önce batı çağdaş düşüncesini öğrenmesidir. Böylece gelişmekte olan ülkelerin aydını, bir taraftan kendi kültürünü geri bulmaya başlar ve halk ile bağlarını koparıırken diğer taraftan yeni bir toplumsal düzene şiddetle ihtiyaç duyar (Osmanlının son dönemleri ve Cumhuriyetin ilanından sonraki dönemdeki bir grup Türk aydını gibi). Kendi kaderlerine hakim olabilmiş üçüncü Dünya ülkelerinde bağımsızlık süreci aydınların desteğiyle kuvvet kazanmıştır. Aydınların özel damgası bu ülkelere yön veren ideolojilerle ortaya çıkmıştır. Böylece Türkiye’de Kemalizm, Endonezya’da Sukarno’nun Marhaenizm’i, Mısır’da Cemal Abdunasır’ın Mısır Sosyalizmi bağımsızlık kazanan ülkelerin belirleyicileri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gelişmemiş ülkelerde de ideolojilerin ortaya çıkmasında bahsedilen farklılaşmanın özel bir yeri olduğu görülmektedir. Ancak bunun yanında “geleneksel” adını verebileceğimiz bir bölünme de bu ülkelerdeki ideolojilerin yaratılmasında önemli bir rol oynamıştır (Mardin, 2010:133-134). Karmaşık durumu ortaya çıkaran ikinci neden ise, Cumhuriyet’i kuran ve o dönem kurumsal değişim ve yeni kurum oluşturma konusunda belirleyici olan ideolojiye alternatif ve karşıt başka ideolojilerin ve grupların varlığı ile ilgilidir. Şöyle ki, ülkemizde özellikle Cumhuriyet’in ilanından günümüze kadar uzanan kurumların oluşumu ve değişiminde çok önemli bir rol oynayan net ve süreklilik arz eden bir ideolojik anlayıştan ziyade, daha çok karmaşık ve eklektik bir ideolojik anlayışın olduğu görülmektedir.

Cumhuriyet’in ilanından bugüne bahsedilen bu eklektik ideolojiler Kemalizm’den İslamcılığa kadar oldukça geniş bir yelpazede kendini

göstermişlerdir. Atatürk dönemi dışında yapılan çalışmalar ve ortaya konan politikalar sağlam bir ideolojik perspektiften ziyade bazen muhafazakârlıktan bazen de liberalizmden esinlenmiştir. Sonuçta, Cumhuriyet'in ilk yılları hariç neredeyse hiçbir dönemde sağlam bir ideolojik anlayış hakim olmamış ve eğitim sistemi buna göre şekillendirilmemiştir (Güven, 1998). İşte bu durum, sürekli değişen ama istenilen insanı bir türlü yetiştiremeyen bir eğitim sistemi ortaya çıkarmıştır. Sonuçta, Türkiye'de ne laik insan yetiştirmeye çalışan Kemalizm ne de dindar insan yetiştirmeye çalışan muhafazakâr ideoloji bugün için henüz tam anlamıyla amacına ulaşmış değildir. Bugün gelinen nokta itibari ile eğitim sistemi, ne yapacağını tam olarak bilmeyen ideoloji ile hayatın çekiciliği arasında sıkışıp kalmış bireyleri ortaya çıkarmıştır. Bu başlık altında bu tespitlere ilişkin daha net bulgular sunan tarihsel inceleme sonuçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

Cumhuriyet'in İlanından Demokrat Parti İktidarına Kadar Olan Dönem: Laik İnsan Yetiştirme Çabası

Laik insan yetiştirme amacıyla başlatılan değişim çalışmaları, 3 Mart 1924 Tevhid-i Tedrisat kanunu ile başlatılmıştır. Eğitim ve öğretimin birleştirilmesi anlamına gelen bu yasanın, eğitim sisteminin demokratikleştirilmesi ve laikliğin eyleme dönüştürülmesi olmak üzere iki temel özelliği bulunmaktadır (Çetin ve Gülseren, 2003). Bu dönemin en önemli kuralı siyasi kurumlarıyla birlikte Osmanlı Devlet Düzenini devam ettirmemektir. Diğer bir nokta da bu yapının yerine Batı medeniyet sistemine entegre olmaktır. Son kural ise, dinin egemenliğinden sıyrılarak laik sisteme geçilmesidir (Yürük, 2005).

Aslında bu süreçte dinin devlet, eğitim, toplum ve fert hayatındaki yerinin yeniden konumlandırılması çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Bu çerçevede ideoloji-eğitim etkileşimine ilişkin analizin merkezini de laiklik ve dini eğitimin aldığı söylenebilir. Cumhuriyet'in ilk yıllarında hakim elitin ideolojik duruşunun uzantısı olarak laikliğe yapılan aşırı vurgu, pozitivist düşüncenin etki alanına girmesi ve yoğun seküler anlayış geleneksel din anlayışının yeni bir ulus devletinin inşasında zararlı olabileceği düşüncesiyle de birleşince eğitimin dinden izole edilmesi durumu ortaya çıkmıştır.

1930'lu yılların başına gelindiğinde İmam Hatip Okulları ve İlahiyat Fakülteleri kapanmış, genel eğitim veren okullarda da din dersi müfredattan çıkartılmıştır (Kaymakcan, 2006). Eğitim, Cumhuriyet'in ilk yıllarında yapılan devrimlerin içselleştirilmesi ve yayılması için bir rejim propagandası aracı olarak kullanılmıştır (Meşeci, 2007:234). Bu dönemde,

inkılapları laikliği topluma benimsetecek ve özellikle geniş kırsal kitlelerin davranışlarını değiştirecek bir araç olarak, ilköğretim üzerinde durulmuştur. Diğer birçok toplumda olduğu gibi, eğitim bu dönemde de Türk toplumunda ideolojik bir aygıt olarak kullanılmıştır (Çelebi ve Asan, 2013).

Çok Partili Dönem-Demokrat Parti'nin Kurulması Ve İktidara Gelmesinden 28 Şubat Sürecine kadar Olan Dönem: Din Eğitiminin Kurumsallaşması

1946 yılına gelindiğinde ise çok partili demokratik sistemin başlamasıyla Cumhuriyetle birlikte gerçekleştirilmeye çalışılan kurumsal değişime karşı direnç gösteren gruplar taleplerini daha yoğun bir şekilde dile getirmeye başlamıştır. Eğitimde din dersinin konulması bu taleplerin başında gelmektedir. Bu talepler CHP'li bazı milletvekillerinin de katılımlarıyla ciddiyet kazanmış ve 1948'de TBMM'de tartışılarak ilköğretim 4 ve 5. sınıflarda okul saatleri dışında isteğe bağlı din derslerinin verilmesi kararlaştırılmıştır. Ancak burada, okullarda din derslerine yer verilmesinin gerekçesi aslında laik düşünce sistemi baz alınarak gerçekleştirilmiş ve dini kaygıdan daha çok sosyolojik kaygılar nedeniyle yapılmıştır. Nitekim din derslerinin yeniden konulmasına gerekçe olarak o dönemde çocukların büyüklerine karşı saygı göstermemesi, komünizme karşı dinin gücünden faydalanma, ölümlerin arkasından gençlerin Kuran-ı Kerim okumasını bilmemeleri gibi nedenler gösterilmiştir. Görüldüğü üzere din dersinin tekrar gündeme alınmasındaki gerekçeler sosyolojiktir (Kaymakcan, 2006). Burada din derslerinin tekrar müfredata alınmasının bir diğer nedeninin de, CHP'nin erozyona uğrayan iktidar gücünü sürdürebilme isteği olduğunu ifade etmek gerekir. Bu tespit, din dersleriyle ilgili bu gelişmenin ideolojik bir değişimden ziyade kendisi ve ideolojisi tartışılır hale gelen iktidarın, iktidar gücünü sürdürülebilir kılmaya yönelik pragmatist kaygısının varlığına işaret etmesi açısından önemlidir.

Demokrat Parti dönemi ile birlikte yaşanan ideolojik kırılma, eğitim kurumu üzerinde etkisini göstermeye başlamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarındaki laik gençlik yetiştirme amacından uzaklaşmaya başlanmıştır. Demokrat Parti ile birlikte, artık din bir ideoloji olarak kullanılmaya başlanmış ve eğitim kurumu da ideolojik anlamdaki bu eksen kaymasından üzerine düşen payı almıştır (Güven, 1998). Bahsedilen eksen kaymasını bağlı olarak 1956 yılında, din derslerinin normal okul programına alınarak, bu derslerin ilköğretimle birlikte ortaokullarda da

okutulmasına karar verilmiştir. Böylece, din eğitiminin kurumsallaşması yolunda çok ciddi bir adım atılmıştır.

Bu konudaki gelişmeler 1951’de imam hatip okullarının açılması ile devam etmiştir. 1959’da ise bir Yüksek Din Eğitim Kurumu olarak İstanbul’da Yüksek İslam Enstitüsü kurulmuştur (Ayhan,1999; Kaymakcan, 2006). Demokrat Parti tarafından gerçekleştirilen bu ideolojik eylemleri samimi anlamda dönüşüm yaratmaya yönelik eylemler olarak yorumlamak doğru olmaz. Çünkü Demokrat Parti’nin almış olduğu ideolojik pozisyonda ve bu pozisyon etrafında şekillenen uygulamalarında CHP’ye karşı üstünlük sağlama düşüncesinin önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Burada çıkar grupları ve ülke elitleri açısından birbirine taban tabana zıt ideolojilerin iktidar gücünü ele geçirme ve bunu sürdürülebilir kılma konusunda bir araç olarak kullanılma çabasından bahsedilebilir.

Demokrat Partiye karşı yapılan 1960 İhtilali, bir anlamda Cumhuriyet’i kuran ideolojinin temsilcisi durumundadır. Ancak, bu durum ideolojik anlamda geriye dönüş için gerekli eylemlerin sergilenmesi için yeterli olmamıştır. Hazırlanan 1961 Anayasası ile birlikte devletin gözetiminden uzak, gizli din ve Kuran kursları açılmaz ibaresi konularak bütün eğitim faaliyetlerinin devlet gözetiminde yapılması sağlanmaya çalışılmıştır (Güven, 1998). Ancak, bu anayasal maddeye rağmen bu kurumlar darbeden sonra da gelişmelerini sürdürmüşlerdir. Bu durum formal kurumların ortaya koyduğu zorlayıcı yönün zaman zaman toplum tarafından dikkate alınmadığı gerçekliğine iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Çok partili siyasi hayata geçişle birlikte toplumun bütün kesimleri tarafından meşruiyet kazanmamış olan cumhuriyet ideolojisi ve uygulamalarının, toplum içindeki erozyonu devamlılık kazanmıştır. Niceliksel açıdan dini eğitim veren okulların sayısı artmaya devam etmiştir. 1967 yılına gelindiğinde din dersleri liselerde de seçmeli ders olarak okutulmaya başlanmıştır. 1974’de CHP-MSP birbirine zıt ideolojik kutupların temsilcisi olan iki partinin koalisyonu döneminde ortaokul ve liselere zorunlu ahlak bilgisi dersi konulmuştur. Bununla birlikte, Yüksek İslam Enstitülerinin sayısı dokuza çıkartılmıştır. Yine bu süreçte İmam Hatip Liseleri’nin sayısı artmaya devam etmiştir (Kaymakcan, 2006).

12 Eylül 1980 İhtilali’nden sonra eğitimle ilgili önemli tartışmalar yapılmış bu tartışmalar sonucunda Din dersleri ile Ahlak dersleri birleştirilmiş Din Kültür ve Ahlak Bilgisi olarak okullarda zorunlu ders kapsamına alınmıştır. Bu dönemde din derslerinin zorunlu olup olmaması konusunda çok yoğun tartışmalar yapılmış ve bu tartışmaların sonucunda

din derslerinin ülkenin milli birlik ve beraberliğine sağlayacağı katkı da göz önüne alınarak, din dersi zorunlu yapılmıştır. Din eğitimi veren okulların sayısı bu dönemde artmaya devam etmiş; hem imam hatiplerin, hem de 1992’de yeni kurulan üniversiteler ile birlikte din eğitimi veren ilahiyat fakültelerinin sayısı 21’e yükselmiştir (Kaymakcan, 2006). Eğitim kurumuna ilişkin dini eğitim veren okullara yönelik bu artış 28 Şubat 1997 post modern darbe olarak kabul edilen döneme kadar sürmüştür. 28 Şubatla birlikte eğitim kurumu yeniden laiklik temelli bir ideolojik yaklaşım ile tasarlanmaya başlanmıştır.

28 Şubat’la Başlayıp Adalet Ve Kalkınma Partisi’nin İktidara Gelmesine Kadar Geçen Dönem: Muhfazarkar Din Eksenli Uygulamalardan Cumhuriyetin Kurucu İdeolojisine Doğru Gerçekleşen İdeolojik Eksen Kayması

Bu dönemde alınan Milli Güvenlik Kurulu kararlarının “Cumhuriyet rejimine ve Atatürk İlke ve İnkılaplarına sadık, aydın din adamları yetiştirmek ile yükümlü milli eğitim kuruluşlarımız Tevhid-i Tedrisat Kanunu’nun özüne uygun ihtiyaç düzeyinde tutulmalıdır”, “Tarikatlarla bağlantılı özel yurt, vakıf ve okullar devletin yetkili organlarınca denetim altına alınarak Tevhid-i Tedrisat Kanunu gereği Milli Eğitim Bakanlığı’na devri sağlanmalıdır.”, “Anayasamızın Cumhuriyetin temel nitelikleri arasında yer alan ve yine anayasamızın 4. Maddesi ile teminat altına alınan laiklik ilkesi büyük bir titizlikle ve hassasiyetle korunmalı, bunun korunması için mevcut yasalar uygulamada yetersiz görünüyorsa yeni düzenlemeler yapılmalıdır.” şeklindeki maddeleri göz önüne alındığında; bu dönemin çok partili siyasi hayatla birlikte dönüşüm geçiren eğitim kurumunun, tekrar Cumhuriyet’in kurucu ideolojisi konumunda olan Kemalizm’e doğru dönüştüğü söylenebilir. Türkiye’de birçok yönüyle araştırılan bu dönemde özellikle din eğitimi konusunda köklü bir değişim yaşanmıştır. Bu döneme damgasını vuran milli güvenlik kararları ile birlikte örgün eğitimde ilkökul ve ortaokul birleştirilerek eğitim ilköğretim çatısı altında kesintisiz sekiz yıla çıkartılmıştır. Başta imam hatip liseleri olmak üzere tüm meslek liselerinin ortaokul kısımları, sekiz yıllık kesintisiz eğitimin bir sonucu olarak kapatılmıştır. Bunun yanında, yine kesintisiz eğitimin bir uzantısı olarak ülkemizdeki yaygın din eğitiminin en önemli parçası olan Kur’an kurslarının eğitim öğretim faaliyetleri kısıtlanmıştır.

Bu dönemde, özellikle Kemalist ideolojinin karşıtı bir pozisyona konumlandırılan ideolojik arka plana sahip siyasi partinin arka bahçemiz olarak nitelendirdiği imam hatiplere ilişkin tek yasal düzenleme kesintisiz

eğitim yasası olmamış, beraberinde buralardan mezun olan öğrencilerin İlahiyat Fakültesi dışında bir başka fakülteye girmelerini çok zorlaştıran katsayı farkı uygulamasına da geçilmiştir. Bu düzenlemeyle, imam hatiplerin öğrenci sayıları katsayı problemi çözülene kadar ciddi oranda düşmüştür.

Adalet Ve Kalkınma Partili Yıllar: Dindar Gençlik Yetiştirme Çabaları Yönündeki Kurumsal Değişim Çabaları

Bu döneme ilişkin uygulamalar 2002 yılında Adalet ve Kalkınma Partisinin tek başına iktidara gelmesiyle yeniden laiklikten muhafazakârlığa doğru bir eksen kayması yaşanmaya başladığını göstermektedir. 2002 yılında başlayan bu tersine dönüşüm Türkiye Cumhuriyeti'nin Başbakan'ı Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın 2012 Şubat ayında yapmış olduğu "dindar nesil yetiştireceğiz" muhafazakâr demokrat partisi kimliğine sahip bir partiden ateist bir gençlik yetiştirmesini mi bekliyorsunuz?" (Hürriyet Gazetesi, 2 Şubat 2012) açıklamasıyla artık ideolojik anlamda yeni bir döneme girildiğini göstermiştir.

Bu dönemde, din eğitimi alanında yaşanan en önemli gelişmeler 4+4+4 eğitim yasasına bağlı olarak gerçekleşmiştir. Bu yasanın getirdiği en önemli yeniliklerden bir tanesi, Kur'an-ı Kerim ve Hz. Muhammed'in hayatı ve temel dini bilgiler dersleri gibi yeni derslerin eğitim programlarına dahil edilmiş olmasıdır. Bu haliyle eğitim programı, laiklik temelinden dini temele doğru çekilmeye başlamıştır. Yine bu yasayla birlikte, imam hatiplerin ortaokulları devreye girerek, muhafazakâr gençlik yetiştirmede önemli bir rol biçilen imam hatip liseleri yeniden canlandırılmaya başlamıştır. Tüm bunların yanında, Yüksek Öğrenim Kurumu'nun imam hatip ve meslek liselerine yönelik kat sayı sorununu da çözüme kavuşturması ile birlikte, artık 28 Şubat Süreci'nin eğitim kurumu üzerindeki izleri tamamen silinmiştir. Ayrıca, 2011 yılında Kur'an kursları için yaş sınırlamasının kalkması, gerçekleştirilmesi düşünülen dönüşümün bir başka tamamlayıcısı olmuştur (Bahçekapılı, 2012).

II. Sonuç

İkincil bir kurum olan ideolojinin, birincil kurumlardan biri olan eğitim kurumu üzerindeki belirleyici etkisine Türkiye ekseninde çok farklı açılımlar sunmak mümkündür. Burada yapılmak istenen, Türk Eğitim Sistemi ve ideoloji arasındaki ilişkiyi belirli "kırılma noktaları" itibari ile gözler önüne sermektedir. Bu çerçevede yapılan değerlendirmede şu tespitler ön plana çıkmaktadır.

Türkiye’de eğitim kurumuna ilişkin kurumsal değişimi tetikleyen ya da kurumsal değişim çalışmalarının başlatılmasına neden olan en önemli faktörün politik faktörler olduğu görülmektedir. Araştırmanın birinci kısmında ifade edildiği gibi Oliver (1992)’ye göre kurumsal değişimi tetikleyen faktörler politik, fonksiyonel ve sosyal olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Oliver (1992)’de gruplar ve üyeler arasında ortaya çıkan, var olan uzlaşmayı erozyona uğratan veya herhangi bir uzlaşının oluşmasını engelleyen çatışmaları kurumsal değişimi tetikleyen politik faktörler olarak nitelemiştir. Buna karşılık çevrede ortaya çıkan ve kurumların etkin çalışmalarını etkileyerek kurumları işlevsiz hale getiren faktörleri de fonksiyonel baskılar olarak nitelemiştir. Her iki faktör grubunun vurgu yaptığı hususlar göz önüne alındığında Türkiye’de eğitim kurumu ile ilgili değişim çalışma ve çabalarına politik faktörlerin yön verdiği görülmektedir. Bu tespiti destekleyen en somut olaylar yakın tarihimizde yaşanmıştır. 28 Şubat süreci ile başlayan ve laiklik temelli gerçekleştirilen değişim çalışmaları sonuncunda başlatılan 8 yıllık kesintisiz eğitim ve meslek liselerine ilişkin uygulamaya konulan katsayı kısıtlaması laik gençlik yetiştirerek irtica ile mücadele etme niyetiyle başlatılan değişim çalışmalarıydı. Bu çalışmalardan Türkiye’de kendisini laik olarak tanımlayan gruplar memnun iken, muhafazakar olarak tanımlayan topluluklar ise rahatsızlardı. Adalet ve Kalkınma Partisinin iktidara gelmesiyle birlikte başlayan değişim 4+4+4 eğitim uygulamasıyla bir önceki değişim çalışmalarına son verirken değişim eksenini laiklik temelinden alarak muhafazakarlık temelinde doğru kaydirmiştir. Burada her iki dönemde de gerçekleştirilmiş uygulamalar politik ve ideolojik temellidir. Çünkü 28 Şubat süreci temsil ettiği ideolojik arka plan gereği laik gençlik yetiştirme niyetindeyken, Adalet ve Kalkınma Partisi döneminde de hakim ideolojinin bir yansıması olarak dindar gençlik yetiştirme niyeti kurumsal değişimlere yön veren politik ve ideolojik faktörlerdi. Burada gelişmiş ülkeler ile Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler arasındaki önemli bir farklılıkta ortaya çıktığını belirtmek gerekmektedir. Gelişmiş olan ülkelerde kurumsal değişimi tetikleyen faktörler genel olarak fonksiyonel baskılardır. Bu ülkelerde zaman içerisinde etkisizleşen ve maliyetleri azaltma fonksiyonunu yerine getiremeyen veya rekabet koşullarına karşı etkin pozisyon almak konusunda kendinden bekleneni veremeyen kurumlar değişim çabasına girerler. Gelişmiş ülkelerdeki bu duruma karşılık gelişmekte olan ülkelerde ise kurumların kendinden beklenen fonksiyonel rolü yerine getirme becerisi çok dikkate alınmaksızın politik ve ideolojik çıkarsamalar temelinde değişim çalışmaları yürütülmektedir. Diğer bir ifadeyle gelişmiş olan ülkelerde kurumsal değişimde ideolojik ve politik faktörler yerini ekonomik rasyonalite temelli faktörlere

bırakmışlardır. Bu nedenle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kurumsal kuram içerisindeki farklı yaklaşımların açıklayıcı olduğu söylenebilir. Gelişmiş olan ülkelerde kurumsal değişim çabalarını economizing temeline dayanan normatif bakış açısı daha açıklayıcı iken, gelişmekte olan ülkelerde ise kurumsal kuramı sosyal inşacı bir kuram olarak yorumlayan örgüt kuramlarının bakış açısı daha açıklayıcı olmaktadır.

Yapılan inceleme Türkiye ölçeğinde kurumsal değişim yaklaşımlarından kurallar hiyerarşisi yaklaşımının açıklamalarının önemli bir karşılık bulduğunu göstermektedir. Araştırmanın teorik arka planında da belirtildiği gibi Kurallar Hiyerarşisi yaklaşımına göre, kurumsal değişimin gerçekleşebilmesi için çıkar grupları arasında minimum düzeyde de olsa bir koalisyonun sağlanması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer bu koalisyon sağlanmaz ve çıkar grupları arasında çeşitli araçlar üzerinden mücadele devam ederse kurumsal değişim gerçekleşemeyecek ve değişim süreçleri tamamlanmadan son bulacaktır. Türkiye’de çıkar grupları arasında herhangi bir koalisyonun sağlanamaması nedeniyle eğitim kurumu bir türlü istenilen istikrara kavuşamamış, yapılan düzenleme ve değişim çalışmalarının sonuçları ve yararları tam olarak görülmeden değişim süreçleri yarıda kesilerek bir öncekinin zıttı niteliğindeki değişim süreçleri başlatılmıştır.

Ayrıca Türkiye’de bir kurum olarak ideoloji, elitler ve çıkar grupları arasındaki kurumları kontrol etme ve kendi iktidar alanlarını genişletme mücadelesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Aslında informel bir kurum olarak ideolojinin böylesi bir araç olarak kullanılması son derece anlaşılır bir durumdur. Çünkü ideolojiler, elitlerde siyasal hareketlenme yaratmakta ve kitleleri etkileme olanaklarını arttırmada kullanılan önemli bir kaldıraç rolü üstlenmektedirler (Sartori,1969:411).

İdeolojinin eğitim kurumu üzerindeki etkisi bağlamında öne çıkan diğer bir ayrıntı ise ülkemizdeki ideolojik parçalanmışlık ve Kemalizm’den muhafazakârlığa kadar uzanan eklektik bir ideolojik anlayışın varlığıdır. Kurtuluş savaşında mücadele veren farklı ilgi grupları ve güç merkezleri tek bir ideolojinin paydaşı durumunda değillerdi (Onları, farklı ideolojilere sahip olsalar da ortak bilinç ile ortak ülke çıkarı için bir araya getirecek bir anlayışta yoktu). Ancak bu dönemde birinci öncelik vatan ve bağımsızlık mücadelesi olduğu için bir bütün içinde hareket edilmiş, savaşın sona ermesi ve Cumhuriyetin ilanı ile birlikte ideolojik anlamdaki parçalı yapıya yeniden dönülmüştür. Zaten hem Cumhuriyet’in ilanında hem de sonrasında devlet yönetiminde iki farklı grup ve iki farklı ideolojik yapının varlığından bahsedilebilir. Nitekim Milli Mücadele esnasında İslamcı ve Hilafetçi bir söylem yoğun olarak kullanılmış hatta Birinci Meclis de dine

dayalı bir anlayış çerçevesinde geniş bir toplumsal koalisyon oluşturulmuştur. Bu dönemde dinin temel alındığı söylemle oluşturulan bu koalisyon Lozan görüşmeleri, Birinci Meclis'in feshi ve Cumhuriyet'in ilanı aşamalarında dağılmaya başlamıştır. Kısa zamanda katı bir laiklik anlayışı çerçevesinde uygulamalar geliştirme hedefinde olan kadro kontrolü tamamen ele geçirerek dönemin uygulamalarına bu çerçevede yön vermeye başlamıştır. Tasvir edilen bu elitin karşısında, zaman içerisinde ciddi bir güç kazanan farklı ideolojik kaynaklardan beslenen bir başka elitin varlığı görülmektedir. Bu elit grubu dini çok daha fazla önemsemiş tarikat ve cemaat ekseninde kümelenmiş kitleleri yanına almayı başarmış bir gruptur. Bu grup İslami endişeleri yüksek ve tek parti zihniyetine karşı olan kişilerden oluşmaktadır. Bunların bazıları şehirli, bazıları taşralı medrese veya tekke çıkışlı bazıları ise mekteplerden yetişmiş kişilerdir. Aynı grup, Birinci Dünya Savaşı ve Mili Mücadeleye iştirak etmiş İstanbul ve Ankara taraftarı olmuş 1923 sonrası dönemde ise kenarda durmayı tercih etmiştir. İkinci grup olarak nitelenen bu elitlere ek olarak Cumhuriyet döneminde yetişen ve nihayet tamamen Cumhuriyet Döneminin ürünü olan İslami endişeleri yüksek aralarında Necip Fazıl, Nurettin Topçu, Osman Turan gibi Cumhuriyet'in ürünü olan ancak onun ideolojisini ve uygulamalarını paylaşmayan aydınların bulunduğu gruba göre, İslam Türkiye ve insanlık için büyük bir imkân, bir çıkış ve kurtuluş yolu (Kara, 2008).

Bu anlatılanlar ışığında Türkiye'de kurumları inşa, kontrol ve değiştirme bağlamında etkili olabilecek farklı iki elit ve bunların birbirinin karşıtı konumunda olan ideolojilerinin varlığından bahsedebilir. Bu durum hem inşa edilen kurumların uygulamalarının, hem de değiştirilmeye çalışılan kurumların uygulamalarının toplumun bir kesimi tarafından meşru görülmemesi ve kabullenilmemesine neden olmuştur. Örneğin Cumhuriyetle başlayan, laiklik temelinde gerçekleştirilmeye çalışılan dönüşümlere bağlı olarak ortaya çıkan uygulamalar bu ideoloji ve elit grubuna yakın katman tarafından benimsenmiş, savunulmuş bunun karşısındaki elit grubu ve katmanı tarafından asla tam anlamıyla benimsenmemiştir. Bir başka ifadeyle Cumhuriyet Döneminde gerçekleştirilmeye çalışılan kurumsal değişim için tetikleyici faktörler ortaya çıkmıştır. Büyük bir kriz dönemi, modernitenin gerektirdiği düzlemin çok altında çalışan etkisiz kurumlar, çatışmalar ve kurumsal gelişmeler başta olmak üzere birçok nedenden dolayı hem yeni kurumların inşa edilmesi hem de var olanların dönüştürülebilmesi adına bir atmosfer kısmı anlamda da olsa oluşmuştur. Bu doğrultuda belirlenen amaçlar ve var olan problemleri çözme konusunda bazı uygulamalar ve yenilikler geliştirilmiş, bu uygulama ve yenilikler örgütsel alanda belli bir karşılık

görmüştür. Ancak, bu yeni uygulamalar tam anlamıyla kurumsallaşamamıştır. Daha başka ifadeyle, yeni uygulamaların kurumsallaşabilmesi için gerekli olan teorizasyon süreci tamamlanamamış ve kurumsal değişim tam anlamıyla gerçekleşmemiştir. Bu nedenle yeni uygulamalar karşıt ideolojiyi savunanlar tarafından ilgili örgütsel alanda asla meşru görülmemiştir. İdeolojik parçalanmışlık bu uygulamaların meşru görülmesi için gerekli olan gerekçelerin üretilmesindeki önemli engellerden biri olmuştur. Bu durum, Cumhuriyetin ilanından günümüze kadar geçen zaman zarfında aynı şekilde devam etmiştir. Kurumsal değişimi gerçekleştirmeye ilişkin her çaba toplumun en az bir kesimi tarafından kabul görmemiş ve bu değişim süreci ile birlikte başlayan uygulamalar geniş bir meşruiyet kazanmamıştır. Bu durum bugün dahi böyledir. Hatta geçmişle mukayese edildiğinde bu durumun bugün daha ciddi bir boyuta geldiği bile söylenebilir. Örneğin, bugünlerde iki muhafazakâr güç merkezi birbirleri ile çatışmaktadır. Bu sebeple, artık muhafazakâr yapı içerisinde de oluşan farklı güç merkezleri yeni parçalanmışlıklar ortaya çıkarmaktadır. Her geçen gün artan bu parçalanmışlıklar Türkiye’de kurumsal değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan yeni uygulamaların pragmatik değerleri ile ilgili toplumsal konsensüs sağlanmasını engellemektedir. Bu engellemeden dolayı, yeni kurumsal uygulamalar eskisinden daha meşru kabul edilmemekte, yeni fikirler ve diğer bütün yenilikler somut bir şekilde nesneleştirilememektedir. Bunun sonucunda, kurumsal değişim ya gerçekleşmemekte ya da yalnızca belli çıkar grupları ve ideolojilerinin devamlılığı amacıyla gerçekleşmektedir.

Bu anlatılanlar ışığında, Türkiye’de kurumsal değişim çabalarının genellikle rasyonel bir temel çerçevesinde, net ve ülke/toplumsal çıkarı temel alan dünya görüşü etrafında değil, daha çok ideolojik ilgi merkezleri ve onların yandaşlarının kendi ideolojileri ve paylaşılanları için sürdürülebilir alanlar oluşturmak adına gerçekleştirilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Bunun yanı sıra ülkemizde kurumsal değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan iktidar gücünün birbirine karşıt konumda olan ideolojiye sahip gruplar arasında kolay el değiştirmesi bir anlamda sürekliliği olmayan hatta birbirleri ile çelişen kurumsal uygulama ve değişim faaliyetlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum kurumsal değişimle ilişkilendirildiğinde ise karşımıza şöyle bir sonuç çıkmaktadır. Bilindiği üzere kurumsal değişim bir örgütsel alanda yerleşmiş olan norm, uygulama ve rutinlerin çeşitli itici faktörlere bağlı olarak ilgili örgütsel alandaki mantığın değişmesi anlamına gelmektedir (Oliver, 1992; Lee ve

Pennings, 2002). Yeni inşa edilmek istenen mantığın örgütsel alana tam anlamıyla yerleşmesi için bir sürecin işlenmesi gerekmektedir. Gücün el değiştirmesi neticesinde bu süreç ülkemizde olması gereken düzlemde işleyememiştir. Bu durum ülkemizde istikrarsız kurumların ürünü olan, istikrarsız bir örgütsel alan yaratmıştır. Bunun yanı sıra, ne Cumhuriyet ve ideolojisinin ne de muhafazakâr ideolojinin yön verdiği değişim çabaları herkes tarafından benimsenen bir kurumsal yapı ortaya çıkartamamıştır.

Kaynaklar

- Akın, A. (2010), "Cumhuriyet Dönemi Din Eğitimi (1920-1950)" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayhan, H. (1999), "Türkiye'de Din Eğitimi" İstanbul: M.Ü İFAV yayınları.
- Bahçekapılı, M. (2012), "Türkiye'de Din Eğitimin Dönüşümü Raporu", İlke İlim Kültür Derneği, İstanbul.
- Batjargal, B. Hitt, M.A. Tsui, A.S. Arregle, J.G.- Wee, J.W. and Miller, T.L. (2013), "Insitutional Polycentism, Entrepreneurs' Social Networks, And New Venture Growth" Academy of Management Journal, Vol. 58, No:4, 1024-1049.
- Battilana, J. B Leca, E Boxenbaum (2009), How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship, The Academy of Management Annals, Volume 3, 1, 65-107
- Çelebi, N. - Asan, H.T. (2013), "Cumhuriyet'in İlk Yıllarındaki (1923-1946) İnsan Birey Yetiştirme Paradigmasının Son Osmanlı Birikimi İle Karşılaştırmalı Analizi" Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Şubat, Cilt 2, Sayı:1.
- Çetin, K. - Gülseren, H.Ö. (2003), "Cumhuriyet Dönemi Eğitim Stratejileri" Milli Eğitim Dergisi, Sayı:160.
- Dacin, M.T. - Goodstein, J. and Scott, W.R. (2002), "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to The Special Research Forum", Academy of Management Journal, Vol. 45, No:1, 45-47.
- DiMaggio, P.J.- Powell, W.W. (1991), Introduction. In W. W. Powell & P. DiMaggio (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis (pp. 267-292).Chicago: University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul J. (1988), 'Interest and Agency in Institutional Theory', in L. Zucker(ed.), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment (Cambridge, MA: Ballinger): 3-21.
- Douglas, M. - Wildavsky, A. (1982), "Risk and Culture: An essay on the selection of technical and environmental" Berkeley: University of California Press.

- Garud, R. Hardy, C., and Maguire, S. (2007), Institutional entrepreneurship as embedded agency: An introduction to the special issue. *Organization Studies*, 28(7),957–969.
- Greenwood, R.- Suddab, R. and Hinings, J.R. (2002), "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields" *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 1, 58-80.
- Greenwood, R - C.R. Hinings (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old and New Institutionalism" *Academy of Management Review*, Vol, 21, No:4, 1022-1054.
- Greenwood, R.- Suddaby, R. (2006), Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms. *Academy of Management Journal* , 49, 27-48.
- Güven, İ. (2000), *Türkiye’de Devlet Eğitim ve İdeoloji*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Hoffman, A.J. (1999), Institutional evolution and change: Environmentalism and the U.S. chemical industry. *Academy of Management Journal* , 42, 351-371.
- Jepperson, R.L. (1991), "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism" in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Edited by Walter W. Powell and Paul. J. Dimaggio. Chicago University of Chicago Press.
- Kara, İ. (2008), "Cumhuriyet Türkiyesi’nde Bir Mesele Olarak İslam" *Dergah Yayınları*, İstanbul.
- Kaymakcan, R. (2006), "Türkiye’de Din Eğitimi Politikaları Üzerine Düşünceler" *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl: 10, Sayı: 27.
- Knight, J. (1995), *Models, Interpretations and Theories: Constructing Explanations of Institutional emergence and Change*" in Karen Schweers and Margaret Levi, Editors, *The Limits of Rationality*. University of Chicago Press.
- Kraatz, M.S. - Moore, J.H. (2002), "Executive Migration and Institutional Change" *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 1, 120-143
- Lawrence, T.B. (2008), *Power, Institutions and Organizations*, R. Greenwood, C.Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 170-197. Los Angeles: Sage
- Leblebici, H.- Salancik, G.- Copay, A. and King, T. (1991), Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry . *Administrative Science Quarterly*, 36, 333-363.

- Leca, B.- J. Battiliana and E. Boxenbaum (2006), Taking Stock of Institutional Entrepreneurship: What Do We Know? Where Do We Go?, Academy of Management Meetings, 2006 (Atlanta, GA)
- Lee, K. - Pennings, J.M., (2002), "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form", The Academy of Management Journal, Vol: 45, No: 1, s.144-162
- Libecap, G.D. (1989), "Contracting for Property Rights" Cambridge University Press.
- Lounsbury, B. (2002), "Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance" Academy of Management Journal, Vol. 45, No: 1, 255-266.
- Lounsbury, M. (1999), Field transformation and population recomposition: The dynamics of professional and business associations in the U.S. field of finance, 1945-1993. Paper presented at the 59th Annual Meeting of Academy of Management, Chicago.
- Mardin, Ş. (2010), "İdeoloji" İletişim Yayınları, İstanbul.
- Meşeci, F. (2007), Cumhuriyet sonrası Türk eğitim sisteminde ritüeller: Kurumsal bir çalışma. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Morril, C. (1998), "Institutional Change through Interstitial Emergence: The Growth of Alternative Dispute Resolution in American Law, 1965-1995" Working paper, Department of Sociology, University of Arizona.
- North, D.C. (1990), "Institutions, Institutional Change and Economic Performance" Cambridge: Cambridge University Press
- Oliver, C. (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalism" Organization Studies October, vol. 13, No:4.
- Ostrom, E. (2005a), "Understanding Institutional Diversity" Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ostrom, E. (2005b), "Unlocking public entrepreneurship and public economies." Discussion paper, World Institute for Development Economics Research, United Nation University, Helsinki.
- Özen, Ş. (2007), Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.), Örgüt Kuramları İçinde, İmge Kitapevi Yayınları, Ankara
- Roland, G. (2004), "Understanding Institutional Change: Fast-Moving and Slow Moving Institutions", Studies in Comparative International Development, Winter, Vol. 38, No. 4, 109-131
- Sartori, G. (1969), "Politics, Ideology and Belief Systems" American Political Science Review.

- Seo, M.G.- Creed, W.E.D. (2002), Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectic perspective. *Academy of Management Review* , 27,222-248.
- Shepsle, K.A. (1989), "Studying institutions", *Journal of theoretical politics*, Vol.1, 131-147.
- Sherer, P.D. - Lee, K. (2002), "Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective" " *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 1, 102-119.
- Strang, D.- Meyer, J. W. (1993), "Institutional conditions for diffusion. *Theory and Society*", 22: 487-511.
- Sugden, R. (1989), "Spontaneous Order", *Journal of Economic Perspectives* 3(4).
- Şimşek, U. - Küçük, B. ve Topkaya, Y. (2012), "Cumhuriyet Döneminde Eğitim Politikalarının İdeolojik Temelleri" *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* Volume 7/4, 2809-2823, Ankara, Turkey.
- Tolbert, P. S. - Zucker, L. G. (1996), Institutionalization of institutional theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *The handbook of organization studies*: 175- 190. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Townley, B. (2002), "The Role of Competing Rationalities in Institutional Change" *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No: 1, 163-179.
- Williamson, K. (2000), "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead" *Journal of Economic Literature* 38, Sept. 595-613.
- Yu, K.H. (2013), "Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process" *Organization Studies*, 34(1), 105-131
- Yürük, T. (2005), "Cumhuriyet Döneminde Türkiye’de Laiklik Çerçevesinde Din Eğitimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Public–Private Partnership Healthcare Projects in Turkey

Hakan ÖGE

Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Öğrencisi

hakanoge@gsu.edu.tr

Türker BAŞ

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

turkerbas@sakarya.edu.tr

Abstract

Project finance is a financing mechanism to fund long-term investments considering the expected cash flow from the project at which asset and liabilities are generally booked in financial statements of special purpose vehicle (SPV). For recent years, healthcare services in Turkey are somewhat delegated to private sector through Public Private Partnership (PPP) model that project finance plays a critical role. In this model, investment is realized by private sector and risks are shared among related parties. The fund needed for investment can be raised through syndicated loans with the contribution of domestic banking system. Nevertheless, banking sector in Turkey has limited capacity to raise long term capital considering the funds utilized for these projects. This study aims to examine the finance structure of long-term PPP Healthcare Projects in Turkey by conducting interviews with the bankers who have been involved in this process.

Key words: Project finance, public private partnership, health

Türkiye’de Kamu Özel Ortaklığı Sağlık Projeleri

Özet

Proje finansmanı, beklenen nakit akışına bağlı olarak uzun dönemli yatırımları finanse eden bir mekanizma olup projeye ilişkin varlık ve yükümlülükler genellikle, kurulan özel amaçlı şirketin (ÖAŞ) mali tablolarında yer almaktadır. Son yıllarda, Türkiye’deki sağlık hizmetlerinin bir bölümü, proje finansmanının önemli bir rol oynadığı, Kamu Özel Ortaklığı (KÖÖ) modeli kapsamında özel sektöre delege edilmiştir. Bu modelde yatırım özel sektör tarafından gerçekleştirilmekte, olası riskler ise taraflar arasında paylaşılmaktadır. Söz konusu yatırımların finansmanında ise genel olarak sendikasyon kredisi kapsamında yerel bankacılık sistemi devreye girmektedir. Ancak, projelere uzun vadeli kaynak sağlayan Türkiye’deki bankacılık sektörü, uzun dönemli kaynak elde etme konusunda sınırlı kapasiteye sahiptir. Bu çalışma, Türkiye’de gerçekleştirilmekte olan KÖÖ Sağlık Hizmetleri Projeleri’nin finansal

yapısını süreçte yer alan bankacılar ile görüşmeler gerçekleştirerek incelemeyi amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Proje finansmanı, kamu özel işbirliği, sağlık

I. INTRODUCTION

Project finance can be defined as, financing of long term projects based upon a non-recourse or limited recourse financial structure at which the viability of the project is based on the expected cash flows generated by the project. Governance, political risk, economical strength in that country can be the main determinants at deciding the degree of recourse and these long term projects can be decisive for other indicators, namely sustainable growth, employment, financial stability of the country where these projects have taken place (Scannella, 2012).

In project finance, generally a new firm, sometimes called as Special Purpose Vehicle (SPV), whose assets and cash flows are separated from the founder is established. This separate legal firm is provided equity and raises debt to carry out a specific business operation for a finite period of time (Alam, 2010). The main performance indicator for that firm is the cash flow and there is a strict link between financing and flow of money to the project. The consistency between cash flow dynamics and allocated funds' conditions is vital in respect of continuity of the project. For instance, maturity mismatch, in other words early repayment schedule of financial debt considering cash generation capability of the project can cause significant liquidity risk.

As indicated above, one of the distinctive feature of the project finance is long-term tenor which is rarely sustained due to some constraints, namely macroeconomic conditions. If the saving in a country is not satisfactory or is not directed to the financial / capital markets or has very short maturity, a foreign country's resources can be needed to implement the predetermined project. Such resources can be; foreign direct investment (FDI), foreign funds originated from a foreign country's bank or foreign funds deployed by domestic financial institutions.

For the recent years, Turkey paved the way for high amount of investments such as third airport, third bridge, city hospitals and so on. These investments totally account for significant portion of Turkey's GDP which brings the crucial question in minds; as an emerging economy how Turkey can finance these huge amount of investments?

In this paper, it was sought to shed light on the financing mechanism of one of the important projects, labelled as city hospitals. By focusing the biggest two hospitals out of 20 whose tender process have

been finalized as of the date of this study's conclusion, it is aimed to make clear pros and cons of the financing structure through conducting interviews with the bankers who have been somewhat involved in these projects.

II. FRAMEWORK

2.1. Health Sector

According to the World Bank (2016) data, considering the GDP (Gross domestic product) indicator, Turkey ranks as 18th economy in the World, respectively. This ranking is consistent with the size of the health sector and related expenditures.

The population of Turkey is almost 79 million people pursuant to Turkish Statistical Institute and most of the population is under age 35 showing a favorable effect within the respect of funding the health sector. Nevertheless, the average age of the population increases gradually which probably leads to raise at healthcare expenditures. As of 2015, the median age is 31 whereas this figure was 28 in 2007.

There are some indicators such as baby mortality rate and life expectancy age that can be used for assessing the quality of the health sector in a country. According to OECD data, baby mortality rate in Turkey is 11.1 per 1,000 baby whereas this ratio is 0.4% in OECD and the average life expectancy age in latter is 6 years greater, equaling to 80. It is worth noting that there is a positive correlation between health expenditures and increase at life expectancy indicator.

In accordance with the report, Turkey's healthcare expenditure ratio per GDP is in line with other developing countries, almost %5, 5 of GDP. For the developed countries such as USA, Germany or France this ratio exceeds 10%. In addition to that, the average number of doctor per 1000 patient is only 1.8 in Turkey, significantly below the average of OECD which is 3.3. In Turkey, hospital occupancy rate is almost 69% with 2 days average length of stay in private hospital and 4.4 days in state hospitals. In the overall, the SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis stated in the report illustrates that the dominance of state and lack of sufficient preventive health policies can be categorized as the some weak points of the health sector. Furthermore, increasing input costs and competition can put pressure on the service quality. On the other hand, enhanced access to healthcare and existence of highly experienced research hospitals are strength of the sector in which growing market share of

private insurance and interest of international investors harbor significant opportunities.

2.2. PPP Projects

There is a tendency at healthcare costs to scale up owing to developments at technology, demographical reasons such as ageing population, resistance of diseases to the current treatment and drugs whilst at the same time governments need to manage budget deficits. Public Private Partnerships (PPPs) is the commonly used method to deal with these problems which gets the private sector in the financing, construction and delivery of public services (Acerete, Stafford & Stapleton, 2011).

In Turkey, within the concept of “Transition in Health Sector”, PPP Department was established in 2007 in order to encourage private investors to invest in health sector. In PPP model, the risk is shared between state and private investor and the service directly rendered to the patients is given by state. Other operations such as supply of equipment, materials etc. are under the responsibility of private investor. It may be noted that, healthcare PPPs can be seen as a mechanism which switch public attention to the social welfare projects.

According to the PPP Department’s disclosure as of September 2015, the hospitals whose tender have been finalized as listed below.

Table 1 Projects That the Tender Has Been Finalized

Project	Bed Capacity
Ankara Bilkent Integrated Health Campus	3660
Ankara Etlik Integrated Health Campus	3566
Kayseri Integrated Health Campus	1584
İstanbul Basaksehir İkitelli Integrated Health Campus	2682
Yozgat Training and Research Hospital	475
Public Health Institution of Turkey	-
Adana City Hospital	1550
Elazığ Health Campus	1040
Gaziantep Health Campus	1875
Manisa Health Campus	560
Mersin Health Campus	1250
İzmir Bayrakli City Hospital	2060
Isparta Health Campus	755
Kocaeli Health Campus	1180
Konya Health Campus	838
PTR and HSFP Package	2400
Bursa City Hospital	1355
Eskisehir City Hospital	1081
Tekirdag City Hospital	480

Sanliurfa City Hospital	1700
TOTAL	29010

Apart from above list, there are 10 projects that the process is still ongoing with having 11,000 bed capacity. As per Turkish Statistical Institute statistics, the number of inpatient medical institutions in Turkey is 1,528 as of 2014 with having 206,836 hospital beds capacity. As it is seen, the total bed capacity of the projects exceed 40,000 which is almost 20% of the existing bed capacity in Turkey.

These projects are significantly important for Turkey not only for bed capacity but also for the economy that is generated. As stated by PPP Department, total investment amount of Ankara Bilkent Integrated Health Campus project is almost 1.2 billion Euro and 890 million Euro has been raised through project finance with the contribution of Garanti Bank, Deniz Bank, Is Bank, Finansbank, Siemens Financial Services, Garanti Bank S.A, Yapi Kredi Bank and UniCredit Bank Austria AG.

For Ankara Etlik Integrated Health Campus, the external fund allocated for the project is almost 880 million Euro out of 1.1 billion Euro total investment amount. The tenor of the credit is 18 years and the financial institutions involved in that projects are EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), Is Bank, IFC (International Finance Corporation), BSTD (Black Sea Trade Development Bank), DEG (German Investment and Development Corporation), SACE (Italian Export Credit Agency), Crédit Agricole, Banca IMI / Intesa San Paolo, Unicredit, Deutsche Bank, TSKB and Akbank.

2.3. Capital Markets and Banking System

The saving rate in a country is crucial in terms of covering the need of funds that are allocated for the investments. As reported by the World Bank, the gross savings of Turkey is almost 15% of GDP, which is considerably below in comparison with other developing countries such as India (31%), China (49%), Indonesia (33%) or developed ones such as Germany (27%) or France (20%). Furthermore, Turkey's stock market capitalization to GDP ratio is not satisfactory which exhibits that the firms in Turkey have limited capability to raise funds from capital markets. As per the World Bank, stock market capitalization to GDP ratio is 25.7% in Turkey as of 2014 which is significantly lower than other emerging economies such as India (76.1%), China (58%), Indonesia (47.5%) or developed countries, namely Germany (44.9%) or France (73.7%).

Banking sector is the main driver for financing long term investments but the resources of the banks in Turkey are importantly short

term based. BRSA (Banking Regulation and Supervision Agency) reported that, deposits constitute approximately 53% of bank resources as of February 2016 and as per CBRT (Central Bank of Republic of Turkey) statistics only 12% of the deposits, equaling to 151 billion TL, has the maturity more than 3 months. Despite very short maturity of resources on average, according to the project finance statistics in 2015, collected from 21 banks out of 47, published by The Banks Association of Turkey, total amount of credits utilized as project finance is almost 208 billion TL, where 14% is non-cash risk.

Besides being a creditor of a project, the impact of the bank over a project can go further, namely affect the viability of the project. If the government perceives that apart from the investment project under consideration, a bank is important to the country, it might be more reluctant to engage in actions against the project. And also with the contribution of other foreign financial institutions, the power of creditors can reach very convincing levels. Among all lenders, multilateral development banks such as the International Financial Corporation (IFC), or the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) have high bargaining power due to financing many projects and providing financial aid. Thus, there is repeated interaction between the development bank and the host government. In contrast to commercial banks that might also be frequent lenders, the development banks (DBs) have a special status (Hainz & Kleimeier, 2006). Considering the two projects; Ankara Bilkent Integrated Health Campus and Ankara Etlik Integrated Health Campus, IFC and EBRD have taken place in the finance structure of latter one. Hainz and Kleimeier (2006) showed that development banks can act as political umbrellas which enable commercial lenders and sponsors to use the participation of development banks to mitigate political risks.

Although banking system plays critical role in financing projects, projects bonds as a financing instrument has begun to take the stage which enable the broader investor base to contribute to the financing pool of the project (Scannella, 2012). The bond-based financing model supports not only the sponsor who seeks for financing but also non-banking market such as pension funds and mutual funds which explores long-term revenue stream to invest. These bonds can also be listed to a stock market which enhances liquidity and demand for such a security.

2.4. Project Finance

Structure

In project finance, a separate company is established in order to conduct the project and legal independence, high financial leverage are

some characteristics of this project finance company. Projects are heavily debt financed and syndicated bank debt is the main type of financing. Bank debt can be either limited-recourse or non-recourse which shows whether the creditor is able to use recourse mechanism to the sponsors.

Project finance provides very flexible structures that can be adapted to the needs of an individual project, particularly to the economic and political environment in which the project operates. As stated in Hainz and Kleimeier (2006) study, the higher the political risk of the host country the more likely is project finance. For borrowers in countries with weak creditor rights and poor legal enforcement, syndicates must be particularly large and diffuse in order to deter strategic default. In contrast, in countries with strong and enforceable legal rights, syndicates are structured to ensure monitoring and low-cost recontracting. Thus, the syndicate structure is a direct response to risk.

In project finance, the construction of the annual cash flow and the estimation of the annual returns to the equity are particularly important and there are often guarantees and other government actions which affect the annual cash flows (Tham, 2000).

Project Finance vs Traditional Borrowing

Unlike traditional corporate lending, where creditors check the creditworthiness of the total firm before they offer the loan, the lenders in project finance assess the cash flow generation capability and the assets of the project (Alam, 2010). Hence, the financing cost can be higher than traditional borrowing owing to lack of possible supporter that can step in when there is a problem at debt repayments.

Among all syndicated loans made to borrowers in a country, the fraction of project finance loans is larger, the weaker the corporate governance system, the weaker the economic health, the higher the political risk of the borrower's country and the higher the influence of the lending bank over the host government. (Hainz & Kleimeier, 2006).

While assessing the availability of project finance, cash flow volatility and correlation of cash flows can be taken into consideration. As Alam (2010) stated, the probability of project finance increases in correlation between the firm and project cash flows when the cash flow volatility of the project is low and similar to that of the firm. Furthermore, the likelihood of project finance is the highest when the correlation between sponsor and project cash flows is high and the risk of the project is different from the risk of the sponsor. When the cash flow volatility of the project is low and similar to that of the firm and there is a low correlation between the firm and project cash flows, corporate finance is the preferred choice.

III. IMPORTANCE AND PURPOSE OF THE STUDY

As mentioned above, the banking system in Turkey has limited resource capacity to finance long term projects that can cause financial distress over banking sector. Allocating averaged short term resources to the long term projects exceeding 10 years tenor can exacerbate the fragility of banks in the course of possible fluctuations in financial markets. Hence, capital adequacy ratio of banks can't meet certain levels determined by regulators or international markets which can lead to deterioration at roll-overing the previously used credits from foreign markets and financial institutions. Without adequate resource, banks can encounter problems while covering due liabilities which can result in calling the credits back which are not due in order to collect enough fund to compensate liquidity crunch. Such an action taken by banks can engender significant financial problems in overall economy owing to contagion effect.

Project finance, on the other hand, has received considerably less attention in Turkey; in particular there are only a few studies that examine issues related to project finance.

IV. DATA COLLECTION AND ANALYSIS

For the time this study has been conducted, there were 20 PPP health projects whose tender have been finalized. Out of this portfolio, the biggest two in respect of bed capacity have been chosen in assuming that bed capacity can be a good indicator whilst showing the complexity and amount of the project which are crucial variables for the banking side of view while assessing a project.

The number of financial institutions as a contributor for Ankara Bilkent Integrated Health Campus project is 8 and this number is 12 for Ankara Etlik Integrated Health Campus project.

In order to clarify; the main motivation for financing the project and the plan, if exists, to manage possible risks during the project, interviews had been taken place with the managers of financial institutions, namely Finansbank, Denizbank and Is Bank. And also an interview had been conducted with Credit Suisse, Switzerland-based multinational financial services which has not contributed a PPP Health Project after consuming significant time with the project. The managers of TEB, a middle sized bank in Turkey, were the last interviewees who declared their opinions about not participating any of PPPs. In total, 15 bank managers from 5 different banks mentioned their opinions about these projects.

The data were collected through qualitative interviews at which there was a general plan between the interviewer and interviewee without determining the order and the phrases of the questions beforehand. The

output of interviews had been converted to the transcripts and then coded in order to define certain themes. After coding, within the respect of determined themes, categories have been structured to conclude the data obtained through interviews.

V. FINDINGS

In this section, considering the findings of this study, categories and comments are stated together. After the analyses of data collected through interviews, the categories are determined as following; Non-Financial Motivation, Stable Cash Flow, Profitability, Risk Mitigation and Resource Structure.

Non-Financial Motivation

Even though, a bank's core activity purely depends on certain risk assessments, additional factors can surface which sometimes enhance the credibility of borrower or worsen the current the conditions. A bank which desires to be a pioneer in a certain field can eagerly move forward whereas that bank can be more reluctant to finance predetermined sectors even if the borrower firm can meet certain risk assessment criteria.

A bank manager defined this appetite as stated below.

"We are one of the banks which established sole project finance department in Turkey and we are very delighted to be a creditor of these PPP Healthcare projects and be one of the pioneers. This also enhance our knowledge."

As mentioned hereinafter another manager from a different bank evaluated these projects in respect of social welfare.

"These PPP healthcare projects will contribute the welfare of the community so as a one of the leading banks in Turkey we need to involve these projects. Otherwise, the society will react this in a different manner. We don't want to be a bank which is not involved such a project that can enhance the social welfare of the community."

Another bank manager commented this issue within sectoral point of view.

There are certain sectors such as education and healthcare that we don't want to be a part of it. The main motivation behind this decision is, when the borrower does not fulfill its liabilities for instance default occurs, what will the bank as a creditor will do? Even if it is possible to take a school desk from a school in response of overdue credit installments or seize the hospital beds as a collateral, probable social reaction will avoid such a move. So we are not eager to take position in PPP healthcare projects.

Stable Cash Flow

It can be suggested that cash flows of the PPP Healthcare Projects are almost stable under the coverage of Ministry of Health which decrease the level of ambiguity whether the project can generate enough cash to service the debt. Such a guarantee is a valuable input for the assessment of project finance. On the other hand, these guarantees can increase the commitment burden on the government and hence cause the credit rating which is nowadays at investment level to deteriorate.

The cash flow stability was defined by a bank manager as follows.

“Almost 50% of the revenue and 80% of earnings before interest tax depreciation and amortization (Ebitda) is composed from guaranteed rent payments which are not linked to whether to service has been rendered or not.”

Another bank manager explained cash flow status hereafter.

“There are two streams of the cash flow, pro operation and post construction. In the first stage, if the constructor has not able to finalize the construction, the creditor is eligible to recourse the state. After the construction, when the operation begins, the constructor begins to receive sustained rent payment whether the related operational services have been executed properly.”

A bank manager stated their conservative stance by saying:

“Even if there is a sort of continual cash flow guarantee, we awaited the financial closure of the first project. After the closure, we step in and be part of the other project.”

Profitability

From banking point of view, apart from net interest margin which is the positive difference between the rate charged to the loan and rate paid for the resources, the projects exhibit opportunities for additional revenue streams for the banks. By bundling the products, a bank can offer several products to the customer which let the bank make significant profits. For instance, due to the competition, there is limited flexibility to charge additional interest rate for the mortgage credit that a customer wants to use. Nevertheless, through bundling the mortgage credit with other instruments such as insurance and offer quick responses to the customer expectation, the bank can compensate the margins.

A bank manager clarified this opportunity hereinafter.

“Even though we were not able to generate cross sale opportunity to salary payments which had been delegated to the state owned banks, there is a room for improvement within respect of cross and up sale opportunities. The salary stream generates sight deposit opportunity with very low cost. We are planning to open branches in hospitals which will enable us to give banking service to huge population. And also we will place Point of Sales (POS) and Automated Teller Machines (ATM) in the project fields.”

On the other hand, the bank manager of another bank commented in different perspective.

“The profit margin is feasible, however for the time being, we do not take into consideration cross and up sale opportunities so significantly. The resource allocated to this project had been used for other businesses that ensure broader interest margin than this project. However, the credibility of other customers began to deteriorate which let us to be more sensitive and conservative. In this manner this project was a good candidate to park the money”

Risk Appetite

The projects are long-term and stability is the main concern for the banks. As it stated previously, loan contracts play critical role for the banks to mitigate possible risks by using contractual commitments. For these healthcare projects, Ministry of Health plays a role as one of the parties of loan agreements and contractual commitments in these agreements enable banks to mitigate possible risks. Syndicated loan is a mechanism to share risk across different financial institutions and Turkey is experiencing the same tool for these healthcare projects. In addition, development banks such IFC and EBRD take their places in syndications, acting as political umbrellas.

Management of risks is addressed by one of the bank managers as follows.

“An agreement has been signed with Ministry of Health which includes commitments such as change in status of the ministry, difference at ministry budget and so on. If any dispute surfaces there is an opportunity to use arbitration.”

As a member of syndicated loan, a bank manager defined the process hereinafter.

“We seldom communicate with other banks in order to understand their appetite and opinion. However, in this project there was a meeting organized by leading bank of syndication. On the hand, we have not discussed this project with the banks which have not been involved these

PPP projects. By the way, it is worth to note that there was a bank manager who was completely oppose to these projects initially but however, the bank that he works, became one of the creditors later on.”

Another manager from the different bank clarified risk management issue like the following.

“If the adverse events occur that hinder the project viability, we can think to restructure the existing loan or ask the state to discuss possible solutions. However, if we believe the project we continue to support. The leading bank of the syndicated loan which collaborated with the Ministry of Health determined the conditions with the state and set a meeting to discuss the conditions.”

Resource Structure

The resource structure of banks is short term on average and it can be suggested that there is a maturity mismatch between source and use. Considering the long tenor of project finance, the bank can eliminate maturity mismatch through roll over mechanism. However, this hugely depends on several conditions, mainly related to macroeconomics. For instance, ample funds in international markets encourage the lenders be more generous and eager to lend. To put it differently, a trend like monetary tightening, can lead to liquidity squeeze and hinder the roll over success.

The bank manager clarified the resource structure of funds directed to PPP Healthcare Project as follows.

“The credit allocated for the project is a mixture of syndicated loan, deposits and other resources. We assume that it is possible to roll over syndicated loans utilized from foreign financial institutions.”

Another bank manager stated like this.

“We structured the related resource through deposits, syndicated loan provided from abroad and the bank’s other internal resources.”

The comments of another bank manager are mentioned below.

“Our bank has used long term credit from international markets and we will continue to issue long term bonds in order to finance such projects.”

VI. CONCLUSION

The project finance is a long-term financing mechanism at which project profoundness plays crucial role rather than the sponsor’s balance sheet. The cash flow generated by the project is the main variable that taken into consideration whilst evaluating the credit worthiness of the project.

Even though Turkey suffers with lack of enough saving rates to cover long term investments, there are huge ongoing investments which have been financed through project finance mechanism with the contribution of banks mainly active in Turkey. Nevertheless, considering the short term resource structure of the banks, the maturity mismatch between the resource and long-term allocation can generate serious problems at banks' balance sheets especially when a turmoil occurs at the markets.

According to the data collected from the interviews, it is possible to conclude that the main motivation for the banks to finance these projects is the profitability and also contribution to social welfare. Apart from positive interest margin, cross and up sales opportunities can generate additional revenues for the creditors.

The main variable for the assessment of the project is cash flow and as it is argued the cash flow is very stable and does not bear any significant risk even if there is a problem surfaced during the construction stage of the project. The Ministry of Health acts as a somewhat guarantor and this attitude enhances the credibility of the project.

Furthermore, as per the information received from the banks' managers, most of the relevant risks such as change in guarantor's status have been mitigated through contractual commitments embedded in the agreements.

The maturity mismatch can be a major problem during the project life since the funds allocated to the projects by the banks are not long term originated. The roll-over mechanism is the remedy that fixes the maturity mismatch between short term resources and long term allocations. In addition to that as per the CBRT financial stability report, November 2015, even if the roll over ratio of external debt falls to 30%, the banks have enough liquidity cushion for short term period. However, it is worth to note that the banks began to roll over their external debt with declining ratio since July, 2014 and since April, 2015 the roll over ratio has moved under 100% meaning that the difference between amount received as new debt and amount paid as debt service has turned negative. So this maybe a signal to think about other type of financing such as project bonds.

REFERENCES

Accredited Hospital Association. (2012). *Turkey health sector report*. Retrieved April 2016 from http://www.ahd.org.tr/Upload/Document/document_YASED_Saglik_Sektoru_Raporu_2013_02_18_15_02_07.pdf

- Acerete, B. Stafford, A. Stapleton, P. (2011). Spanish healthcare public private partnerships: the "Alzira model".
- Alam, Zinat S. (2010). An empirical analysis of the determinants of project finance: cash flow volatility and correlation. Dissertation. Georgia State University
- Banking Regulation and Supervision Agency. (2016). *Turkish banking sector monthly bulletin*. Retrieved April 2016 from <http://ebulten.bddk.org.tr/ABMVC/#>
- Central Bank of the Republic of Turkey. (2015). *Financial stability report*. Retrieved April 2016 from <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Main+Menu/Yayinlar/Raporlar/Finansal+Istikrar+Raporu/2015/Sayi+21/>
- Central Bank of the Republic of Turkey. (2016). *Deposit statistics*. Retrieved April 2016 from <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TCMB+TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Bankacilik+Verileri/Turk+Lirasi+Mevduat+ve+Doviz+Tevdiat+Hesaplari>
- Directorate General for Health Investments. (2015). *PPP department's projects*. Retrieved April 2016 from <http://www.saglikyatirimlari.gov.tr/Default.aspx?tabid=347&ArticleID=25>
- Hainz, Christa. Kleimeier, Stefanie. (2006). Project finance as a risk-management tool in international syndicated lending. Discussion Paper No. 183. Governance and the Efficiency of Economic Systems
- Scannella, Enzo. (2012). Project finance in the energy industry: new debt-based financing models. University of Palermo
- Tham, Joseph. (2000). Return to equity in project finance for infrastructure. Development Discussion Paper No. 7576. Harvard University
- The Banks Association of Turkey. (2016). *Project finance statistics*. Retrieved April 2016 from <http://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59>
- The World Bank. (2016). Retrieved April 2016 from <http://data.worldbank.org/indicator>

Turkish Statistical Institute. (2016). *Main statistics*. Retrieved April 2016 from <http://www.turkstat.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

**Public
Private
Partnership
Healthcare
Projects in
Turkey**

119

Risk Alma Eğilimi Ve Başarma İhtiyacının Girişimcilik Potansiyeline Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma

Aydın ÖZDEMİR

*Adıyaman Üniversitesi, Besni Meslek Yüksekokulu,
aozdemir@adiyaman.edu.tr*

Metin SAYGILI

*Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme EABD
metinsaygili@msn.com*

Kadir YILDIRIM

*Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme EABD
kadiry@sakarya.edu.tr*

Risk Alma
Eğilimi Ve
Başarma
İhtiyacının
Girişimcilik
Potansiyeline
Etkisi:
Üniversite
Öğrencileri
Üzerine Bir
Araştırma

121

ÖZET

Bu araştırmada girişimci kişilik özelliklerinden risk alma eğilimi ve başarıma ihtiyacının girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik bir devlet üniversitesinin meslek yüksekokulunda 2015-2016 akademik yılında öğrenim gören 475 öğrenci üzerinde kolayda örnekleme yöntemi benimsenerek, yüz yüze ve online (mail yoluyla) anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Risk alma eğilimi, başarıma ihtiyacı ve girişimcilik potansiyelini ölçmek amacıyla toplamda 24 ifaden oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılarak elde edilen veriler, SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 istatistiksel analiz paket programlarında analize tabi tutulmuştur. Ölçeklerin her birine ait tek boyutlu yapıları ortaya koymak amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ve araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla ise Çok Değişkenli Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, girişimci kişilik özelliklerinden başarıma ihtiyacı ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$) ve risk alma eğiliminin ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$) girişimcilik potansiyeli üzerinde pozitif etkilerinin olduğu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik Potansiyeli, Risk Alma Eğilimi, Başarma İhtiyacı

Effect Of Risk Taking Tendency And Achievement Need On Entrepreneurship Potential: A Research On University Students

ABSTRACT

In this research it was aimed to examine the effects of risk taking tendency and achievement need as personality traits on entrepreneurship potential. For this purpose questionnaire technique was applied to 475 students which were educating in 2015-2016 academic year in a Vocational High School by using simple random sampling via face to face and online (by mail). Data was analyzed in SPSS 23.0 and AMOS 23.0 statistics analysis programmes which was gathered by using 5 point Likert scale consisting 24 items in order to measure risk taking tendency, achievement need and entrepreneurship potential. Confirmatory Factor Analysis (CFA) for exhibiting each scale's single dimensional construct and Multi Variable Regression Analysis for testing hypotheses were applied. Research findings indicate that achievement need ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$) and risk taking tendency ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$) as personality traits have positive effects on entrepreneurship potential.

Keywords: Entrepreneurship Potential, Risk Taking Tendency, Achievement Need

I.GİRİŞ

Toplumsal yapının odağının sanayiden bilgiye yönelmesiyle birlikte büyük bir önem kazanan ve özellikle son 20 yıldır üzerinde yoğun olarak durulan girişimcilik, ekonomik ilerleme ve toplumsal refahı sağlayan temel katalizör güç olarak değerlendirilmektedir. Girişimcilik kavramına tüm alanlarda kalkınma ve gelişmenin temel yapı taşı olarak bakılmaktadır. Girişimci ve girişimcilik kavramları günümüzde hayat standartlarını yükseltmeye yönelik birçok alanda önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmakta ve buna bağlı olarak risk alma eğilimi, başarma ihtiyacı ve girişimcilik potansiyeli gibi kavramlar sıkça duyulmaktadır.

Girişimciler, toplumların çağdaşlığa doğru yürüyüşünde önemli roller üstlendikleri gibi sadece ekonomik hayatın değil bununla birlikte toplumsal hayatın kalitesinin artmasına da katkıda bulunmaktadır. Girişimcilerin bu rolleri hayata geçirme süreci olarak karşımıza çıkan

girişimcilik ise, emek, teknoloji, sermaye ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilip, mal ve hizmet üretme eylemini kapsar.

Bu bağlamda, bu çalışmada girişimci kişilik özellikleri içerisinde yer alan başarıma ihtiyacı ve risk alma eğiliminin, girişimcilik potansiyeline etkileri ve bunların birbirleriyle ilişkileri incelenecek olup araştırmanın örneklemini Adıyaman Üniversitesi Besni Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır.

Üniversite öğrencilerinin geleceğin potansiyel girişimcileri olması nedeniyle girişimci kişilik özelliklerinden başarıma ihtiyacı ve risk alma eğiliminin, girişimcilik potansiyeline etkilerinin ve bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin tespit edilmeye çalışıldığı bu araştırma girişimciliğin etkilendiği kişilik özelliklerini ortaya çıkarması bakımından önem arz etmektedir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Girişimcilik ve Girişimci

Girişimci ve girişimcilik kavramlarını anlamak ve açıklamak amacıyla yapılan birçok araştırma olmasına rağmen, her iki kavram için üzerinde uzlaşmış ortak bir tanımdan söz etmek mümkün değildir (Koh, 1996: 13). Farklılığın ana nedeni; her iki kavramın çok boyutlu özellikler taşıması ve çok geniş bir çerçevede yer almasıdır (Ören ve Biçkes, 2011: 70).

Girişimciliğin bir süreç, girişimcinin ise bu sürecin sahibi olarak değerlendirildiğinde; girişimci ve girişimcilik kavramlarına ilişkin farklı perspektifleri ortaya çıkarmak amacıyla literatürde farklı tanımlamalar yapılmaktadır (Arıkan, 2004: 46). Girişimci ve girişimcilik kavramlarına ait yazında (Meredith ve Diğ., 1984, Şenocak, 1992, Hinterhuber and Popp, 1992, Titiz, 1994, Bull ve Willard 1995, Çetin 1996, Farell 1997, Beatty 1998, Çetindamar 2002, Foss and Klein 2002, Girginer ve Uçkun, 2004, Eyuboğlu, 2004) çok sayıda tanımın yer aldığı görülmektedir. Literatürde yer alan girişimci kavramı ile ilgili tanımlar Tablo 1'de; girişimcilik kavramı ile ilgili tanımlar ise Tablo 2'te özetlenmektedir.

Tablo 1.
Araştırmacılara Göre “Girişimci” Tanımları

Yazar	Tanım
Binks ve Vale (1990)	Kıt kaynakların eşgüdümlemesiyle ilgili sağlıklı ve akılcı kararlar almada uzmanlaşan kişi şeklinde tanımlanmaktadır.
Titiz (1999)	Sürekli olarak var olan durumun ötesine geçebilmek amacıyla, üretkenlik yeteneğini kullanan kişidir.
Emsen (2001)	Çeşitli üretim faktörlerini birleştirerek risk üstlenen ve kendi işini kurarak üretim sürecinde yer alan ve neticesinde da kar elde etmeyi amaçlayan kişi olarak tanımlanmaktadır.
Ireland, Hitt ve Sirmon (2003)	Daha önce hiç kimse tarafından farkına varılmamış fırsatları tespit edip, kullanabilen kişidir.
Top (2006)	Bireyi temel alan ve bireye ait özel yetenek, beceri ve zihinsel kapasitelere vurgu yapan bir kavram olup stratejik rekabet açısından geleceği şekillendirebilecek kaynak ve yetenekleri inşa etmek için harekete geçen, düşünce ve eylemleriyle değer yaratma işidir.
Yalçıntaş (2007)	Ekonomik değere ulaşmak amacıyla yaratıcılık, yenilik ve fırsatların peşinde koşarak risk alan kişidir.
Karahan ve Ulusoy (2010)	Bir ihtiyacı belirleyerek, iş fikrine ve fırsata çeviren ve ortaya çıkabilecek riskleri üstlenip ticari bir işletme kuran kişidir.

Kaynak: Karasakal ve diğ., 2013:137; Yıldırım ve diğ. 2011:192-193; Ören ve Biçkes, 2011:71

Tablo 1’de verilen tanımlar dikkate alındığında girişimci kavramının girişimcilerin; işletme sahibi olup olmamasına ve herhangi bir işyerinde fiilen çalışıp çalışmamasına bakılmaksızın bulunduğu herhangi bir ortamda ya da üstlendiği herhangi bir rolde mevcut durumun işleyişini olumlu anlamda değiştiren bireyler olarak kabul edildikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 2.
Araştırmacılara Göre “Girişimcilik” Tanımları

Yazar	Tanım
Morrison (2000)	Ekonomik bir eylem olmanın ötesinde, çok daha bütünsel anlamlar ve eylemler bütünü olarak; somut ve soyut argümanlarla, düşünsel ve pratik eylemlerin tümüdür.
Top (2006)	Girişimcinin ortaya koyduğu düşünsel ve davranışsal eylemlerin, oluşturmuş olduğu örgütün ve tüm bunların neticesindeki çıktılarının ortak ismidir.
Yalçıntaş (2007)	Girişimcilik, “insanın düşünsel emeğinin ekonomik değere dönüşmesi” yanında yaratıcılık, yenilik, fırsatların peşinde koşmak ve risk almaktır.
Noruzi ve diğ. (2010)	Ürün ve hizmetler için sürekli yeni pazar fırsatları oluşturmak, ürün ve hizmetlerde günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek yenilikler oluşturmak ve bu yenilikleri müşteriler ile paylaşma sürecidir.
Lee ve Hsieh (2010)	Girişimcilik, sosyal fayda çerçevesinde ürün ve süreçlerde yeniliği korumak, riski üzerine almak, pazar ve çevre koşullarına uygun güncel strateji ve politikalar geliştirmektir

Kaynak: Ören ve Biçkes, 2011:71; Yıldırım ve diğ., 2011: 193

Tablo 2’te yapılan açıklamalar ışığında ancak sürekli olarak mevcut durumun ötesine geçebilecek yenilikler ve değerler ortaya koyabilen bireylerin girişimcilik sıfatını devamlı olarak üzerlerinde bulundurabilecekleri söylenebilir (Ören ve Biçkes, 2011:71). Girişimcilik bir süreç olarak ele alındığında ise girişimciden, pazar fırsatlarını araştırması, yenilikçi bir davranış sergilemesi ve söz konusu fırsatlardan yararlanmak için gerekli olan kaynakları bir araya getirmesi umulmaktadır (Mykletun ve Gyimothy, 2009:3).

2.2.Girişimci Kişilik Özellikleri

Girişimciliğe yönelik kişilik teorisi, bireylerin sahip olduğu kişilik özelliklerinin gerçekleştirdikleri davranışları açıklayabildiğini ortaya atmaktadır. En basit haliyle bu teori; bireyleri girişimci davranışlar ortaya koyması yönünde etkileyen bir özellik ya da özellikler demetinin olduğunu belirtmektedir. Genellikle öne sürülen girişimci kişilik özellikleri ise, başarma güdüsü, risk yüklenme arzusu, kontrol etme isteği, kendine güven ve belirsizlikten kaçınma olarak belirtilmektedir. Diğer kişilik teorileri ise,

değişik özelliklerin bileşimlerini dikkate almaktadır (Chell ve diğ. 1991: 29-30).

Girişimcilikle ilgili yapılan araştırmalarda başarılı girişimcilerin bazı ortak özellikleri olabileceği vurgulanmaya çalışılmıştır. Ancak çalışmanın bağlamı ve kapsamı literatürde ifade edilen bütün girişimcilik özelliklerini (Arıkan, 2004: 47-49; Aytaç, 2006: 142-147; Çelik ve Akgemci, 2007; Erdoğan, 2004: 27-35; Gürol ve Atsan, 2006: 28-30; Koh, 1996: 13- 16; Ören ve Biçkes, 2011:72) burada ele almayı imkansız kılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın bağlamı dikkate alınarak girişimciliği ortaya çıkaran kişilik özelliklerinden literatürde üzerinde sıkça durulan girişimcilik potansiyeli, risk alma ve başarma ihtiyacı özelliklerine değinilecektir.

Risk Alma

Hofstede (1991) risk kavramını; bir olay, olgu ya da fenomenin gerçekleşme olasılığının oranı olarak tanımlarken (Erdem, 2001: 44); Davidsson (2010), istenmeyen sonuçlarla karşılaşma olasılığı ve bu olasılıkları kullanan sayısal bir olgu olarak tanımlar. Balıkçı (2009) ise riski; arzu edilmeyen bir olay veya etkinin ortaya çıkması olasılığı olarak ifade eder. Bu bağlamda risk kavramı, hali hazırda gerçekleşmekte olan bir olay, olgu ya da fenomenin neticesinin kesin bir belirlilikle tanımlanamaması olarak da ifade edilebilir (Erdoğan, 2004: 30). Risk alma ise; sonuçların ne olacağını bilmeden, bilinmeyen bir bölgede ya da bilinmeyen koşullarda karar vermeyi içermektedir (Wakkee ve diğ. 2010). Ekonomik hayatta ise risk; ortamın yapısında var olan yüksek belirsizlik nedeniyle, potansiyel bir kazancı oluşturmanın esas alındığı kararlarda, zararlarla karşılaşma ihtimalini ifade eder (Brindley, 2005: 145, Bozkurt ve Erdurur,2013:60). Girişimci risk, beklenen getirinin maksimum olacağına inanç ve akılcı karar verme yoluyla girişimi gerçekleştirmeyi içerir. İş alanı hakkında deneyim, girişimci içgüdüler göz önüne alındığında girişimcilerin üstlenmeyi göze aldığı risk miktarında önemli rol oynar (Busenitz, 1999, akt. Ceylan ve Demircan, 2002: 6).

Girişimciliğin tanımı risk üstlenme eylemine dayalı olduğundan girişimcilik faaliyetinde bulunan bir girişimci risk üstlenirken istediği sonuçları elde edebileceği gibi hayal kırıklığı yaşama durumuyla da karşı karşıya kalabilir ve söz konusu bu durum girişimci tarafından ortadan kaldırılabilecek bir durum değildir. Bu noktada üzerinde durulması gereken konu hesaplanabilir ve kabul edilebilir bir düzeyde risk alma yolunu seçmektir (İşcan ve Kaygın,2011:447; Erdem, 2001:46).

Başarma İhtiyacı

Toplumların gelişmesi ve ekonomik gelişmelerin gerçekleştirilmesinde önemli bir itici güç olma özelliği taşıyan başarma ihtiyacı, herhangi bir işin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması için temel belirleyicilerden biridir (Hansemark, 2000: 634).

Girişimcilik davranışını uzun dönemli bir şekilde etkileyen ve önemli bir faktör olarak karşımıza çıkan başarma ihtiyacı; yüksek ve güçlü başarma ihtiyacı ile güdülenmiş bireylerin, başarılı olmak için gerekli olan motivasyona sahip olmaları ve diğer bireylerle karşılaştırıldığında girişimcilğe yönelik davranışları sergilemeleri potansiyelinin yüksek olması olarak ifade edilir (Koh, 1996: 14; Ören ve Biçkes, 2011:73).

Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, davranışlarının sonuçlarına katlanma ve sorunları çözme sorumluluğuna sahiptir. Durumları analiz eder, başarı olasılıklarını araştırır, zorlukları aşmak ve risk alma arzularına sahiptirler. Aynı zamanda bu bireyler, olaylara daha fazla odaklanmakta ve olayları değişim potansiyeline göre yorumlamaktadırlar (Champoux, 1996: 180; akt. Ceylan ve Demircan,2002:4).

Girişimcilik Potansiyeli

Girişimcilik potansiyeli, girişimcinin başarılı olabilme ihtimalini ifade eder. Burada başarı beklentisi girişimcinin azmi, enerjisi, mali gücü, bilgi ve tecrübe birikimi gibi özellikleri ile ilişkilidir. Başarı büyük ölçüde genel ve yakın çevresel faktörlerin etkisi altında olsa bile, girişimcinin başarı beklentisi olarak ifade edilen girişimcilik potansiyeli, büyük ölçüde sahip olduğu yukarıda sözü edilen kişisel özelliklere dayalıdır (Alpkan ve diğ., 2002). Girişimcilik potansiyeli, girişimcinin vizyonunu ve misyonunu belirlemesinin yanı sıra, değişimlerin ortaya çıkardığı fırsatları görmesini, algılamasını ve değerlendirmesini, başarma duygusunu ve gerçekleştirmek istediği işi maddileştirirken sosyal çevresini dikkate almasını ve organize etmesini (şebekeler kurmasını) gerektirir (Ören ve Biçkes, 2011:74).

Girişimciler içinde buldukları piyasayı çok iyi takip ederler ve ortaya çıkabilecek fırsatları kollarlar. Girişimcilerin fırsatçılık yönü, yaşantıya açık olma faktörüyle bağlantılı olarak da düşünülebilir. Yapılan araştırmalar, yaşantıya açık olma faktörünün; geleneksel olmama, sempatiklik, esneklik, yüksek değişim ihtiyacı, geniş ilgi alanı, algılama kabiliyeti, belirsizliğe tahammül etme, zoru tercih etme, heyecan arama gibi faktörlerle bağlantılı olduğunu ortaya çıkarmıştır (Slick, 1999; Smith, 1999, akt. Ceylan ve Demircan,2002:7).

III. HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

Norton Jr. ve Moore (2006) yaptıkları çalışmada, risk alma yeteneğinin girişimcilerin önemli bir özelliği olduğunu ve girişimci olanların, girişimci olmayanlara göre, daha fazla risk aldıklarını belirtmektedir. Yapılan çalışmaların bir kısmında, girişimcilerin diğerlerine göre daha fazla risk aldıkları savunulurken, diğer bazı çalışmalarda ise girişimcinin aşırı risk üstlenmesinin bir mit olduğu, bunun yerine, girişimcinin aslında riski yönettiği vurgulanmaktadır (Erdem, 2001:44;Ören ve Biçkes, 2011:73).

McClelland (1961) 'ın öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisine göre başarma ihtiyacı, kişinin bir işi daha iyi ve daha verimli yapma, problemleri çözme ya da karmaşık görevlerde ustalaşma arzusudur. Yüksek başarı ihtiyacına sahip bireyler, davranışlarının sonuçlarına katlanma, sorunları çözme, durumları analiz etme, başarı olasılıklarını araştırma, zorlukları aşma ve risk alma sorumluluk ve arzusuna sahiptirler. Aynı zamanda bu bireyler, olaylara daha fazla odaklanırlar ve olayları değişim potansiyeline göre değerlendirebilirler (Koh, 1996, akt. Bozkurt ve Erdurur, 2013:60). Girişimcilerin başarı ihtiyaçlarını inceleyen Stormer ve diğ. (1999), McClelland'ın (1961) görüşlerine ek olarak, yüksek başarı güdüsünün yöneticiler ve üniversite öğrencilerine kıyasla, girişimcilerde daha yüksek olduğunu bu yüzden başarı güdüsünün esasen bir girişimcilik özelliği olduğunu belirtmektedirler (Ceylan ve Demircan, 2002; Ören ve Biçkes, 2011: 74). Ayrıca, ekonomik kalkınma, ekonomik ilerleme ve işletmelerin büyümesi için kritik öneme sahip olan başarı güdüsü, girişimciliğin en yaygın belirleyicilerinden birisidir (Pillis ve Reardon, 2007).

Girişimcinin başarılı olabilme ihtimali olarak tanımlanan girişimcilik potansiyeli; girişimcinin vizyonunu ve misyonunu, değişimlerin yarattığı fırsatları fark edip değerlendirmesini, başarma duygusunu, gerçekleştirmek istediği işi somutlaştırırken sosyal çevresini göz önünde bulundurmasını ve harekete geçirmesini yansıtır (Ören ve Biçkes, 2011:74).

Girişimcilik potansiyeli taşıyan bireylerin özellikleri dikkate alındığında; yeniliklere açık olma, risk almaya gönüllü olma, yaratıcı, becerikli ve fırsat odaklı olma özelliklerini taşıdığından bu bireyler 'potansiyel girişimci' olarak görülmektedir (Cansız, 2007, 28).

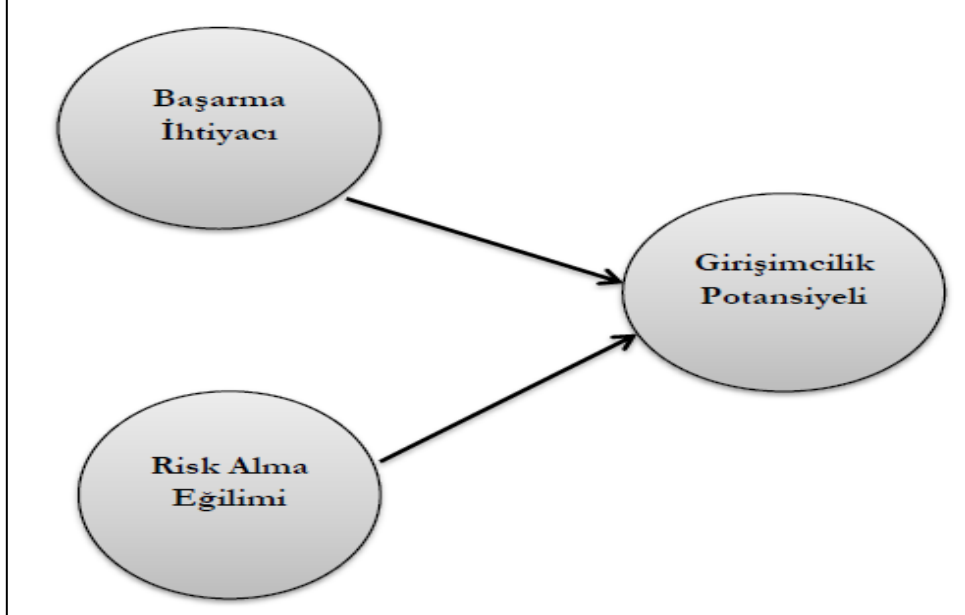
Yukarıda belirtilen teorik açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Risk alma eğilimi girişimcilik potansiyelini pozitif etkilemektedir.

H2: Başarma ihtiyacı girişimcilik potansiyelini pozitif etkilemektedir.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Girişimci ve girişimcilik yazınına ait eleştirel literatür taraması yapılarak oluşturulan hipotezler ve Şekil 1’de sunulan araştırma modeli temel alınarak girişimci kişilik özelliklerinden risk alma ve başarma ihtiyacının, girişimcilik potansiyeline etkisini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma; bir devlet üniversitesin meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrencilerden elde edilen veriler (n=475) ışığında istatistiki analizler gerçekleştirilerek hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak daha önce Türk kültürüne uyarlama çalışmaları yapılan ve araştırmada kullanılan risk alma eğilimi, başarma ihtiyacı ve girişimcilik potansiyeline ait ölçeklerin, araştırma verilerine uygunluğunu test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmış ve değişkenler arası korelasyonlar tespit edilmiştir. İkinci olarak ise araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi gerçekleştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini bir devlet üniversitesine ait meslek yüksekokulunda öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Ana kütleli oluşturulan ve 2015-2016 akademik yılında öğrenim gören 2.000 meslek yüksekokulu öğrencisi göz önünde bulundurularak %95 güven aralığında %5'lik bir hata payı dikkate alınarak minimum örneklem büyüklüğü 323 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 1992:253). Tam sayım yapmak amacıyla gönüllük esasına göre doldurulması istenen anket formları tüm öğrencilere fiziki ve online olarak (mail yoluyla) dağıtılmıştır. Fiziki ve online (mail yoluyla) dağıtımı yapılan anket formlarından geri dönüşü sağlanan; hatalı ve eksik olarak doldurulmuş olan anket formları elenerek 475 geçerli anketin analiz yapmak için uygun olduğu kanaatine varılmıştır.

Araştırmaya katılanların %50,5'i erkek (n=240) ve %51,2'sinin (n=243) anne ve/veya babası kendi işine sahip değildir. Ayrıca katılımcıların %49,3'ünün (n=234) annesinin ilköğretim mezunu ve %56,6'sının (n=269) babasının ilköğretim mezunu olduğu, %66,3'ünün (n=315) ailesinin Güneydoğu Anadolu Bölgesinde ikamet ettiği ve %62,9'unun aylık aile gelirinin 0.00 TL – 2.000 TL arasında yer aldığı tespit edilmiştir.

4.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Üniversite öğrencilerinde girişimci kişilik özelliklerinden risk alma ve başarı ihtiyacının girişimcilik potansiyeline etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de sunulmuştur. Araştırmanın modelini ve hipotezlerini test etmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gizil değişkenlerle analiz yapabilmek için araştırmadaki tüm değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması gerektiğinden (Şimşek, 2007:19) araştırmada kullanılan risk alma eğilimi, başarı ihtiyacı ve girişimcilik potansiyeline ait ölçeklere ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına dair sonuçlar her ölçekle ilgili bölümün sonunda sunulmuştur. Tüm ölçeklerde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri kabul edilen standartlardadır (Malhotra, 1996, akt. Altunışık ve diğ. 2012: 268). Ayrıca ölçeklerde çoklu bağlantı testleri yapılmış olup bağlantı problemi bulunmamaktadır

Risk Alma Eğilimi Ölçeği (RAE)

Bu araştırmada risk alma eğilimini ölçmek amacıyla Hisrich ve Peters'ten uyarlanarak; Alpkan, Keskin ve Zehir (2002) tarafından

kullanılmış olan ve Ören ve Biçkes (2011)'den yararlanılarak oluşturulan Risk Alma Eğilimi Ölçeği (RAE) kullanılmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ve 6 maddeyi kapsayan bu ölçek, 5'li Likert tipi ifadeden (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) oluşmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 23.0 paket program ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ölçeğin tek boyutlu yapıya uyum sağlamadığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olmadığı tespit edildiğinden ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Standardized Regression Weights) değerlendirilmiştir. Tahmin (estimate) değerleri çok düşük olduğu görülen RAE2 (Bir şeyi daha önce başkası/başkaları denememişse ben de denemem.) ve RAE6 (Kasıtlı olarak hiç bilmediğim bir yola sapabilirim.) ifadeleri sırasıyla analizden çıkarılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) tekrarlanmıştır.

Ayrıca birbiri arasındaki kovaryans değeri çok yüksek olan RAE-3 (Hiç tanımadığım birine gidip sohbete başlayabilirim.) ve RAE-5 (Son altı ay içinde sahip olduklarımı kaybetmeme neden olabilecek bazı riskler aldım.) ifadeleri arasında modifikasyon uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen işlemlerin ardından tekrarlan nihai Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) neticesinde, verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı tespit edilmiş ve ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri, diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 3'de sunulmuştur.

Başarma İhtiyacı Ölçeği (Bİ)

Başarma ihtiyacını ölçmek amacıyla Bandırma İktisadi Araştırmalar Enstitüsü (2007:51-52) tarafından Bandırma'nın Girişimcilik Profilini ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen çalışmada kullanılmış olan ve Ören ve Biçkes (2011)'den yararlanılarak oluşturulan Başarma İhtiyacı Ölçeği (Bİ) kullanılmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ve 6 maddeyi kapsayan bu ölçek, 5'li Likert tipi ifadeden (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) oluşmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 23.0 paket program ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ölçeğin tek boyutlu yapıya uyum sağlamadığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olmadığı tespit edildiğinden ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Standardized Regression Weights) değerlendirilmiştir. Tahmin (estimate) değerleri çok düşük olduğu görülen Bİ6 (Başarısızlığa uğrama düşüncesi bende sıkıntı ve

endişe yaratmaz.) ifadesi analiz dışında tutularak Doğrulatoryı Faktör Analizi (DFA) tekrarlanmıştır.

Ayrıca birbiri arasındaki kovaryans değeri çok yüksek olan Bİ-3 (Kimse beğenirse de ben doğru bildiğimi savunurum.) ve Bİ-5 (Kendi şansımı kendim yaratırım) ifadeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır.

Tüm bu işlemlerin ardından gerçekleştirilen nihai Doğrulatoryı Faktör Analiz (DFA) neticesinde verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı tespit edilmiş ve ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri, diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 3’de sunulmuştur.

Girişimcilik Potansiyeli Ölçeği (GP)

Bu araştırmada girişimcilik potansiyelini ölçmek amacıyla bir girişimcilik merkezinin (Center of Rural Entrepreneurship) Girişimci Kişilik Testi’nden uyarlanarak ve Ören ve Biçkes (2011)’den yararlanılarak oluşturulan Girişimcilik Potansiyeli Ölçeği (GP) kullanılmıştır. Tek boyutlu bir yapıya sahip olan ve 12 maddeyi kapsayan bu ölçek, 5’li Likert tipi ifadeden (1=Hiç Katılmıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) oluşmaktadır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla AMOS 23.0 paket program ile Doğrulatoryı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ölçeğin tek boyutlu yapıya uyum sağlamadığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olmadığı tespit edildiğinden ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Standardized Regression Weights) değerlendirilmiştir. Tahmin (estimate) değerlerinin normal olduğu sonucuna varılması neticesinde uyum iyiliği değerlerini kabul edilebilir standartlara taşımak için birbiri arasındaki kovaryans değeri çok yüksek olan GP-3 (Yeni fikirlerle nasıl daha iyi ve daha etkili olunabileceği ile ilgili olarak sık sık gündeme gelirim.) ile GP-6 (Ticari değere sahip olan iş fırsatlarını sürekli olarak görebilirim); GP-7 (Meydan okumalara (rekabete) ve problemlere çözüm bulmak için gereken yaratıcılığa sahibim.) ile GP-9 (Başarmak istediğini gerçekleştirmek için sıkı çalışan biriyim) ve GP-8 (Meydan okumalara (rekabete) ve problemlere çözüm bulmak için gereken beceriye sahibim.) ile GP-7 (Meydan okumalara (rekabete) ve problemlere çözüm bulmak için gereken yaratıcılığa sahibim.) ifadeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır.

Tüm bu işlemlerden sonra tekrarlan nihai Doğrulatoryı Faktör Analiz (DFA) neticesinde verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı tespit edilmiş ve ölçeğe ait uyum iyiliği değerleri, diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 3’de sunulmuştur.

Üniversite öğrencilerinin risk alma eğilimi, başarma ihtiyacı ve girişimcilik potansiyellerini ölçmek amacıyla kullanılan her bir ölçüğe ait güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş elde edilen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 4'te sunulmuştur. Söz konusu ölçüklere ait faktör analizinin uygunluğunu gösteren KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerleri kritik değer olan 0,70'in üzerinde hesaplanmış, Barlett testi sonuçları ise anlamlı (p=.000) olarak bulunmuştur (Malhotra, 1996, akt. Altunışık ve diğ. 2012: 268)

4.3. Araştırmanın Bulguları

Girişimcilik özelliklerine ait risk alma eğilimi ve başarma ihtiyacının girişimcilik potansiyeline etkisinin incelendiği bu çalışmada kullanılan ölçüklere ilişkin gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3.
Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri*

Ölçekler	CMIN/ GFI AGFI CFI NFI TLI RMSEA								
	X ²	df	DF≤5	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.08
1. Başarma İhtiyacı	12.94	4	2.23	.99	.96	.99	.98	.97	.07
2.Risk Alma Eğilimi	2.29	1	2.30	.99	.98	.99	.99	.96	.05
3.Girişimcilik Potansiyeli	194.98	51	3.82	.93	.89	.95	.94	.94	.07

*Uyum iyiliği değer aralıkları "kabul edilebilir " standartlara göre düzenlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

Araştırma neticesinde elde edilen verilere SPSS 23.0 ve AMOS 23.0 paket programları vasıtasıyla yapılan analizler çerçevesinde katılımcıların başarma ihtiyacı, risk alma eğilimi ve girişimcilik potansiyeli düzeylerine ilişkin verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar incelenmiş ve Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	S.S	1	2	3
1.Başarma İhtiyacı	3,69	,969	(.813)	,531**	,637**
2.Risk Alma Eğilimi	3,35	,893	,531**	(.570)	,629**
3.Girişimcilik Potansiyeli	3,87	,848	,637**	,629**	(.926)

Not: Alpha güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. **p<.01

Üniversite öğrencilerinde girişimci kişilik özelliklerinden risk alma ve başarı ihtiyacı ile girişimcilik potansiyeline arasındaki ilişkiler çoklu korelasyon analizi ile araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların başarma ihtiyacı düzeyi ile girişimcilik potansiyeli arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r(475) = .637, p<.001$); katılımcıların risk alma eğilimi düzeyi ile girişimcilik potansiyeli arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r(475) = .629, p<.001$) (Gürbüz ve Şahin, 2016:268).

Analizin ikinci aşamasında ise hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

Adıyaman Üniversitesi Besni Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim gören öğrencilerin girişimcilik potansiyellerini, girişimci kişilik özelliklerinden olan başarma ihtiyacı ve risk alma eğilimi düzeylerinin ne kadar belirlediğini incelemek üzere çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 4'te sunulmuştur. Çoklu Regresyon Analizi sonuçları ise Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5.

Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	S.H.	β
1.Başarma İhtiyacı	,37	,03	,42**
2.Risk Alma Eğilimi	,39	,04	,41**
Sabit	1,224	,119	

Not: $R^2 = 0.52$; Düz. $R^2 = 0.52$; $F_{(2,472)} = 259,114, p < 0.001$ ** $p < .01$

Tablo 5’değerlendirildiğinde çoklu regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. ($F_{(2,472)}=259,114, p<0.001$) Düzeltilmiş R^2 değeri 0.52’dir. Bu netice, girişimcilik potansiyelindeki %52’lik orandaki varyansın girişimci kişilik özelliklerinden olan başarma ihtiyacı ve risk alma eğilimi tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, girişimcilik potansiyelini açıklamada girişimci kişilik özelliklerinden başarma ihtiyacı ($\beta = 0.42, p<0.01$) ve risk alma eğiliminin ($\beta = 0.41, p<0.01$) anlamlı katkısının olduğu ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280)

Bu durumda; girişimci kişilik özelliklerinden olan başarma ihtiyacının, girişimcilik potansiyeline etkisini araştıran H1 hipotezi ve girişimci kişilik özelliklerinden olan risk alma eğiliminin, girişimcilik potansiyeline etkisini araştıran H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.
Hipotez Testi Sonuçları

	Hipotez	β *	Sonuç
H1	Başarma İhtiyacı → Girişimcilik Potansiyeli	,42**	Kabul
H2	Risk Alma Eğilimi → Girişimcilik Potansiyeli	,41**	Kabul

*Standardize edilmiş katsayılar. ** $p<0.01$

V.TARTIŞMA VE SONUÇ

Girişimci kişilik özelliklerinden başarma ihtiyacı ve risk alma eğiliminin, girişimcilik potansiyeline etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen ve geleceğin potansiyel girişimcileri olan üniversite öğrencileri örnekleminde ele alan bu araştırma kapsamında test edilen her 2 (iki) hipotez kabul edilerek desteklenmiştir.

McClelland (1961) öğrenilmiş ihtiyaçlar teorisinde başarma ihtiyacını kişinin bir işi daha iyi ve daha verimli yapma, problemleri çözme ya da karmaşık görevlerde ustalaşma arzusu olarak tanımlamıştır. Ceylan ve Demircan (2002); Ören ve Biçkes (2011) ise, yüksek başarı güdüsünün yöneticiler ve üniversite öğrencilerine kıyasla, girişimcilerde daha yüksek olduğunu bu yüzden başarı güdüsünün esasen bir girişimcilik özelliği olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma neticesinde başarma ihtiyacının girişimcilik potansiyeline pozitif ve anlamlı olarak etki ettiğinin tespit edilmesi yazını doğrular niteliktedir. Norton Jr. ve Moore (2006) risk alma

yeteneğinin girişimcilerin önemli bir özelliği olduğunu belirtmekte ve girişimci olan bireylerin, girişimci olmayanlara nazaran daha fazla risk aldıklarını ortaya atmaktadır. Nitekim bu araştırma neticesinde de risk alma eğiliminin girişimcilik potansiyeline pozitif ve anlamlı olarak etki ettiğinin tespit edilmesi önceki araştırmacıları ve genel kanıyı destekler niteliktedir.

Bugünün gençleri olan üniversite öğrencileri yarının yetişkinleri ve potansiyel iş adamları/kadınları olma yolunda ilerlemektedir. Araştırmanın sonuçlarının başarma ihtiyacı ve risk alma eğiliminin girişimcilik potansiyelini pozitif ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymasından hareketle ve kamu ve özel sektörün de üniversiteden mezun olan tüm bireyleri istihdam etme şansının olmadığı göz önünde bulundurulduğunda yarının girişimcilerini oluşturabilmek için bugünden gerekli tedbirleri almak gerektiği kanısına ulaşmak oldukça rasyoneldir.

Bu çerçevede başta yükseköğrenim eğitimi veren üniversiteler olmak üzere, girişimcilik ile ilgili kamu kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, Sanayi/Ticaret Odaları vb. kişi/örgütlerin gençlerin girişimcilik potansiyeline risk alma ve başarma ihtiyacı perspektifinden bakmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Son olarak; girişimci kişilik özelliklerinden olan başarma ihtiyacı ve risk alma eğiliminin üniversite öğrencilerinin girişimcilik potansiyeline etkilerinin araştırıldığı bu çalışmanın; mevcut girişimciler üzerinde ve sektör, karlılık oranı, çalışan personel sayısı, üretim/satış miktarı vb. değişkenler kullanılarak yapılacak farklılık testlerini de barındıran araştırmalarla genişletilmesi araştırmacılara tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

Alpkan, L., Keskin, H. ve Zehir, C. (2002). Girişimcilik Hisleriyle Girişimcilik Potansiyeli Arasındaki İlişki: Gebze ve Civarındaki Girişimciler Üzerine Bir Saha Araştırması, *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme Fakültesi, K.K.T.C.

Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, ve E. Yıldırım. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Geliştirilmiş 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ankan, S. (2004). Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15: 139-160.
- Balıkçı, Y. (2009). İşletmelerde Risk Yönetimi. 1. Basım. İstanbul: Cinius
- Bandırma İktisadi Araştırmalar Enstitüsü. (2007). Bandırma'nın Girişimcilik Profili, *BİAE Araştırma İnceleme Raporu*, Bandırma: Yayın No: AİR- 1/2007
- Beatty, J. (1998). Peter Drucker'a Göre Dünya, Çev. Akinhay, O., İstanbul: Sistem Yayınları.
- Binks, M. ve Vale, P. (1990). Entrepreneurship and Economic Change. London: McGrawHill Book Company.
- Bozkurt Ö. ve Erdurur K. (2013). Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimindeki Etkisi: Potansiyel Girişimciler Üzerinde Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2):57-78
- Brindley, C. (2005). Barriers to Women Achieving Their Entrepreneurial Potential: Women and Risk. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11(2): 144-161.
- Bull, I. ve Willard, G. (1995). Towards A Theory of Entrepreneurship, Entrepreneurship. Tarrytown: Pergamon.
- Busenitz, L. W. (1999). Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 325-341
- Cansız E., (2007), Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan A. ve Demircan N. (2002). Girişimcilerin Başarı, Güç ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleri ile İlişkisi Üzerine Düzce Bölgesi'ndeki KOBİ'lerde Yapılan Bir Araştırma. *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_21.pdf (10.04.2014)
- Champoux, J. E. (1996). Organizational Behavior, Integrating Individuals Groups and Processes, West Publishing Company,
- Chell, E., Haworth, J. ve Brearley, S. (1991): The Entrepreneurial Personality. New York: Routledge.
- Çelik, A. ve Akgemci, T. (2007). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, C. (1996). Yeniden Yapılanma-Girişimcilik ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi. İstanbul: Der Yayınları.

- Çetindamar, D. (2002), Türkiye’de Girişimcilik, TUSİAD Yayınları.
- Davidsson, M. (2010). Risk Management in A Pure Unit Root. *The Journal of Risk Finance*, 11(2): 224-234.
- Emsen, Ö. (2001). Genç Nesilde Mesleki Eğilimler ve Girişimcilik: Ampirik Bir Çalışma. *MPM Verimlilik Dergisi*, 1:153-176.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi ve Belirsizliğe Tolerans İlişisine Kültürel Yaklaşım. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (2): 43-61.
- Erdoğan, N. (2004). Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi. İstanbul: İGİAD Yayını, No:1.
- Erdurur, K., (2012), Turizm Lisans Dersi Alan Öğrencilerin Girişimci Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Eğilimine Etkisi: Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Farrell, L.(1997). Girişimcilik Üzerine Dersler (Röportaj). *Power Dergisi*, Kasım Sayısı.
- Foss, N. J. ve Klein, P. G., (2002), Entrepreneurship and The Firm, England: Edward Elgar: Aldershot.
- Girginer N. ve Uçkun N. (2004). İşletmecilik Eğitimi Alan Lisans Öğrencilerinin Girişimciliğe Bakış Açuları: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Öğrencilerine Yönelik Bir Uygulama, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gürol Y. ve Atsan N. (2006). Entrepreneurial Characteristics Amongst University Students Some Insides for Entrepreneurship Education and Training in Turkey. *Education + Training*, 48(1): 25-38.
- Hansemark, O. C. (2000). Predictive Validity of TAT and CMPS on the Entrepreneurial Activity, "Start of a New Business: A Longitudinal Study". *Journal of Management Psychology*, 15(7): 634-654.
- Hinterhuber, H. H. ve Wolfgang P. (1992). Are You A Strategist or Just A Manager?. *Harvard Business Review*, January- February.
- Hofstede, H. (1991) *Vivre Dans Une Monde Multiculturel*, Les Editions D’Organisation, Paris.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. ve Sirmon, D. G.. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29: 963-989.

- İşcan Ö. F. ve Kaygın E.(2011). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,15 (2): 443-462
- Karahan M. ve Ulusoy İ. (2010). Hatay İli Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 14(43): 367-379.
- Karasakal, N. K., Aksu, B. ve Demircili, R. (2013). Meslek Yüksekokullarındaki Teknik ve Sosyal Program Öğrencilerinin Girişimci Kişilik Açısında Karşılaştırılarak Program Türünün Girişimciliğe Özendirme ve Girişimci Kişilik Oluşumu Konusunda Bir Etkisinin Olup Olmadığını Tespit Etmeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2):134-150
- Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBA Students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3): 12-25.
- Lee J.-S. ve Hsieh C.-J.(2010). A Research in Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Business-Economics Research*, 8(9): 109-119.
- Malhotra, N. K. (1996). Marketing Research. An Applied Orientation. Second Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society. Princeton: D. Van Nostrand Company.
- Meredith, G. G., Robert, E. N., Philip, A. N. (1984), Girişimciliğin Uygulanması, Çeviren: Tan, S. ve Pazarcık, O., Uluslararası Çalışma Örgütü, Ankara.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What Triggers It?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(2): 59- 71.
- Mykletun R. J. ve Gyimothy S. (2009). Beyond the Renaissance of The Traditional Voss Sheep's-Head Meal: Tradition, Culinary Art, Scariness And Entrepreneurship. *Tourism Management*, doi:10.1016/j.tourman.2009.04.002.
- Norton, JR., William, I. ve William, M. T. (2006). The Influence of Entrepreneurial Risk Assessment on Venture Launch or Growth Decisions. *Small Business Economics*, 26: 215-226.
- Noruzi, M. R., Westover, J. H. ve Rahimi, G. R. (2010). An Exploration of Social Entrepreneurship in the Entrepreneurship Era, *Asian Social Science*, 6(6):3-10.
- Ören K.ve Biçkes M. (2011). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri (Nevşehir'deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 67-68

Pillis, E. ve Reardon K. K. (2007). The Influence Of Personality Traits And Persuasive Messages on Entrepreneurial Intention A Cross-Cultural Comparison. *Career Development International*, 12(4): 382-396.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Second Edition, John Wiley & Sons, 450.

Slick, B.(1999). Think Thrice Before Hiring Entrepreneurs. *Internet Week*, February,752: 28-32,

Smith, S.S. (1999). Rebirth of A Salesman, Losing Your Edge?" *Entrepreneur Magazine*, January.

Stormer, F., Kline, T. ve Goldenberg, S. H. (1999). Measuring Entrepreneurship With General Enterprising Tendency Test. Criterion Validity And Reliability. *Human Systems Management* 18(1): 47-53.

Şenocak, B. (1992). 2000'li Yılların Girişimcilik Modeli. 3. *İzmir İktisat Kongresi*, 181-186, İzmir.

Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Ekinoks.

Titiz, T. (1999). *Genç Girişimcilere Öneriler*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Titiz, T.(1994), *Girişimcilik*, İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Wakkee, I., Elfring, T., ve Monaghan, S. (2010). Creating Entrepreneurial Employees in Traditional Service Sectors The Role Of Coaching And Self-Efficacy. *International Entrepreneurship Management*, 6: 1-21.

Yalçıntaş, M. (2007). KOBİ'ler ve Girişimcilik. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(2):145 148.

Yıldırım, M. H., Demirel, Y., ve İçerli, L. (2011). İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Aksaray Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*,3(2): 189-199.

Küresel Markalara Yönelik Tutumları Etkileyen Faktörler¹

Ayşegül KARATAŞ

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret Bölümü

karatas@sakarya.edu.tr

Remzi ALTUNIŞIK

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

altunr@sakarya.edu.tr

Özet

Her ne kadar yazın, ortak bir küresel marka tanımı üzerinde fikir birliğine varamamış olsa da araştırmacıların, firma yöneticilerinin ve de tüketicilerin zihinlerinde küresel marka, “küresellik” özelliğinden ötürü diğer markalardan algısal olarak ayrılmaktadır. Dolayısıyla “küresel” olması nedeniyle bu markaya yönelik tutumları şekillendiren faktörlerin, diğer markalarınkinden farklı olması beklenmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, küresel firma husumeti, küreselleşmeye yönelik tutumlar, etnosentrizm gibi “küresellik” özelliği ile ilintili faktörlere ek olarak dikey bireycilik, materyalizm ve beklenen fayda faktörleri ile küresel markalara yönelik tutumlar arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu amaçla kolayda ve yargısal örnekleme yaklaşımı ile seçilen 798 kişi üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma bulguları, materyalizm, dikey bireycilik ve beklenen faydanın küresel markalara yönelik tutumları olumlu yönde etkilediğini; tüketici etnosentrizmi, küreselleşme karşıtlığı ve küresel firma husumetinin ise küresel markalara yönelik tutumları olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Küresel Marka, Tüketici Etnosentrizmi, Küresel Firma Husumeti, Materyalizm

Factors Affecting Attitudes Towards Global Brands

¹Bu makale, 19. Uluslararası Pazarlama Kongresi’nde sunulan “Küreselleşmeye Yönelik Tutumların Ve Küresel Marka Farkındalığının Küresel Marka Tercihi Üzerindeki Etkisi” isimli bildirinin devamı niteliğindedir. Ayrıca, Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Proje (BAP) Komisyonu tarafından desteklenmiştir. Proje Numarası: 214-60-01-004.”

Abstract

Despite the fact that there is not a consensus on the definition of the “global brand”, conceptually it is differentiated from the other brands conceptually in the minds of the academicians, executives and consumers. Because of the “globality” aspect of these brands, factors affecting the attitudes towards them, are expected to be different from the ones affecting the attitudes towards ordinary brands. In this context, in this study the relationship between the attitudes towards global brands and factors which are related to globality, namely global company animosity, attitudes towards globalism and consumer ethnocentrism and additionally other factors which are materialism, expected benefit and vertical individualism are examined. To this end, a survey on 798 respondents selected via convenience and judgmental sampling methods was carried out. Findings indicate that while materialism, individualism and expected benefit affect positively the attitudes towards global brands, consumer ethnocentrism, antiglobalism and global company animosity have negative effects on attitudes towards global brands.

Keywords: Globalisation, Global Brand, Consumer Ethnocentrism, Global Company Animosity

I.Giriş

Küreselleşme olgusu yaşamın tüm evrelerinde etkisini farklı şekillerde hissettirmektedir. Nedenleri, sonuçları, getirileri, götürüleri, boyutları, kapsamı ve hatta tanımı gibi pek çok açıdan üzerinde halen tartışılan küreselleşme olgusunun temel oyuncularından biri küresel firmalardır. Küresel firmaların pazarlama çabalarının ürünü olan küresel markalar pazarlama yazınında sıkça yer almaktadır.

Hem araştırmacıların, hem firma yöneticilerinin, hem de tüketicilerin zihinlerinde yerini alan küresel marka olgusu, “küresellik” özelliğinden ötürü diğer markalardan ayrılmaktadır. Dolayısıyla “küresel” markalara yönelik tutumları şekillendiren faktörlerin de herhangi bir markaya yönelik tutumları şekillendiren faktörlerden farklılık göstermesi de doğal bir beklentidir. Pazarlama yazınına bakıldığında küresel firma husumeti, küreselleşmeye yönelik tutumlar gibi “küresellik” özelliği ile ilintili faktörlerin küresel marka tercihi/tutumu/satın alma eğilimi ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Tüketicilerin küresel markalara yönelik tutumlarını şekillendiren faktörlerin neler olduğu ve küresel markalara yönelik olumlu ve olumsuz tutum sergileyen tüketicilerin

özelliklerinin ve eğilimlerinin neler olduğu soruları bu çalışmanın ana konusunu teşkil etmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada, küresel markalara yönelik tutumların şekillenmesinde materyalizm, dikey bireycilik, küresel markalardan beklenen fayda, tüketici etnosentrizmi, küreselleşme karşıtlığı ve küresel firma husumeti değişkenlerinin görece etkileri araştırılmakta ve değerlendirilmektedir.

II. Yazın Taraması ve Araştırma Hipotezleri

Günümüz iş dünyasında küreselleşme, küresel markalar ile küresel rekabet olguları pazar dinamiklerini şekillendiren unsurların başında gelmektedir. Bu bağlamda pazarlama yazınında yer alan bilgiler ve bulgular ışığında bu bölümünde, araştırma modeline ilişkin kavramsal çerçeve ortaya konmakta, araştırmanın değişkenleri ve değişkenler aralarındaki olası ilişkilere dair hipotezler kurulmaktadır.

2.1. Küresel Marka

Bazı markalar (Coca-Cola, McDonalds v.b.) genel olarak küresel markaya verilebilecek güzel örnekler olarak kabul ediliyor olsa da, yazında araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından genel kabul gören bir küresel marka tanımı bulunmamaktadır. Bunun yerine, akıl karışıklığına neden olan, birbirinden farklı, birçok küresel marka tanımının varlığından bahsetmek daha doğru olacaktır (Kim, 2004). Aşağıda yazında yer alan bazı küresel marka tanımları verilmektedir.

- Küresel marka, dünyanın her yerinde aynı stratejik prensiplere göre pazarlanan markadır (AMA, 2014).
- Küresel markalar, faaliyet gösterilen tüm ülkelerde; marka kimliği, konumlandırma, reklam stratejileri, marka kişiliği, ürün, paketleme ve hissiyat açısından yüksek derecede benzerlik gösteren markalardır (Aaker ve Joachimsthaler, 1999).
- Küresel marka, coğrafik açıdan dünya çapında varlık gösteren, satışlarının belli bir kısmı (%5-%20 arasında değişkenlik göstermektedir.) menşe ülkesinin dışında gerçekleşen firmadır (Kim, 2004).
- Dünya çapında ortak markalama kararlarının uygulandığı ve eski bir terim olan ticari markanın günlük dildeki kullanımınıdır. (Onkvisit ve Shaw, 1987'den aktaran Zhiyan, 2010)
- Küresel marka, dünya çapında aynı isim, ifade şekli, sembol, tasarım ya da bunların kombinasyonunun kullanımı ile bir satıcının ürünlerinin tanınması ve rakiplerinden ayırt edilmesi ile tanımlanır (Ghaurive ve Cateora 2010).

- Geniş coğrafyada küresel olarak tanınan, küresel alanda ulaşılabilir, kabul gören, talebi olan ve çoğu zaman aynı marka ismi, istikrarlı bir konumlandırması, marka kişiliği, hissiyatı ve görünüşü olan, çoğu büyük pazarda merkezi pazarlama stratejileri ve programları ile koordine edilen markalar küresel markalardır (Özsomer ve Altaras, 2008).
- Interbrand'in sınıflandırmasına göre bir markanın küresel marka olarak tanımlanabilmesi için aşağıdaki kriterleri sağlaması gerekmektedir (Interbrand, 2013).
 - ✓ Tüm satışların en az %30'u markanın orijin (menşe) ülkesinin dışındaki ülkelerde yapılmış olması
 - ✓ Büyük kıtaların en azından üçünde varlık gösteriyor olmasına ek olarak gelişen pazarları da kapsayacak geniş coğrafik kapsam alanının olması
 - ✓ Markanın finansal performansı ile ilgili halka açık yeterli veri bulunması
 - ✓ Markanın operasyonel ve finansal maliyetlerin üzerinde uzun süreli ekonomik kâr beklentisinin bulunması
 - ✓ Kendi pazar sahasının içinde ve dışında genel bir profilinin ve farkındalığının olması

Yazında bulunan farklı bakış açıları bir araya getirildiğinde şu tanıma ulaşılmaktadır: Küresel marka, *dünya çapında ortak ya da benzer markalama kararlarının ve pazarlama stratejilerinin uygulandığı, bu durumun dünya genelindeki tüketiciler tarafından da aynı şekilde algılandığı ve satışların, kârların coğrafik dağılımı gibi sayısal veriler ile de desteklendiği markadır.*

2.2. Küresel Markalara Yönelik Tutumlar

Küresel markalara yönelik tutumlar konusunda yapılan en kapsamlı araştırma Türkiye'nin de içinde bulunduğu 12 ülkede, toplam 1800 kişilik bir örnekleme yapılan çalışmadır. Bu çalışmada, katılımcılar küresel markalara yönelik tutumlarına göre kümeleme analizine tâbi tutulmuş ve dört kümenin varlığı tespit edilmiştir (Holt, vd., 2004):

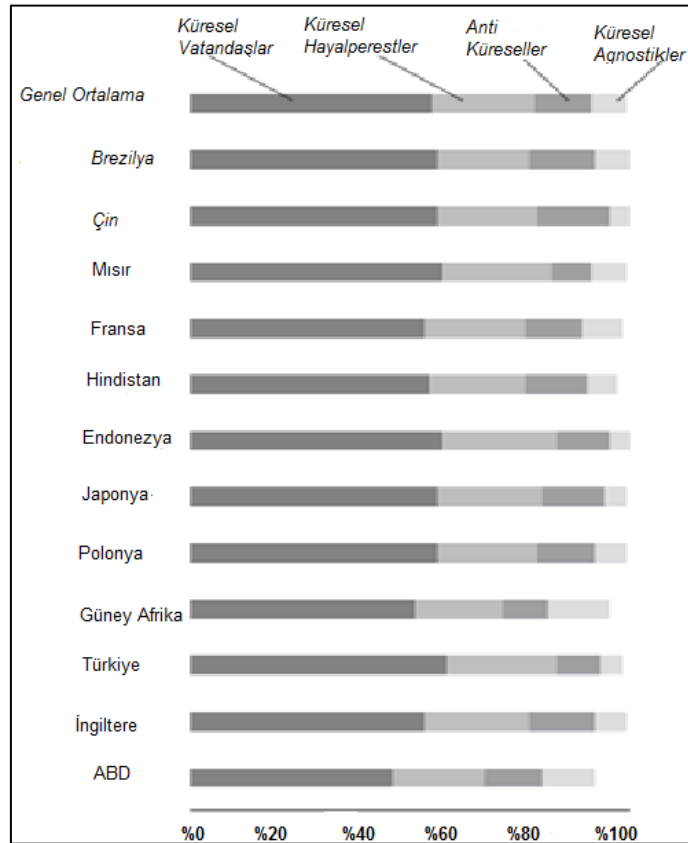
- ✓ *Küresel Vatandaşlar*: Küresel başarının kalite ve inovasyon işareti olduğunu kabul eden ancak tüketici sağlığı, işçi hakları, çevre kirliliği gibi hassasiyetleri olan kişilerden oluşan grup, katılımcıların %55'ini oluşturmuştur.
- ✓ *Küresel Hayalperestler*: Katılımcıların %23'ünü oluşturan bu grup, her an küresel markaları satın almaya hazır olan ve küresel firmaların sosyal sorumlulukla mükellef olmasını çok önemsemeyen gruptur.
- ✓ *Anti Küreseller*: Katılımcıların %13'üne tekabül eden bu grup, uluslararası şirketlerin yüksek kalite sunduğuna şüpheyle yaklaşmakta ve küresel markalardan Amerikan değerlerini taşıdığı için

hoşlanmamakta, sosyal sorumlu davrandıkları konusunda onlara karşı güvensizlik duymaktadırlar.

- ✓ *Küresel Agnostikler*: Katılımcıların %9'unu oluşturan bu grup satın alma kararlarında markaların küreselliğini dikkate almamaktadır.

Türkiye özelinde dağılım net bir şekilde ifade edilmemiş olsa da dünya geneline yakın bir dağılım gösterdiği Şekil 1'deki grafiksel analize yansımıştır (Holt vd., 2004).

Şekil 1 :Tüketicilerin Küreselleşmeye Yönelik Tutumlarına Göre Ülke Bazında Sınıflandırılması



Kaynak: Holt, vd. 2004, s.73.

Türkiye'de küresel markalara yönelik tutumları etkileyen faktörleri konu alan Ural ve Küçükaslan'ının (2011) araştırmasında, küresel kitlesel medyaya maruz kalma, küresel seyahatin etkileri, tüketici etnosentrizmi ve materyalizm faktörlerinin küresel marka tutumlarının öncülleri olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu çalışma, örneklem seçimi konusunda eleştiriye açıktır. Çalışmanın örneklemi iki özel üniversitede çalışan 108 akademisyen oluşturmaktadır. Dolayısıyla, genellenebilirliği sınırlıdır. Bu çalışma dışında Türkiye örnekleminde küresel markalara yönelik çeşitli

çalışmalar yapılmış olsa da özellikle bu markalara yönelik tutumları etkileyen faktörler konusunda Ural ve Küçükaslan'ın çalışması dışında başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.3. Küreselleşme ve Küreselleşmeye Yönelik Tutumlar

Küreselleşme, üzerinde çokça tartışılan, etkileri ve boyutları konusunda geniş bir yelpazeye sahip olan bir kavramdır. Genel olarak küreselleşme, artan uluslararası ticaret hacmi ve kültürel değişimler sonucu; toplumlarda ve dünya ekonomisinde gerçekleşen değişimler için kullanılan modern bir terimdir (Galateanu, 2012).

Yazın incelendiğinde küreselleşmeyi hem olumlu yönleriyle değerlendiren, bir gelişim ve dönüşüm fırsatı olarak gören, hem de olumsuz yönlerine dikkat çeken, batının kültürel ve ekonomik emperyalizmi olarak görenlerin bulunduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla, küreselleşmeye yönelik tutumları genel olarak olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür (Holton, 1998).

Yazında küreselleşme karşıtlarının tepkilerini, küreselleşmenin ana faktörlerinden biri olan küresel şirketlere yönelttikleri konusunda fikir birliğine varıldığı görülmektedir (Dedeoğlu, 2011). Altıntaş ve arkadaşları da (2013) yabancı ürünlerin boykotlarını incelemişler ve sonuç olarak tüketicilerin yabancı ürünleri, küreselleşmenin göstergeleri olarak algıladıkları ve bu nedenle yabancı ürünleri boykot etmenin küreselleşmeye karşı çıkma anlamına geldiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Riefler (2012) Avusturya'da yaptığı araştırmasında küreselleşme tutumları ile küresel marka değerlendirmeleri arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak bu çalışmada kullanılan küreselleşmeye yönelik tutum ölçeğinin üç sorudan oluşması, küreselleşmenin birçok boyutunun kapsam dışı bırakıldığını düşündürmektedir. Alden vd. (2013) de Riefler'in bulgularını destekler şekilde ekonomik küreselleşmeye negatif tutum besleyen tüketicilerin, küresel markalara yönelik daha düşük kalite algılarına sahip olma eğilimi olduğunu ve bu durumun da marka tutumlarına yansıdığını tespit etmişlerdir.

Dimofte vd. (2008) Amerika'da yaptıkları çalışmada katılımcıların (401 kişi) %16,7'sinin küreselleşme karşıtı olduğunu belirtmektedirler. Küreselleşme karşıtı olmayan gruba, küreselleşme karşıtı olan grubun küresel marka algılarında yirmi maddenin on yedisinde algı farklılığı tespit edilmiştir. Ancak bu çalışmada tüketicilerin küreselleşmeye yönelik tutumları, bu alana yönelik tasarlanmış bir ölçekle ölçülmemiştir. Tüketicilerin küreselleşme karşıtı ya da küreselleşme taraftarı olduğu, küresel markalara yönelik olumlu ya da olumsuz tutum beslemeleri

üzerinden tespit edilmiştir. Küreselleşmeye yönelik tutumların, küresel markalara yönelik tutumlardan yola çıkılarak belirlenmesi tersten bir kurgu olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak; yazında kişilerin küreselleşmeye yönelik tutumlarının, küresel şirketlere yönelik tutumlarını ve bu şirketlerin markalarını değerlendirmelerini etkileyebileceğine yönelik bulgulara rastlanmaktadır. Dolayısıyla,

“H1: Küreselleşmeye yönelik tutum ile küresel markalara yönelik tutum arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini önermek uygun olacaktır.

2.4. Küresel Markalı Ürünlerden Beklenen Fayda

Tüketici, ihtiyacının ortaya çıkmasıyla iki tür fayda arayışı içine girer. Bunlardan ilki somut faydalar, ikincisi ise hedonik faydalardır. Somut faydalar ürünün işlevsel özellikleri iken; hedonik faydalar ise, duygusal, fiziki zevkler, düşler ve estetik gibi özellikleri içerir (Odabaşı ve Barış, 2005'ten aktaran Özdemir ve Yaman, 2007). Bu sınıflandırma bazında düşünüldüğünde deneyimsel ve sembolik faydaların, hedonik faydalar başlığı altında toplandığı görülmektedir. Fonksiyonel faydalar ise, somut faydalar ile aynı şeyi ifade etmektedir.

Tüketici bahsi geçen ihtiyaçlarının bir ya da birkaçını tatmin etmek üzere çeşitli maliyetlere katlanarak bir ürünü ya da hizmeti satın almaktadır. Bu nedenle; aslında üründen/markadan sağlamayı hedeflediği fayda satın alma kararını etkileyecek en önemli faktörlerden biridir.

Küresel markalar özelinde değerlendirildiğinde, bu markalardan beklenen faydanın diğer markalara nazaran nasıl bir farklılık gösterdiği oldukça önemlidir. Küresel markalı ürünlerin ürün özellikleri bağlamında hitap etikleri tüketici ihtiyaçlarının, diğer markalardan hangi alanlarda farklılaştığı konusuna yönelik olarak literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır; bu çalışmaların her biri küresel markaların sunmakta olduğu üstünlük ve farklılıkları değişik yönlerden ele almaktadır. Örneğin, “Levitt (1983) daha çok küresel ürünlerin (markaların) fonksiyonel faydaları üzerinde durmaktadır. Levitt'e göre dünya çapında müşteriler, küresel ürünlerin önerdiği yüksek kalite ve güvenilirliği tercih etmektedirler. Coca-Cola ve Pepsi gibi standart ürünler her yerde satılmakta ve herkes tarafından kabul görmektedir. Dünyanın en efektif şirketleri yüksek kalite ve güvenilirliği, maliyetlerle birleştirerek iş yapmakta ve hem kendi yerel pazarlarında hem de en büyük ihraç pazarlarında aynı çeşit ürünleri satmaktadırlar.

Öte yandan Steenkamp ve arkadaşları (2003)'da algılanan marka küreselliği ile algılanan prestij ve kalite arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla küresel markalar hem deneyimsel hem de fonksiyonel fayda yönünden, diğer markalara nazaran tüketici açısından daha caziptir. Döğerlioğlu-Demir ve Tansuhaj (2011) küresel markaların yerel emsallerine nazaran daha cazip ve güvenilir olmasının nedenini genel olarak ürün tasarımı, dağıtım kanalları ve promosyon stratejilerinde bazı standartlar uygulamalarına bağlamaktadır.

Amerika'da yapılan diğer bir araştırmada ise etnik kökeni farklı tüketicilerin küresel marka algıları inceleme konusu olmuştur. Bu araştırmada, beyaz Amerikalıların küresel markaları diğer markalara nazaran daha kaliteli ya da pahalı görmedikleri; Afrikalı Amerikalıların ve İspanyol Amerikalıların küresel markaları hem daha kaliteli hem de daha pahalı algıladıkları sonucuna varılmıştır. Beyaz Amerikalıların küresel markaları pahalı algılamadıklarından, diğerlerinin ise pahalı algıladıkları halde daha yüksek deneyimsel ve fonksiyonel fayda beklentisi olduğu için bu grupların küresel marka satın alma düzeyleri arasında farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir. Bu durumun nedeni beyaz Amerikalıların daha yüksek gelir düzeyine sahip olması varsayımı ile açıklanmaya çalışılmış ancak uygulamada gelir düzeyi bir değişken olarak sorgulanmadığından bu varsayım desteklenememiştir (Dimofte vd., 2010). Söz konusu çalışmanın araştırma açısından en önemli katkısı, küresel markanın herkes tarafından aynı algılanmadığı hususuna dikkat çekmiş olmasıdır. Etnik köken, gelir düzeyi ya da diğer bireysel farklılıklar, aynı ülkede yaşayan tüketicilerin bile küresel marka algılarının farklılaşmasına neden olabilmektedir.

Bu alanda yapılan bir diğer çalışmada, Türkiye'nin de içinde bulunduğu 41 ülkeden toplam 1800 kişiye küresel markalar hakkında ne düşündükleri konusunda açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Araştırma bulguları yüksek kalite algısı (%44), dünya vatandaşı gibi hissetme (%12), sosyal sorumlulukla mükellef olma (%8) konularının marka tercihinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Holt vd., 2004).

Türkiye'de yapılan çalışmalardan biri Döğerlioğlu-Demir ve Tansuhaj'ın (2011) Taylandlılar ve Türklerin yerel ve küresel marka algılarını incelediği çalışmadır. Söz konusu çalışmada küresel markaların modern, moda uyumlu, havalı, aktif, ileriye dönük ve genel olarak yüksek fiyatlı olarak algılandığı sonucuna varılmıştır. Taylandlılar, ağırlıklı olarak fiyata vurgu yaparken Türk örneğinde göze çarpan nokta küresel markaların sömürücü olduğu yönündeki algıdır. Türkler bir yandan bu markalara yüksek kalite, konfor, dayanıklılık, zevklilik gibi olumlu özellikler atfederken bir yandan da riyakârlık gibi negatif yönlerinden

bahsetmektedirler (Dögerlioğlu-Demir ve Tansuhaj, 2011). Bu sonuç, fonksiyonel ve deneyimsel fayda konusunda algıların olumlu olmasına rağmen sembolik fayda konusunda küresel marka algılarının negatif olması şeklinde yorumlanabilir.

Özsoyer (2012) Türkiye, Singapur ve Danimarka’da yürüttüğü araştırmasının Türkiye örneğinde Coca-Cola – Cola Turka, Nivea – Arko, Sony – Vestel gibi 8 küresel- yerli marka eşleştirmesi kullanmıştır. Bu marka değerlendirmelerinden yola çıkarak, bir markanın algılanan küreselliği ile algılanan kalite ve prestiji arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Artan küresellik algısı, kalite algısını arttırmakta ve bu da, satın alma ihtimalini arttırmaktadır. Dolayısıyla,

“H2: Küresel markalardan beklenen fayda ile küresel markalara yönelik tutum arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini önermek uygun olacaktır.

2.5. Tüketici Etnosentrizmi

Tüketici etnosentrizmi (etnik-milliyetçilik) kavramı 1906 yılında Sumner tarafından sosyolojik bir kavram olarak incelenen etnosentrizmden uyarlanmıştır. Etnosentrik insanlar ait oldukları grubu evrenin merkezi olarak görüp, diğer sosyal grupları ait oldukları grubun bakış açılarıyla değerlendirir, kültürel olarak benzemeyenleri reddeder, benzeyenleri ise körü körüne kabul ederler (Shimp ve Sharma, 1987).

Tüketici etnosentrizmi ise, yabancı ürün satın almanın uygunluğunu sorgulayan ve yerli ürün satın alma güdüsüne vurgu yapan bir kavramdır (Arı, 2007). Etnosentrik eğilimli tüketiciler açısından ithal ürünlerin satın alınması yanlıştır. Çünkü ülke ekonomisine zarar verir, işten çıkarılmalara neden olur ve vatanperver olmayan bir davranıştır (Shimp, 1984). Kendi ülkelerinin refahıyla ilgili kaygılardan ötürü yabancı ürünlere genel olarak karşı olan tüketiciler, ürünlerini çok sayıda yurtdışı lokasyonda üreten ve birçok ülkede pazarlayan küresel firmaları, kendi halklarına karşı küreselleşmenin getirdiği ekonomik tehdidin bir parçası olarak görmektedirler (Alden vd., 2013). Alden vd. (2006) Güney Kore’de yaptığı araştırmada daha etnosentrik eğilimde olan tüketicilerin küresel markalara yönelik tutumlarının daha olumsuz olduğunu ortaya koymuşlardır.

Türkiye’de yapılan tüketici etnosentrizm araştırmalarda tüketicilerin çoğunun etnosentrik eğilimlerinin orta düzeyde olduğu gözlenmiştir (Asil ve Kaya, 2013; Akın vd., 2009; Aysuna ve Altuna, 2008, Mutlu vd., 2011). Akın vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada tüketicilerin etnosentrik eğilimleri ile yerli ya da yabancı markalı ürün satın

alma niyetleri arasında ilişki bulunduğu hipotezi kabul edilmiştir. Arı (2007) ve Ural (2011) da yüksek etnosentrik eğilimli tüketicilerin yerli ürünlere karşı daha pozitif tutum beslediğini belirtmektedirler. Ancak bu çalışmalar öğrenci ve akademisyen örneklemeyle yapıldığından genellenebilirliği sınırlıdır. Bu nedenle daha geniş bir yelpazeye sahip bir örnekleme yazın bulgularının desteklenmesi yerinde olacaktır. Bu nedenle;

“H3: Tüketici etnosentrizmi ile küresel markalara yönelik tutumlar arasında negatif bir ilişki vardır.” hipotezi bu araştırma bağlamında ele alınacaktır.

2.6. Küresel Firma Husumeti

Birçok çalışmada ülke imajının o ülke tarafından üretilen ürünlerin özelliklerine yansıtılması konusu “menşe ülke etkisi” olarak kavramsallaştırılmış ve bu etkinin yabancı ürün satın alma üzerindeki yansımaları araştırılmıştır. Ayrıca Klein vd. (1998) ülke menşenin, ürün yargılarından bağımsız olarak ve doğrudan tüketicilerin satın alma kararlarına etkisinin olabileceğini öne sürmektedir. Diğer bir deyişle, ne kadar kaliteli olursa olsun; tüketiciler, markaları menşe ülkesi nedeniyle reddetmekte ve satın almamaktadır. Bu çerçevede, tüketici husumeti kavramı ortaya atılmıştır. Tüketici husumeti, geçmişteki ya da devam eden ekonomik, askeri ya da politik olaylardan kaynaklanan antipati olarak tanımlanmıştır. Tüketici husumetinin, tüketici etnosentrizminden farkı tüketici etnosentrizminde tüm yabancı ürünler reddedilirken, husumette sadece bir ya da birkaç ülkenin ürün ya da hizmetlerinin odak noktada olmasıdır. Etnosentrizmin kaynağı vatanperverlik duygularıyla, husumetin kaynağı odak ülkenin geçmişteki ya da şimdiki ekonomik, politik ya da askeri faaliyetlerine yönelik tepkidir (Klein vd., 1998). Bunun üzerine Alden vd. (2013) küresel firma husumeti kavramını ortaya atmışlardır. Küresel firma husumeti, küresel firmalara karşı öfkeli hisleri ve muğber (kırgın, dargın) düşünceleri vurgulamaktadır. Coca-Cola, McDonalds ya da Nike gibi küresel markalar, küresel yaşam tarzının ikonları ya da yerel rekabeti tehdit eden kültürel homojenleşmenin sembolleri olarak görülebilir (Riefler, 2012). Bu durum bu firmalara yönelik husumet duygularını tetikleyebilir. Das (2007) Hindistan’daki üniversite öğrencilerinin küresel firmaları, etik olmayan iş süreçleri ve fırsatçı olmaları nedeniyle negatif algıladıklarını ortaya koymuştur.

Diğer yandan küresel firmalara yönelik tutumlar ile bu firmaların markalarına yönelik tutumlar arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Kim ve Chan-Olmsted (2005) Sony firmasına yönelik tutumlar ile bu firmanın markasına olan tutum arasında pozitif yönlü bir

ilişki tespit etmiştir. Dolayısıyla tüketicinin küresel firmaya yönelik husumetini, o firmanın markasına da yöneltmesi olasıdır. Bu konuda Alden vd. (2013) araştırmasında yüksek küresel firma husumeti duyan tüketicilerin, küresel markalara karşı daha negatif tutum içerisinde oldukları hipotezi, Almanya ve Brezilya tüketicileri için kabul edilmiş; Güney Kore tüketicileri için reddedilmiştir. Aynı çalışmada tüketici etnosentrizmi sabit tutulduğunda bile, husumetin tüketici tercihleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda;

H4: Küresel firma husumeti ile küresel markalara yönelik tutum arasında negatif bir ilişki vardır." hipotezini öne sürmek uygun olacaktır.

2.7. Materyalizm Kavramı

Her ne kadar materyalizm kavramının tanımı üzerinde çok zayıf bir uzlaşma olsa da, araştırmacılar kavrama çeşitli anlamlar yüklemeye gitmişlerdir. Örneğin, Ward ve Warckman materyalizmi, kişisel mutluluk ve sosyal gelişim için para ve materyalleri çok önemli görme eğilimi olarak tanımlarken (Ward ve Wrackman: 1971'den aktaran Richins ve Dawson, 1990) Belk (1988) materyalizmi, arzu edilen mal/mülke sahip olup olmamanın, hayatta mutlu ya da mutsuz olmanın birincil kaynağı olduğuna olan inanç şeklinde tanımlamıştır. Richins ve Dawson (1992) ise materyalizmin en uygun şekilde "değer" olarak nitelendirilebileceği sonucuna varmıştır. Her ne kadar, genellikle materyalizme, kültürleri ya da kültürler içerisindeki kurumları karşılaştırmaya yarayan kültürel ya da yapısal bir değişken olarak yaklaşılsa da, materyalizmi bireysel farklılıkları incelemede kullanarak da pek çok kazanım elde edilebilir. Dolayısıyla materyalizm kavramı sadece karakteri değil, davranışsal, tutumsal ve değer bileşenlerini de içinde barındıran çok boyutlu bir kavramdır.

Belk'in önerdiği gibi materyalizmi inanç olarak ele alırken mal ya da eşyaların sadece niceliksel ya da parasal değerlerinin yansımaları göz önünde bulundurulmamalıdır. Bilakis, bazı eşyalara sahip olmak; hayat tarzımızı, grup ilişkilerimizi ve algılanan kişiliğimizi tanımlamamıza yardımcı olur. Çünkü markalaşma ve artan küresel ürünler çağında eşyalar, pazarlama tarafından sosyal olarak da tanımlanmaktadır (Belk, 1988).

Alden vd. (2006) Güney Kore'de yüksek materyalistik değerlere sahip olan tüketicilerin küresel tüketime yönelik tutumlarının daha olumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Küresel tüketim eğilimi olumlu olan tüketicilerin küresel markalara yönelik tutumları da daha olumludur. Sonuç olarak yüksek materyalistik değerlere sahip olan tüketicilerin küresel markalara yönelik tutumlarının daha olumlu olacağı çıkarımında bulunmak yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde Almanya, Brezilya ve Güney

Kore’de yürütülen başka bir çalışmada, bu üç ülkenin üçünde de materyalist eğilimleri yüksek olan tüketicilerin algıladıkları küresel marka değerlerinin diğerlerine nazaran daha yüksek olduğu görülmüştür (Alden vd., 2013). Öte yandan, Döğerlioğlu- Demir ve Tansuhaj (2011) ise materyalist eğilimleri yüksek olan kişilerin, ürün/hizmet pazarlamasında küresellik işaretlerine yanıt vererek o ürün/hizmeti satın alma ihtimallerinin arttığını ancak materyalist eğilimleri düşük olan kişilerin ise bu çabalara yanıt vermediklerini tespit etmişlerdir. Görüldüğü üzere farklı ülkelerde ve farklı araştırmacılarca yapılan çalışmalar, küresel markalara yönelik tutumlar ve materyalist değerler arasında olumlu bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

Ger vd. (1993) geliştirmekte olan ve serbest pazar ekonomisine açılan Romanya ve Türkiye ekonomilerindeki tüketicilerin hızlı ve yoğun ürün ve hizmet akışıyla beraber değişen tüketim isteklerini incelemişler ve bazı kırılmalar tespit etmişlerdir. Bu ülkelerdeki insanlar bir şeyleri kaçırdıklarını ve bir an önce yakalamaları gerektiğini hissetmektedir. Dünyadan dışlandıkları hissiyatıyla bir an önce dünyaya ait olmaya çabalamaktadırlar. Bu açığı kapatmanın yoluysa modern dünyanın tükettiği gibi tüketmektir. Bu açıdan bakıldığında, herhangi bir ürün tüketmektense özellikle modern dünyanın tükettiklerini tüketmek önem kazanmakta ve bu durum da materyalist değerlerin, küresel markalara yönelik tutuma etkisini ayrı bir noktaya taşımaktadır.

Ural ve Küçükaslan (2011), çalışmalarında küresel markalara yönelik tutumları etkileyen makro ve bireysel eğilimleri incelemişlerdir. Dört farklı ürün kategorisinden seçilen küresel markaların (Coca-Cola, Sony, Siemens, Colgate) kullanıldığı çalışmada tüm kategorilerde materyalizm, tüketicilerin küresel markalara yönelik tutumlarını etkileyen tek değişken olarak belirlenmiştir. Ancak bu çalışmada gerçek marka isimlerinin kullanılıyor oluşu sonuçların tüm diğer küresel markalara genellenebilirliği konusunda kısıt oluşturmaktadır. Materyalizm değişkenini küresel markalara yönelik tutumları etkilediği düşünülen diğer değişkenlerle birlikte ele almak ve genellenebilirliği daha yüksek bir örnekleme yeniden değerlendirmek adına;

“H5: Materyalizm ile küresel markalara yönelik tutumlar arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini oluşturmak mümkündür.

2.8. Dikey Bireycilik

Bireycilik, toplulukçulukla birlikte anılan ve çeşitli kültürlerin ya da çeşitli bireylerin birbirinden ayrışmasını sağlayan parametrelerden biridir. Bireycilik ve toplulukçuluk Hofstede (1983) tarafından farklı ülkelerdeki

ulusal kültürlerin boyutlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Bireycilik-toplulukçuluk kültürel boyutu, o kültürdeki bireyler arasındaki bağ ile ilintilidir. Bireyci toplumlarda bireyler arasındaki bağ zayıftır. Herkes kendi kişisel çıkarlarının ya da yakın çevresinin çıkarlarının peşindedir. Toplulukçu toplumlarda ise bireyler arasındaki bağlar kuvvetli; ait oldukları toplumların çıkarları kendi kişisel çıkarlarından daha önceliklidir.

Bireyci toplumlarda insanlar özerktir ve içinde buldukları gruplardan bağımsızdırlar. İçinde buldukları grubun hedeflerindense kendi kişisel hedeflerine öncelik verirler. Yine davranışlarını, içinde buldukları grubun normlarından öncelikli olarak kendi yargılarına dayandırır. Diğer yandan toplulukçu toplumlarda bu durumun tam tersi vardır. Ancak bireyci ya da toplulukçu toplumlar da tek tip değildir. Bu bağlamda dört tip kültürden bahsedilebilir (Triandis, 2001):

- Eşsiz olmak ve kendi bildiği gibi yaşamak isteyen bireylerden oluşan yatay bireyci toplumlar,
- Yine bildiği gibi yaşamak isteyen ancak aynı zamanda “en iyisi” olmak isteyen bireylerden oluşan dikey bireyci toplumlar,
- Kendi benliklerini içinde buldukları grupla özdeşleştiren bireylerden oluşan yatay toplulukçu toplumlar
- İçinde buldukları grubun otoritelerine teslim olmaya ve kendilerini feda etmeye hazır bireylerden oluşan dikey toplulukçu toplumlar

Dikey ve yatay ayrımını oluşturan temel faktör toplumların ya da bireylerin hiyerarşik yapıya verdikleri değerdir (Meyers-Levy, 2006). Dikey ve yatay bireycilik özelinde ise; dikey bireyciler rekabet ve statü odaklıyken yatay bireyciler değildir. Her ne kadar her iki tip bireycilik de bireyin özerkliğini savunsa da; yatayda benlik, diğerleri ile aynı statüde algılanırken; dikeyde diğerlerinden farklı algılanır. Diğer yandan bireyci toplumlarda herkesin bu kültürün özelliklerine sahip olduğu varsayılmamalıdır. Aynı şekilde toplulukçu kültüre sahip toplumlardaki her birey de toplulukçu karaktere sahip olmayabilir (Triandis, 2001). Dolayısıyla bu yapı hem kültürlerin hem de bireylerin karakteri üzerinden ayrı ayrı incelenebilir. Nitekim her ne kadar Hofstede (1983) Türkleri toplulukçu olarak sınıflandırsa da Göregenli'nin çalışması Türkleri bireyci veya toplulukçu olarak sınıflandırmanın mümkün olmadığını belirtmektedir. Dolayısıyla bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi yapmak önem kazanmaktadır (Göregenli, 1995'ten aktaran Wasti ve Erdil, 2007).

Toplumsal temelde ele alındığında bireycilik ve toplulukçuluk tek bir boyutun zıt yönlerine işaret etmektedir. Ancak toplum içinde bireyler temel alınarak incelendiğinde bireyciliğin, rekabet, hedonizm, özgüven, toplulukçuluk gibi birçok dikey faktörleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle bireylerin analiz birimi olduğu araştırmalarda başka bir terminoloji kullanmak yerinde olacaktır. Bu bağlamda, özerk benlik ve ilişkisel benlik terimleri kullanılmıştır. Özerk benlik kişisel bireyciliği, ilişkisel benlik ise kişisel toplulukçuluğu ifade etmektedir. İlişkisel benlikleri yüksek olanlar; iş birliği, dürüstlük ve eşitliği vurgularken; özerk benlikli bireyler; rekabet, konforlu bir yaşam, sosyal statü ve hazzı vurgulamaktadırlar (Triandis vd., 1985'ten aktaran Dutta-Bergman ve Wells, 2002).

Dutta-Bergman ve Welle (2002) bireyci bir toplumda (Amerika'da) ilişkisel benlikli ve özerk benlikli bireylerin yaşam tarzlarını incelemiştir. Özerk benlikli bireylerin, ilişkisel benlikli bireylere nazaran markalara daha duyarlı oldukları, iyi bilinen markalara bağlı kaldıkları, iyi bilinen markaların değişik ve yeni ürünlerini almaktan hoşlandıkları tespit edilmiştir. Çin'de (toplulukçu bir toplumda) yapılan bir diğer araştırmada özerk benlik eğilimleri yüksek olan tüketicilerin maddi şeylere sahip olma konusuna daha fazla vurgu yaptıkları tespit edilmiştir (Xiao, 2005). Wong (1997)'nin araştırmasında da özerk benlik ve ilişkisel benlik değerlerinin materyalizm üzerindeki etkileri incelenmiş ve ilişkisel benliğin materyalizm üzerinde önemli ve negatif bir etkisi varken, özerk benliğin pozitif yönlü zayıf bir etkisi olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla toplulukçuluk-bireycilik boyutlarının toplumlarda olduğu gibi bireylerde de birbirinin zıddı iki özellik olarak yorumlanmaması gerekliliği bu araştırmanın sonuçlarında da görülebilmektedir.

Lee ve Ward (1998) tarafından Çinliler ve Malezyalılar üzerinde yapılan diğer bir çalışmada ilişkisel benlikli tüketicilerin ait oldukları gruba, bu grubun dışında kalanlara nazaran daha pozitif tutumlar beslediği tespit edilmiştir. Bu farklılık özerk benliklilerle karşılaştırıldığında istatistiki açıdan anlamlıdır. İlişkisel benlik ve etnosentrizm ilişkisi incelendiğinde ise ilişkisel benlikli bireylerin, özerk benliklilere nazaran kendi etnik kökenlerine yönelik daha olumlu tutum besledikleri halde; her iki grubun da diğer etnik kökenlere yönelik tutumlarında bir fark gözlemlenmemiştir.

Sonuç olarak, yapılan çalışmalarda bireyci ve toplulukçu bağlamındaki kültürel farklılıkların bireysel yansıması olan özerk benlik ve ilişkisel benlik özelliklerinin materyalizm ve etnosentrizm ile ilintili olduğu ve bu bağlamda marka tutumlarına yönelik farklılıklara yol açabileceği görülmektedir. Ek olarak dikey bireycilik, statü odaklıdır ve markalar da statü sembolü olarak kullanılmaktadır.

Küresel marka yazınında dikey bireycilik ve küresel markalara yönelik tutum arasındaki olası bir ilişkinin varlığını araştıran bir yayına rastlanmamıştır. Ancak özerk benlikli bireylerin, ilişkisel benlikli bireylere nazaran markalara daha duyarlı oldukları ve özellikle iyi tanınan markalara bağlı kaldıkları ve marka hassasiyetlerinin olduğu saptanmıştır (Dutta-Bergman ve Wells, 2002). Aynı zamanda özerk benlikli bireylerin etnosentrik eğilimleri, ilişkisel benlikli bireylere nazaran daha zayıftır. Diğer yandan özerk benlikli tüketicilerin materyalist eğilimleri de daha fazladır (Wong, 1997; Xiao, 2005) Dolayısıyla; bireycilik hem düşük etnosentrik eğilimleri, hem yüksek materyalist eğilimleri hem de tanınan markalara bağlılığa aynı anda işaret etmektedir. Dikey bireycilik ise buna ek olarak “statü” odaklıdır. Küresel markaların gelişmekte olan ülkelerde statü sembolü olarak algılanıyor olmasından yola çıkarak;

“H6: Dikey bireycilik ve küresel markalara yönelik tutum arasında pozitif bir ilişki vardır.” hipotezini geliştirmek mümkün olacaktır.

III. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye’de yaşayan ve satın alma gücü olan 18 yaşın üstündeki kişiler oluşturmaktadır. Ancak, zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle nüfusa dayalı rassal örnekleme tekniğinin kullanılması mümkün olamamıştır. Araştırma bağlamında mümkün olduğunca farklı demografik özellikler (cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim, meslek grubu ve gelir gibi) sergileyen bir örnek kitlenin elde edilmesi amacıyla örnekleme seçimine özen gösterilmiştir. Örnekleme sürecinde hem kolayda örnekleme hem de kasdi (judgemental) örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır.

Araştırma bağlamında toplam 798 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Ankette kullanılan ölçeklere ilişkin daha fazla detay aşağıda özetlenmektedir.

- *Küreselleşmeye yönelik tutum ölçeği*: Riefler (2012), Gavcar ve Dirlik (2005), Das (2007) ve Janavaras vd (2011)’nin kullanmış oldukları ölçeklerden uyarlanarak oluşturulan küreselleşmeye yönelik tutum ölçeği
- Singelis vd (1995) tarafından geliştirilen ve Türkiye’de Wasti ve Erdil (2007) tarafından geçerliliği test edilmiş olan INDCOL ölçeğinin Sivadas ve arkadaşları (2008) tarafından kısaltılmış versiyonunun *dikey bireycilik* boyutunun maddeleri
- Alden vd.(2013) ve Riefler (2012) tarafından kullanılan *küresel firma husumeti* ölçeği

- Moschis ve Churchill (1978) tarafından oluşturulan ve Türkçe geçerliliği Torlak ve Koç (2007) tarafından gerçekleştirilen *materyalizm ölçeği*
- *Küreselleşmeye yönelik tutumları* ölçmeye yönelik Riefler (2012), Das (2007) ve Janavaras vd. (2011) tarafından farklı araştırmalarda kullanılmak üzere tasarlanan ölçeklerden ve Gavcar ve Dirlik'in (2005) çalışmasındaki maddelerden faydalanılarak oluşturulan ölçek
- Tüketicilerin *etnosentrik eğilimlerini* ölçmek amacıyla Shimp ve Sharma (1987) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliğinin test edilmesi Saydan ve Sütütemiz (2009) tarafından gerçekleştirilen CETSCALE
- *Küresel markalara yönelik tutumları* ölçmek amacıyla daha önce Riefler, (2012), Alden vd.(2013) ve Dimofte vd. (2008) tarafından kullanılan iki maddeli ölçeğe üç ek ifade eklenerek oluşturulmuş bir ölçek
- Holt, Quelch ve Taylor (2004) tarafından tasarlanan ve sonrasında çeşitli uyarlamalarla iki çalışmada daha kullanılan (Dimofte vd., 2008; Dimofte vd., 2010) *beklenen fayda* ölçeğinden uyarlanan bir ölçek

IV. Analiz ve Bulgular

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik özellik		f	%	Demografik özellik		f	%
Cinsiyet	Erkek	408	52	Eğitim Durumu	İlköğretim	55	7
	Kadın	378	48		Lise	373	47
Yaş	18-25	400	51		Lisans	210	27
	26-40	245	31	Lisansüstü	149	19	
	> 41	145	18	Yaşadığı Şehir	Sakarya	122	15
Medeni Durum	Bekâr	525	67		Kocaeli	422	53
	Evli	263	33		İstanbul	118	15
Kişisel Net Gelir (TL)	<1000	290	29	Diğer	136	17	
	1001 - 3000	305	44				
	>3001	122	17				

4.2. Araştırma Değişkenlerinin Boyutsal Analizi

Kullanılan ölçeklerin boyutlarının tespit edilmesi amacıyla her bir ölçeğe Temel Bileşenler Faktör Analizi yapılmıştır. Ortogonal (Varimaks) döndürme neticesinde elde edilen boyutlar ve açıklanan varyanslar Tablo 2'de gösterilmektedir. Faktör analizine ilişkin detay tablolar yer kısıtı sebebiyle burada verilememiştir. Araştırmada ölçeklerin güvenilirliğini test

etmek amacıyla Cronbach alfa değeri kullanılmış olup, değerler yine Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerle İlgili İstatistiksel Göstergeler

Ölçek	Boyutlar	KMO	Açıklanan Varyans %	Cronbach α
Küresel Markalara Yönelik Tutum	Tek	0,78	62	0,84
Küreselleşmeye Yönelik Tutum	Antiglobal Proglobal	0,78	28,9	0,77
			25,1	0,72
Beklenen Fayda	Fonksiyonel Deneyimsel	0,76	27,4	0,67
			25,3	0,56
Tüketici Etnosentrizmi	Katı İlimli	0,89	29,1	0,78
			28,1	0,80
Materyalizm	Tek	0,64	47,5	0,62
Dikey Bireycilik	Rekabet	0,72	27	0,71
	Hırs		23,5	0,75
	Başarı		22,3	0,70

4.3. Küresel Markalara Yönelik Tutum ile Bağımsız Değişkenler Arasındaki İlişkiye Dair Analizler

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan “küresel markalara yönelik tutumu” ölçmek amacıyla hazırlanmış ölçeğe örneklemin vermiş olduğu cevaplar Tablo 3’te verilmektedir. Ortalamalar incelendiğinde tüketicilerin tutumlarının genel olarak nötrden olumlu banda doğru olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Küresel Markalara Yönelik Tutum

Küresel Markalara Yönelik Tutum	Ortalama
Küresel markalardan hoşlanırım.*	3,42
Küresel markalara karşıyım.*	2,43
Küresel markalara karşı öfkeliyim.*	2,26
Genel olarak küresel markalara yönelik tutumum...**	3,44
Küresel markalar hakkındaki tutumum...***	3,41

*1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum”

**1: Çok kötü 2: Kötü 3: Ne iyi ne kötü 4: İyi 5: Çok iyi

*** 1: Çok olumsuz 2: Olumsuz 3: Ne olumlu ne olumsuz 4: Olumlu 5: Çok olumlu

Bağımsız değişkenlerin küresel marka tutumları ile ilişkisinin şiddeti ve yönün tek tek incelenmesi amacıyla korelasyon analizi; hep birlikte bağımlı değişken olan küresel markalara yönelik tutumu açıklama derecelerinin incelenmesi amacıyla ise çoklu regresyon analizi yapılmış olup detaylar Tablo 4 ve Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 4 :Korelasyon Analizi

Değişkenler	Küresel Markalara Yönelik Tutum	Değişkenler	Küresel Markalara Yönelik Tutum
Fonksiyonel Fayda	0,288	Katı Etnosentrizm	-0,375
Deneyimsel Fayda	0,530	İlimli Etnosentrizm	-0,288
Küresel Firma Husumeti	-0,566	Dikey Bireycilik-Rekabet	0,107
Küreselleşme Taraftarlığı	0,407	Dikey Bireycilik-Hırs	0,079
Küreselleşme Karşıtlığı	-0,292	Dikey Bireycilik-Başarı	0,114
Materyalizm	0,190		

Tablo 4'teki bağımsız değişkenlerin tamamı ile küresel markalara yönelik tutum arasındaki ilişkiler istatistikî açıdan anlamlıdır. Önemli bulgulardan bir diğeri modele dâhil edilen bağımsız değişkenler içerisinde, küresel markalara yönelik tutum ile ilişkisi en güçlü olan değişkenlerin küresel firma husumeti, küreselleşme taraftarlığı ve beklenen deneyimsel faydanın olduğudur.

Değişkenler bir bir ele alındığında şu sonuçlara varılmıştır:

Küreselleşmeye yönelik tutum ile küresel markalara yönelik tutum arasındaki ilişki H1 hipotezini desteklemektedir. Küreselleşme taraftarlığı ile küresel markalara yönelik tutum arasındaki ilişki orta düzey ve pozitif ($r = 0,407$); küreselleşme karşıtlığı ile küresel markalara yönelik tutum arasındaki ilişki zayıf ve negatiftir ($r = -0,292$). Küreselleşmeye yönelik tutum ölçeğinin alt boyutlarının maddeleri incelendiğinde küreselleşme taraftarlığının maddelerinin tüketim olgusu ile ilintili olduğu, küreselleşme karşıtlığı maddelerinin ise sosyal ve toplumsal sonuçlarla ilgili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, küreselleşme taraftarlığının küresel markalara yönelik tutum ile ilişkisinin, küreselleşme karşıtlığına nazaran daha güçlü olması olağandır. Ancak küreselleşme karşıtlığı ile küresel marka tutumu arasındaki ilişkinin istatistikî açıdan anlamlı olması tüketicilerin küresel marka tutumlarını geliştirirken toplumsal kaygıları da göz ardı etmediklerine işaret etmektedir.

Küresel markalı ürünlerden beklenen fayda ile küresel markalara yönelik tutum arasındaki ilişki istatistikî açıdan anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bu ilişki deneyimsel fayda beklentisinde orta düzeyde ($r = 0,530$), fonksiyonel fayda beklentisinde ise zayıftır ($r = 0,288$). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tüketici etnosentrizmi ve küresel markalara yönelik tutum arasındaki ilişki tüketici etnosentrizminin her iki boyutu için de negatif ve zayıf düzeydedir ($r=-0.375$ ve $r=-0.288$). Dolayısıyla H3 hipotezi de bu doğrultuda desteklenmektedir. Etnosentrik eğilimleri güçlü olan tüketiciler küresel markalara yönelik daha olumsuz tutum sergilemektedirler.

Küresel firma husumet ile küresel markalara yönelik tutum arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu öngören H4 hipotezi, değişkenler arasındaki -0.570 korelasyon katsayısı ile destek bulunmuştur. Yazında destek bulan, küresel firmalara yönelik olumsuz tutumların küresel firmaların ürünlerine yöneltildiği görüşü bu örneklem çerçevesinde de doğrulanmaktadır. Küresel firmalara husumet besleyen tüketiciler, bu tavırlarını küresel markalara yönlendirmektedirler.

Materyalizm ile küresel markalara yönelik tutum arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ($r=0.190$) tespit edilmiş olup, bu ilişkinin istatistikî açıdan anlamlı olması nedeniyle H5 hipotezi de destek bulunmuştur. Materyalist eğilimleri daha yüksek olan tüketiciler küresel markalara yönelik daha olumlu tutum sergilemektedirler.

Son olarak, küresel markalara yönelik tutum ile dikey bireycilik bağımsız değişkeninin her üç boyutu arasındaki ilişki zayıf olmakla beraber, pozitif yönlü ve istatistikî açıdan anlamlıdır. Dolayısıyla, dikey bireyci merkezli kişilerin statü odaklı olması nedeniyle statü sembolü olarak görülen küresel markalara daha olumlu tutum sergileyeceğini öngören H6 hipotezi de desteklenmiştir.

Değişkenlerin hep birlikte küresel markalara yönelik tutumu açıklama derecelerinin incelenmesi amacıyla yapılmış olan kademeli çok değişkenli regresyon analizinin sonuçları ise Tablo 5'de özetlenmektedir.

Tablo 5 :Regresyon Analizi

	B	Standart Hata	β	t	Anlamlılık*
Sabit	0,001	0,028		0,028	0,977
Küresel Firma Husumeti	-0,320	0,033	-0,324	-9,551	0,001
Beklenen Deneyimsel Fayda	0,299	0,032	0,300	9,465	0,001
Beklenen Fonksiyonel Fayda	0,167	0,029	0,165	5,728	0,001
Katı Etnosentrizm	-0,154	0,032	-0,149	-4,773	0,001
Küreselleşme Taraftarlığı	0,130	0,031	0,129	4,168	0,001
Dikey Bireycilik – Hırs Boyutu	0,094	0,028	0,094	3,361	0,001
İlimli Etnosentrizm	-0,086	0,031	-0,084	-2,823	0,005
Dikey Bireycilik – Başarı Boyutu	0,069	0,029	0,068	2,380	0,018
R = 0,745 R ² = 0,555 Düzeltilmiş R ² = 0,549					

* 0.001'den küçük değerler yuvarlama nedeniyle 0.001 olarak belirtilmiştir.

Analiz sonucunda modelde kalan değişkenlerin bir arada %54,9 oranında küresel markalara yönelik tutumu açıklayabildiği ve bu sonucun optimum olduğu görülmektedir. ANOVA sonuçları da modelin anlamlı olduğunu belirtmektedir (F = 89.531; p< 0,001).

Analize dâhil olan değişkenleri incelemek gerekirse, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenle etkileşiminin yönü ve gücü Tablo 5'teki β katsayıları sütununda görülebilmektedir. Buna göre, bağımsız değişkenler içerisinde küresel firma husumeti ve beklenen fayda değişkenleri, küresel markalara yönelik tutumunu açıklamada en güçlü değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Diğer yandan, modeldeki tüm değişkenlerle birlikte analize girdiğinde küresel markalara yönelik tutumun varyansını açıklamada istatistikî açıdan anlamlı bir katkısı bulunmadığı için analiz dışı bırakılan değişkenler ise küreselleşme karşıtlığı, dikey bireyciliğin rekabet boyutu ve materyalizmdir.

Analiz dışı kalan bağımsız değişkenlerin küresel marka tutumuna yönelik etkilerini şu şekilde yorumlamak mümkündür. Öncelikle küreselleşmeye yönelik negatif tutumların küresel markalara yönelik tutumu açıklamada diğer değişkenlerin yanında açıklayıcılığı düşük

kalmıştır. Dolayısıyla tüketicilerin küreselleşmenin olası olumsuz sonuçlarına yönelik bakış açılarının küresel markalara yönelik tutumlarıyla etkileşimi sınırlıdır. Tüketiciler, küreselleşmenin olumsuz sonuçlarına katılırlar ya da katılmazlar, bu durum küresel markalara yönelik tutumlarına diğer değişkenler göz önünde bulundurulduğunda çok da yansımamaktadır. Ancak küreselleşmenin olası olumlu sonuçlarına yönelik bakış açıları aynı şekilde yorumlanmamaktadır. Olumlu sonuçlara katılıp katılmama durumu küresel markalara yönelik tutumlarla istatistikî açıdan anlamlı derecede ilişkilidir. Ancak küreselleşme taraftarlığı boyutunun “tüketim” odaklı maddelerden oluştuğunu, küreselleşme karşıtlığının ise toplumsal sonuçlara odaklı maddelerden oluştuğunu bir kez daha hatırlatmakta fayda vardır.

Sonuç olarak daha önce küreselleşmeye yönelik tutumları, sadece tüketim odaklı olumlu ifadelerle ölçen ve küresel markalara yönelik tutumlarla ilişkili olduğu belirtilen Riefler’in (2012: 33) neden sadece küreselleşmeye yönelik tutumları ölçerken bu ifadeleri seçtiği de rasyonelize edilmiştir.

Analiz dışı kalan üçüncü bağımsız değişken materyalizmdir. Yazında pek çok çalışmada, materyalizmin küresel markalara yönelik tutumlarla ilişkisi olduğu saptanmıştır. Materyalizmin, küresel markalara yönelik tutumlarla olan ilişkisi korelasyon bulguları ile bu çalışmada da desteklendiyse de, çok değişkenli regresyon analizde, yani diğer değişkenlerle bir arada değerlendirildiğinde, etkileşiminin göz ardı edilebilecek seviyeye gerilediği görülmüştür. Ancak bunun sebebi materyalizmin etkisinin olmadığı şeklinde değil de belki de diğer aracı değişkenlerin etkisiyle materyalizm anlamlı ve açıklayıcı bir değişken olmadığı şeklinde yorumlanmalıdır. Dolayısıyla küresel markalara yönelik tutum ve materyalizm ilişkili kavramlar olmakla beraber; bireycilik gibi farklı değişkenler analize dâhil edildiğinde materyalizm açıklayıcılığını önemli ölçüde yitirmektedir.

V. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada “Küresel markalara yönelik tutumları etkileyen faktörler neler olabilir?” sorularına yanıt aranmaktadır. Yazında, küresel markalı ürünlerden beklenen faydanın daha yüksek olduğuna ve bu ürünlere yönelik tutumların daha olumlu olduğuna yönelik bulgular mevcuttur (Steenkamp ve arkadaşları, 2003: 60; Levitt, 1983: 93; Holt vd., 2004: 72). Bu çalışmada erişilen bulgular, yazın bulguları ile uyum içindedir. Çalışma bağlamında küresel markalara yönelik tutumları olumlu yönde etkileyen faktörler olan materyalizm, dikey bireycilik ve beklenen

fayda; olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ise tüketici etnosentrizmi, küreselleşme karşıtlığı ve küresel firma husumeti olduğu görülmektedir. Dikey bireycilik dışında, bulgular yazın bulguları ile tutarlıdır. (Yazında dikey bireycilik ile küresel markalara yönelik tutumun ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır.)

Küresel işletmelerin, bahsi geçen bulguları hedef kitlelerini belirlerken, pazarlama iletişimlerini gerçekleştirirken, halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk programlarını planlarken göz önünde bulundurmaları yerinde olacaktır. Diğer yandan bu firmaların rakipleri konumundaki yerel işletmelerin, küresel firmalara yönelik tutumları negatif etkileyen faktörlere vurgu yapmaları rakiplerine yönelik tutumları zayıflatabilir.

İleride yapılacak küresel markalara yönelik tutumlar konusundaki araştırmalarda aşağıdaki husus ve önerilerin dikkate alınmasında fayda görülmektedir. Öncelikle yapılan araştırmanın olasılığa dayanmayan örnekleme teknikleriyle seçilmiş bir örneklem üzerinde uygulanmış olması, araştırmanın en önemli kısıtıdır. Bu bağlamda, bulguların genellenebilirliği kısıtlı olduğundan aynı modelin rassal bir örneklem üzerinde test edilmesi önerilmektedir. Bunun yanında bu çalışma bağlamında yer alan değişkenlerin eş zamanlı etkileşimi yanında belki başka aracı veya moderatör değişkenler üzerinden küresel markalara yönelik tutum üzerindeki görece etkileri de değişebilir. Dolayısıyla benzer değişkenlerle farklı modellerin sınanması da öneriler arasındadır.

Modelin geliştirilmesi anlamında da ileride yapılabilecek araştırmalar için şu öneriler yerinde olacaktır. Bu araştırma modelinin küresel marka tutumlarını açıklama oranı %45-55 bandındadır. Bu oran, küresel markalara yönelik tutumları etkileyen başka faktörlerin de olabileceğine işaret etmektedir. O nedenle, gelenekselcilik, lokalizm, statü odaklı tüketim, referans gruplarının etkisi gibi başka faktörlerin küresel markalara yönelik tutumları etkileyip etkilemediği araştırılabilir. Hangi değişkenlerin modele dahil edilebileceğinin belirlenmesinde benzer bir araştırmanın derinden mülakat tekniği ile gerçekleştirilmesi sonucunda belirlenebileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Aaker, D.A. ve E. Joachimsthaler (1999). The Lure of Global Branding. *Harvard Business Review*. 77. 137-146.
- Akın M., R. Çiçek, E. Gürbüz ve M.E. İnal (2009). Tüketici Etnosentrizmi ve Davranış Niyetleri Arasındaki Farklılığın Belirlenmesine Cetscale Ölçeği. *Ege Akademik Bakış*. 9.2, 489-512.

- Alden, D. L., J. B. E., Steenkamp ve R. Batra (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*. 23.3, 227-239.
- Alden, D.L., J.B. Riefler, J. Lee ve S. Geoffrey (2013). The Effect of Global Company Animosity on Global Brand Attitudes in Emerging and Developed Markets: Does Perceived Value Matter?. *Journal of International Marketing*. 21.2, 1738.
- Altıntaş, M. H., B. F. Kurtulmuşoğlu, H.R. Kaufmann, S.Kilic ve T. Harcar (2013). Consumer Boycotts of Foreign Products: A Metric Model. *The Amfiteatru Economic Journal*. 15.34, 485-504.
- AMA (2014). Dictionary: Global Brand.
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=G>.
(21.06.2014)
- Arı, E. (2007). Satın Alma Kararlarında Tüketici Etnosentrizmi ve Menşe Ülke Etkisinin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Asil, H. ve İ. Kaya, (2013). Türk Tüketicilerin Etnosentrik Eğilimlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42.1, 113-132.
- Aysuna C. ve O. Altuna (2008). Türkiye ve KKTC Tüketicilerinin Demografik Özellikler Açısından Etnosentrizm Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Karşılaştırma. Öneri: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8.29, 147-157.
- Belk, R. (1988). Possessions and Self. John Wiley & Sons, Ltd.
- Das, G.S. (2007). Student Perceptions of Globalization: Results From a Study. *Global Business Review*. 8.1, 1-11.
- Dedeoğlu, B. (2011). Türkiye’de AB Karşıtlığı-Küreselleşme Karşıtlığı İlişkisi. *Uluslararası İlişkiler*. 7.28, 85-109.
- Dimofte, C. V., J. K. Johansson ve I. A. Ronkainen, (2008). Cognitive and Affective Reactions of US Consumers to Global Brands. *Journal of International Marketing*, 16.4, 113-135.
- Dimofte, C. V., J. K. Johansson ve R. P. Bagozzi (2010). Global Brands in the United States: How Consumer Ethnicity Mediates The Global Brand Effect. *Journal of International Marketing*, 18.3, 81-106.
- Dögerlioğlu-Demir, K., P. Tansuhaj (2011). Global vs Local Brand Perceptions Among Thais and Turks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 23.5, 667-683.
- Dutta-Bergman, M. J. ve W.D. Wells (2002). The Values And Lifestyles of Idiocentrics and Allocentrics in an Individualist Culture: A Descriptive Approach. *Journal of Consumer Psychology*. 12.3, 231-242.

- Gălățeanu, O. (2012). Views on the Process of Globalization and its Effects on Human Beings. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*. 4.2, 1035-1040
- Gavcar E. ve S. Dirlik (2005).Küreselleşme ve Yöneticilere Göre Küreselleşme Olgusu. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.15, 77-95.
- Ger, G., R. W. Belk, ve D. N. Lascu (1993). The Development of Consumer Desire in Marketizing and Developing Economies: The Cases of Romania and Turkey. *Advances in Consumer Research*, 20.1, 102-107.
- Ghaurive, P., P. Cateora. (2010). *International Marketing*, Londra. Mcg-Graw Hill.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*. Fall, 75-89.
- Holt D. B., J. A. Quelch ve E. L. Taylor (2004). How Global Brands Compete?. *Harvard Business Review*. 82.9, 68-75.
- Holton, R. J. (1998) *Globalization and the Nation-State*, New York: Martin's Press Inc.
- Interbrand (2013). Best Global Brands: Our Methodology. <http://www.Interbrand.com/en/best-global-brands/2013/best-global-brands-methodology.aspx>. (02.12.2013)
- Janavaras, B., J. Kuzma ve H. Thiewes (2011). College Of Business Majors' Perceptions Toward Globalization: An Empirical Study. *Journal of College Teaching & Learning*. 5.3, 41-50.
- Kim, E. S. (2004). The Meanings of The Global Brand: A Perspective from the Korean Consumers. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hawaii: University of Hawaii at Manoa.
- Kim, J. ve S.M. Chan-Olmsted (2005). Comparative effects of Organization-Public Relationships and Product Related Attributes on Brand Attitude. *Journal of Marketing Communications*, 11.3, 145-170.
- Klein, J. G., R. Ettenson ve M. D. Morris (1998). The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*. 62.1, 89-100.
- Lee, L. ve C. Ward (1998). Ethnicity, Idiocentrism-Allocentrism, and Intergroup Attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*. 28.2, 109-123.
- Levitt T. (1983). Globalization of Markets. *Harvard Business Review*. May-June.92102.
- Meyers-Levy, J. (2006). Using The Horizontal/Vertical Distinction to Advance Insights into Consumer Psychology. *Journal of Consumer Psychology*. 16.4, 347-351.
- Moschis, G. P. ve G. A. Jr. Churchill (1978). Consumer Socialization: A Theoretical and Empirical Analysis. *Journal of Marketing Research (JMR)* 15.4, 599-609.

- Mutlu M., A. Çeviker ve Z. Çirkin (2011). Tüketici Etnosentrizmi ve Yabancı Ürün Satın Alma Niyeti: Türkiye ve Suriye Üzerine Karşılaştırmalı Analiz. *Sosyoekonomi*. 11.1, 52-73.
- Özdemir, Ş. ve F. Yaman (2007). Hedonik Alışverişin Cinsiyete Göre Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2.2, 81-91.
- Özsomer, A. (2012). The Interplay Between Global And Local Brands: A Closer Look At Perceived Brand Globalness And Local Iconness. *Journal of International Marketing*. 20.2, 72-95.
- Özsomer, A. ve S. Altaras (2008). Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis And An Integrated Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*. 16.4, 1-28.
- Richins, M. L. ve S. Dawson (1990). Measuring Material Values: A Preliminary Reports of Scale Development. *Advances in Consumer Research*, 17.1, 169-175.
- Richins, M. L. ve S. Dawson (1992). A Consumer Values Orientation For Materialism And Its Measurement: Scale Development And Validation. *Journal of Consumer Research*. 19.3, 303-316.
- Riefler, P. (2012). Why Consumers Do (Not) Like Global Brands: The Role of Globalization Attitude, Gco And Global Brand Origin. *International Journal of Research in Marketing*, 29.1, 25-34.
- Saydan R. ve N. Sütütemiz (2009). Tüketici Etnosentrizmi Etkisini Ölçmede CETSCALE Ölçeği: Yüzcüncüyıl ve Sakarya Üniversitesi Uygulaması. *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 46, 77-91.
- Shimp T. ve S. Sharma (1987). Consumer Ethnocentrism Construction and Validation of the Cetscale. *Journal of Marketing Research*. 14, 280-290.
- Shimp, T. (1984). Consumer Ethnocentrism: The Concept and a Preliminary Emprical Test. *Advances in Consumer Research*. 11.1, 285-290.
- Singelis, T. M. (1995), "Horizontal of vertical individualism and collevtivism", Editörler: Bearden, W. O., R. G. Netemeyer, K. I. Haws (2011). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. 3. Baskı. Amerika: Sage Publications, s.52.
- Sivadas, E., N. T. Bruvold ve M. R. Nelson (2008). A Reduced Version of The Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism Scale: A Four-Country Assessment. *Journal of Business Research*. 61.3, 201-210.
- Steenkamp, J.B.E., R. Batra ve D.L. Alden (2003). How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of Business Studies*. 34.1, 53-65.
- Torlak, O. ve U. Koç (2007). Materialistic Attitude as an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior. *Management Research News*. 30.8, 581-596.

- Triandis, H. C. (2001). Individualism-Collectivism and Personality. *Journal of Personality*. 69.6, 907-924.
- Ural, T. ve A. Küçükaslan (2011). The Examination Of The Antecedents Of Consumer Attitude Toward Global Brands From Perspective Of Turkish Culture. *Innovative Marketing*. 7.1, 88-101.
- Wasti, A. ve S. E. Erdil. (2007). Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 7.1-2, 39-66.
- Wong, N. Y. (1997). Suppose You Own the World and No One Knows? Conspicuous Consumption, Materialism and Self. *Advances in Consumer Research*. 24.1, 197-203.
- Xiao, G. (2005). The Chinese Consumers' Changing Value System, Consumption Values and Modern Consumption Behavior. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Alabama: Auburn University.
- Zhiyan, W., B. Janet ve S. Jonathan (2010). The Co-creation and Circulation of Brands and Cultures: Historical Chinese Culture, Global Fashion Systems, and the Development of Chinese Global Brands, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İngiltere: University of Exeter.