

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

SoBiAD

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)

ISSN: 1309 -8039

Yıl: 2021 **Cilt:** 13 **Sayı:** 2

Amaç ve Kapsam

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD), Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) tarafından Temmuz ve Aralık olmak üzere yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Sadece Türkçe makaleler yayın için kabul edilmektedir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, yönetim biliminin tüm alt disiplinlerinde hazırlanmış teorik-analitik-ampirik araştırmalar ve incelemelere açık bir dergidir.

Açık Erişim Politikası

Açık erişimin bilginin evrensel kullanımını arttırarak insanlık için yararlı sonuçlar doğuracağı düşüncesinden hareketle, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) Açık Erişim politikasını benimsemiştir. Dergi, yazarlardan devraldığı ve yayımladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel Açık Erişimin (Open Access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için yayınevinden yazılı izin alınması gereklidir.

Ücretsiz Yayın

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde makale yayınlanması için yazarlardan hiçbir ücret talep edilmemektedir.

Yazarların Sorumlulukları

Yazarların makalelerini dergi web sayfasında sunulan yazım kurallarına ve örnek şablona göre hazırlamaları gerekir. Yazarların, hakem raporlarında belirtilen düzeltmeleri zamanında yapmaları beklenir.

Etik İlkeler

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD)'nde yer alan etik görev ve sorumluluklarda Committee on Publication Ethics (COPE) tarafından kabul edilen ve yayınlanan ilkeler benimsenmektedir. Yazarlardan aşağıda belirtilen etik kurallara uymaları beklenmektedir.

- Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
- Yazarlar makalelerinde kullandıkları tüm alıntılara referans vermiş olmalıdır.
- Yazarlar makaleye bilimsel katkı verdiklerini garanti etmelidir.
- Yazarlar makalenin başka bir kişi ya da kurumun fikri mülkiyet haklarını ihlal etmediğini, intihal içermediğini ve kendi çalışmaları olduğunu garanti etmelidir.
- Makalede adı geçen tüm yazarlar, gönderilen ve yayınlanan makaleler üzerinde eşit sorumluluğa sahiptir.

- Yazışmadan sorumlu yazar adı geçen tüm ortak yazarların yayına ve ortak yazar olarak adlandırılmaya razı olduğunu garanti etmelidir. Çalışmaya önemli bilimsel ve yazınsal katkı sağlayan tüm kişiler ortak yazar olarak adlandırılmalıdır.
- Yazarlar gerekli görülmesi halinde makalede yer alan veri setlerine ulaşımı sağlamalıdır.

Hakemlik Süreci

Makaleler, hakemler tarafından altı ölçüt –bazı ölçütlerin belirli türdeki bildirilere uygulanamaması halinde daha az- dikkate alınarak değerlendirilir. Hakemlerin raporları tamamlandıktan sonra yazılar, Yayın Kurulu'nun onaylaması durumunda yayıma hazır hale gelir ve kabul sırası dikkate alınarak uygun görülen sayıda yayımlanır. Makaleler yayınlanmadan önce turnit-in ve/veya iThenticate intihal yazılımları ile kontrol edilmektedir.

Telif Hakları

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) bünyesinde yayınlanan yazıların fikirlerine resmen katılmaz, basılı ve çevrimiçi sürümlerinde yayınladığı hiçbir ürün veya servis reklamı için güvence vermez. Yayınlanan yazıların bilimsel ve yasal sorumlulukları yazarlarına aittir. Yazılarla birlikte gönderilen resim, şekil, tablo vb. unsurların özgün olması ya da daha önce yayınlanmış iseler derginin hem basılı hem de elektronik sürümünde yayınlanabilmesi için telif hakkı sahibinin yazılı onayının bulunması gerekir.

Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) , yazarlardan devraldığı ve derginin çevrimiçi (online) sürümünde yayınladığı içerikle ilgili telif haklarından, bilimsel içeriğe evrensel açık erişimin (open access) desteklenmesi ve geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, bilinen standartlarda kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarını (ilgili içerikte tersi belirtilmediği sürece) Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) Lisansı aracılığıyla bedelsiz kullanıma sunmaktadır. İçeriğin ticari amaçlı kullanımı için alınması gereklidir.

Yazarlar yazılarının bütün yayın haklarını derginin yayıncısı Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SoBiAD) 'ne devrettiklerini kabul ederler. Yayınlanan içeriğin (yazı ve görsel unsurlar) telif hakları dergiye ait olur. Dergide yayınlanması uygun görülen yazılar için telif ya da başka adlar altında hiçbir ücret ödenmez ve baskı masrafı alınmaz; ancak ayrı baskı talepleri ücret karşılığı yerine getirilir.

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) aşağıdaki indexing/abstracting servislerinde kayıtlıdır.

| ASOS Index | Google Scholar | Akademik Dizin | Sobiad Atıf |

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (OYBD) ayrıca TÜBİTAK- ULAKBİM Dergi Sistemleri (UDS) çerçevesinde DergiPark'ta kayıtlıdır.

EDİTÖR

Doç.Dr. Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Doç.Dr. Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

EDİTÖR KURULU

Prof.Dr. Mustafa Sağsan, Yakın Doğu Üniversitesi
Doç.Dr. Yusuf Esmer, Bayburt Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi Vildan Ateş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Dr. Bilge Kağan Onacan, Milli Savunma Üniversitesi

YABANCI DİL EDİTÖRÜ

Dr. Billur Güner Kohen, Bay Atlantic Üniversitesi, ABD



BİLİM KURULU

Bariř Tan, Koç Üniversitesi
Batuhan Güvemli, Trakya Üniversitesi
Erkan Erdil, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Figen Ebren, Akdeniz Üniversitesi
Gündüz Ulusoy, Sabancı Üniversitesi
İbrahim Kırcova, Yıldız Teknik Üniversitesi
Mustafa Tanyeri, Dokuz Eylül Üniversitesi
Nesrin Alptekin, Anadolu Üniversitesi
Ömür Özmen, Dokuz Eylül Üniversitesi
Teoman Pamukçu, Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Zeynep Aycan, Koç Üniversitesi

SOSYAL
BİLİMLER
ARAşTIRMALARI
DERNEğİ

İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

E-SINAV SİSTEMİ İLE İLGİLİ ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİ VE YAŞANAN SORUNLARIN
ARAŞTIRILMASI

THE INVESTIGATION OF STUDENT OPINIONS AND PROBLEMS ABOUT THE E-EXAM SYSTEM

Gülcan AFACAN ADANIR

189-207

Araştırma Makalesi

NESİLLER BAZINDA LİDERLİK TARZLARININ STRATEJİK YÖNETİMDE VİZYONA
ETKİSİ: AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR İNCELEME

*THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON VISION IN STRATEGIC MANAGEMENT: A REVIEW IN
FAMILY BUSINESS*

Funda KILIÇ

208-227

Araştırma Makalesi

DEMARŞİ, SORTİSYON ve ROTASYON Temsilcilerin ve Yöneticilerin Seçimi ve Atanmasında
Kura İle Rastgele Seçim (Sortisyon) ve Görev Süresi Sınırlaması (Rotasyon): Fayda ve Maliyet
Analizi

*DEMARCHY, SORTITION AND ROTATION The Implementation of Random Selection (Sortition) and Term
Limit (Rotation) Methods for the Selection and Appointment of Representatives and Public Servants: A Benefit
and Cost Analysis*

Coşkun Can AKTAN & Serdar YAY

228-259

Araştırma Makalesi

ÇAĞDAŞ İŞLETME STRATEJİSİ FORMÜLASYONUNDA NİTEL BİR ÇALIŞMA: MAVİ
ÖRNEĞİ

A QUALITATIVE STUDY ON BUSINESS STRATEGY FORMULATION: MAVİ EXAMPLE

Vildan BAYRAM

260-286

Araştırma Makalesi

YÖNETİMDE BAŞARI İÇİN İKİ ETKEN: ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK

THE TWO FACTORS FOR SUCCESS IN MANAGEMENT: EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY

Fikret BAYIR & Hasan Engin ŞENER

287-304

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

E-SINAV SİSTEMİ İLE İLGİLİ ÖĞRENCİ GÖRÜŞLERİ VE YAŞANAN SORUNLARIN ARAŞTIRILMASI*

Gülgün AFACAN ADANIR¹

Dr.Öğr.Gör.

Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi

E-mail: gafacan@ankara.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-0832-1808

Öz

Bir teknolojinin başarısı, büyük ölçüde beklenen düzeyde kullanılabilirliğine bağlıdır. Bu çalışma ile öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin görüşlerinin ve sınav sırasında yaşadıkları sorunların araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, e-Sınav Sisteminin kullanıcıları bu çalışmada dikkate alınmıştır. Çalışmanın amaçlarının gerçekleştirilmesi ve derinlemesine araştırma için nicel ve nitel yöntemlerden oluşan karma yöntemler yaklaşımı kullanılmıştır. Katılımcılar Türkiye’de bir devlet üniversitesinde önlisans düzeyinde eğitim gören uzaktan eğitim öğrencileridir. Katılımcı öğrenciler e-Sınav süreciyle ilgili soruları cevaplamışlardır. Ek olarak, sınavlar yapılırken canlı sohbet oturumları sırasında öğrencilerin mesajlarını araştırılmıştır. Öğrencilere e-Sınav Süreci ile ilgili sorulan sorular tanımlayıcı istatistiklerle analiz edilmiştir. İçerik analizi yaklaşımı ile açık uçlu sorular ve canlı sohbet mesajları analiz edilmiştir. Başlıca sorunlar sınav süresinin yeterli olmaması, uygun olmayan soruların varlığı,

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu çalışma için Ankara Üniversitesi'nin 07.10.2019 tarihli ve 12/357 sayılı Üniversite Etik Kurulu Kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

¹ **Sorumlu Yazar:** gafacan@ankara.edu.tr

Atıf (APA): Afacan Adanır, G. (2021), E-sınav Sistemi ile ilgili Öğrenci Görüşleri ve Yaşanan Sorunların Araştırılması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 1-19.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

teknik problem olasılığı ve arayüz tasarım sorunları ile ilgilidir. Makalede, bu sorunların önlenmesi için temel önerilere de yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Değerlendirme, elektronik sınav, sınav süreci*

Alan Tanımı: *Eğitim Bilimleri*

THE INVESTIGATION OF STUDENT OPINIONS AND PROBLEMS ABOUT THE E-EXAM SYSTEM

Abstract

The success of a technology highly depends on its usability in an expected level. With this study, it was aimed to investigate students' opinions about the e-Exam process and the problems they experienced during the exam. In this respect, users of the e-Exam System were considered in this study. The participants are mainly online students studying in vocational level. Participant students responded the questions related to the e-Exam process. In addition, the study investigated learners' messages during live chat sessions while exams were taking place. Mixed methods approach consisting of quantitative and qualitative methods was used to achieve the objectives of the study and for in-depth research. Students were asked questions about the e-Exam Process and analyzed with descriptive statistics. Open-ended questions and live chat messages were analyzed using a content analysis approach. The major usability problems are related to lack of exam time, existence of improper questions, possibility of technical problems, and interface design problems. In the paper, essential recommendations were also provided for preventing these problems.

Key Words: *Assessment, electronic exam, exam process*

JEL Code: *I23*

1. GİRİŞ

Değerlendirme, var olan durumu ortaya koyduğu ve öğrenci niteliklerinin geliştirilmesine imkan sağladığı için eğitimin önemli bir boyutu olarak görülmektedir (Yılmaz, 2016). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte üniversiteler tarafından çeşitli dersler kapsamında elektronik sınavlardan yararlanılmaya başlanmıştır. Elektronik sınavlar, öğrencilerin bilgi teknolojileri aracılığıyla değerlendirilmesinde etkili araçlar olarak geliştirilmiş,

kalem ve kağıtla yapılan geleneksel sınavlar üzerinde herhangi bir olumsuz etki yaratmamaktadır (Sarrayih ve Ilyas, 2013).

Elektronik sınavlar, öğrenciler ve öğretmenler için çeşitli avantajlar sunmaktadır. Öğrencilere uygun yer ve uygun zamanda elektronik sınavlara girme şansı sağlanmaktadır. Elektronik sınavlar, hem sınav sürelerini azaltmakta hem de notların ilan edilmesi için gerekli süreyi kısaltmaktadır. Ayrıca, özellikle öğrenci sayısı fazla olan sınıflar için değerlendirme yönetimini kolaylaştırmaktadır. Elektronik sınavlar sayesinde not verme işlemi otomatik olarak yapılabilmekte, dolayısıyla değerlendirme süreci daha objektif hale gelmektedir (Karaman, 2011).

Türkiye'de bulunan bir devlet üniversitesi, elektronik sınav uygulamasını uzaktan eğitim gören önlisans öğrencileri için 2015 yılında başlatmıştır. Üniversitede ders içerikleri, sanal sınıflar ve diğer öğrenme etkinlikleri öğrenme yönetim sistemi (ÖYS) kapsamında öğrencilere sunulmaktadır. Elektronik sınavlar ise e-Sınav sistemi olarak adlandırılan ayrı bir ÖYS sistemi ile öğrencilere sunulmaktadır. Sınavların ve soruların güvenliği için elektronik sınavların uygulanmasında ayrı bir ÖYS kullanılması tercih edilmiştir. Sınavlara hazırlık aşamasında öğrencilerin sınavlara ve sorulara erişememesi için e-Sınav sistemine girmelerine izin verilmemektedir. Ayrıca, notlandırma işlemleri yapılırken öğrencilerin sisteme erişimi bulunmamaktadır.

e-Sınav süreci organize bir şekilde yürütülmektedir. Sınava hazırlık aşamasında her öğretim üyesi soru bankaları oluşturmakta ve yürüttüğü dersler kapsamında elektronik sınavlar oluşturmaktadır. Sınav hazırlık aşaması bittikten sonra sorular sınav komiteleri tarafından yapı ve içeriklerine göre kontrol edilmektedir. Kontroller sonrasındaki sorulardaki gerekli değişiklikler tamamlandığında sınav ayarları dikkate alınarak elektronik sınavların organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Elektronik sınavlar hafta sonları dört oturumda düzenlenmektedir. Sınav takvimi sınavlardan yaklaşık bir hafta önce öğrencilere duyurulmaktadır. Sınav duyuruları web sitesi, sosyal medya uygulamaları (ör. Facebook, Twitter) ve SMS hizmeti gibi farklı yollarla sağlanmaktadır. Öğrenciler, sınav oturum saatlerinde e-Sınav sistemine girerek sınavlarını bilgisayar laboratuvarı ya da ev gibi tercih ettikleri yerlerden gerçekleştirmektedir. Öğrenciler, sınav sırasında herhangi bir sorunla karşılaşırlarsa sorunlarını e-Sınav ile entegre olan canlı sohbet veya forum aracılığıyla iletebilmektedir. Sınav tamamlandıktan ve gerekli kontroller yapıldıktan sonra öğrenciler cevaplarını, soruların doğru yanıtlarını ve notlarını sistemden görüntüleyebilmektedirler.

Bir teknolojinin başarısı, büyük ölçüde hedef kullanıcılar tarafından kullanılmasına bağlıdır. Bu çalışma ile öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin görüşlerinin ve sınav sırasında yaşadıkları sorunların araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, e-Sınav Sisteminin kullanıcıları bu çalışmada dikkate alınmıştır. Katılımcılar Türkiye’de bir devlet üniversitesinde önlisans düzeyinde eğitim gören uzaktan eğitim öğrencileridir. Çalışmanın eğitim alanında karar vericiler ve sistem geliştiriciler ile eğitmenler için önemli sonuçlar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR

İlgili literatürde, elektronik sınavların kullanımını etkileyen faktörleri öğrencilerin bakış açısından araştıran çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmalar kapsamında öğrenciler genel olarak elektronik sınavlardan memnun olduklarını belirtmişler, ancak aynı zamanda elektronik sınavlarla ilgili bazı endişeler bildirmişlerdir. Örneğin Dermo (2009), öğrencilerin e-değerlendirmeye yönelik algılarının değerlendirilmesi için duyuşsal faktörler, geçerlilik, pratik konular, güvenilirlik, güvenlik, öğrenme ve öğretme boyutlarını kapsayan bir anket geliştirmiş ve anketi uygulamıştır. Aynı çalışmada açık uçlu sorular kullanılarak öğrencilerin elektronik sınavlarla ilgili görüşleri alınmıştır. Çalışmada anketlerin analiz edilmesinde nicel yöntemler, açık uçlu soruların değerlendirilmesinde nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bulgulara göre öğrenciler elektronik sınavlarla ilgili olumlu tutumlarını belirtmiş olsa da, soru bankalarından rastgele soru seçimi nedeniyle sınavların adil olmasına ilişkin endişelerini dile getirmişlerdir. Öğrencilere göre her soru farklı zorluk düzeyine sahip olduğundan, elektronik sınavlara soruların rastgele dahil edilmesi öğrenciler için sınavların eşitliğini engellemiştir. Hillier (2014), e-Sınavlara yönelik öğrenci algılarını araştırdığı çalışmada anket yöntemi uygulamış, nicel ve nitel analizler gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada öğrenciler genel olarak olumlu tutumlara sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, elektronik sınavların diğer bölümlere kıyasla teknoloji bölümündeki öğrencilere daha uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bilgisayar ile ilgili bölümlerde okumak, öğrencilere bilgisayar tabanlı ortamlarda edindikleri yazma deneyimleri sayesinde elektronik sınavları hızlı bir şekilde tamamlama fırsatı sunmaktadır. Ayrıca aynı çalışma, öğrencilerin e-Sınavların uygulanmasında teknik sorun olma olasılığı ve kopya çekme riskinden endişe duyduklarını ortaya koymuştur.

Bandle vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada veri toplama aracı olarak anketler kullanılmış, veri analizi yöntemi olarak nicel analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre lisans öğrencilerinin elektronik

sınavların kullanımına ilişkin olarak olumlu tutumda bulundukları tespit edilmiştir. Öğrenciler, e-Sınavlar kapsamında kaliteli test uygulandığını ve e-Sınavların eğitim standartlarına uygun olduğunu belirtmişlerdir. Çalışma aynı zamanda e-Sınavların yaygınlığının arttırılmasını, öğrencilerin e-Sınavlara adaptasyonunun sağlanması için yönlendirmeler ve eğitimler verilmesini önermiştir. Cabı (2016) çalışmasında yüksek lisans öğrencilerinin farklı e-değerlendirme yöntemlerine ilişkin algılarını analiz etmiştir. Çalışma kapsamında nitel araştırma çerçevesinde yer alan olgubilim deseni kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Bu çalışma, öğrencilerin anlık geribildirim, çalışma motivasyonu ve öz değerlendirme özelliklerinden dolayı e-sınavları tercih ettiğini ortaya koymuştur. Öğrencilerin e-sınavlarla ilgili kaygıları olarak sınav sırasında kopya olasılığının ve teknik problemlerin olma olasılığı olmuştur. Ayrıca, öğrenciler dönem boyunca sınav seanslarının olmamasını bir sınırlılık olarak belirtmişlerdir. Laine vd. (2016) öğrencilerin elektronik sınav sistemiyle ilgili deneyimlerini araştırmıştır. Çalışmada öğrenci görüşleri anket yoluyla toplanmış, veriler nicel ve nitel yöntemlerle analiz edilmiştir. Sonuçlara göre öğrenciler e-sınav organizasyonlarından ve soruların uygunluğundan memnundurlar. Öğrencilerin belirttikleri tek zorluk, elektronik sınavlarda matematiksel problemler ve hesaplamalar ile ilgilidir. Bu zorlukla ilgili olarak, öğrenciler matematiksel hesaplamalar yapmak için sistemin yetersizliğini ve e-sınav sistemi kapsamında dijital hesap makinesinin kullanımının olmamasını göstermiştir.

Al-Mashaqbeh ve Al Hamad (2010) çalışmalarında çevrimiçi sınav aracının güçlü ve zayıf yönlerini göstermeyi amaçlamıştır. Çalışma kapsamında üniversite öğrencilerine anket uygulanmış, verilerin analizinde nicel yöntemler kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları, öğrencilerin çevrimiçi sınavı benimseme konusunda olumlu tutumları olduğunu göstermiştir. Öğrenciler çevrimiçi sınav aracını kullanışlı bulduklarını ve aracı kullanırken motive hissettiklerini belirtmişlerdir. Özden vd.(2005) 'in çalışması, anket ve mülakatlar aracılığıyla öğrencilerin çevrimiçi değerlendirme algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada nicel analiz yöntemleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Çalışma, anında geri bildirim, rastgele soru seçimi, sınav sorularının madde analizi ve sınavın hemen ardından notların duyurulması gibi özellikleri sayesinde öğrencilerin çevrimiçi değerlendirmeyi avantajlı bulduklarını ortaya koymuştur.

Jawaid vd. (2014) çalışmasında lisansüstü düzeydeki öğrencilerin bilgisayar tabanlı değerlendirme algılarını araştırmıştır. Çalışmada veriler anket yöntemi ile toplanmış, nicel analiz yöntemleri ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Çalışma sonucunda öğrencilerin büyük çoğunluğunun kâğıt ve kalem tabanlı değerlendirme yerine bilgisayar tabanlı değerlendirme yöntemini tercih ettikleri, deneyim kazandıktan sonra kendilerine güven duydukları ve geleneksel sınavlara göre bilgisayar tabanlı değerlendirmeye daha az zaman ayırdıkları bulunmuştur. Sorensen (2013) çalışmasında anket yöntemi ve nicel analiz yöntemi kullanarak öğrencilerin e-değerlendirme algılarını incelemiştir. Çalışma kapsamında öğrenciler e-değerlendirme yönteminin öğrenmelerine değer kattığını hissettiklerini ve anında geri bildirim aldıklarını, dolayısıyla öğrenme yönetim sistemi modüllerinde daha fazla e-değerlendirme görmeleri beklediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, öğrenciler soru bankasından rastgele soru seçimi ile ilgili adalet konusunda hiçbir endişe duymadıklarını açıklamışlardır. Alsadoon (2017), Suudi Elektronik Üniversitesi'nde öğrencilerin e-değerlendirmeye yönelik algılarını incelemiştir. Çalışma kapsamında üniversite öğrencilerine anket uygulanmış, verilerin analizinde nicel yöntemler kullanılmıştır. Çalışmaya katılan öğrenciler özellikle elektronik sınavların anlık geri bildirim sağlaması, tarafsız notlandırma gerçekleştirmesi, bireysel öğrenme için değerlendirme sağlamasından memnuniyet duyduklarını belirtmişlerdir.

3. YÖNTEM

Araştırma Soruları

Çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir:

1. Öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğrencilerin e-Sınav Sisteminin kullanımına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. e-Sınavlar sırasında öğrenciler hangi sorunları yaşamıştır?

Araştırma Tasarımı

Çalışmanın amaçlarının gerçekleştirilmesi ve derinlemesine araştırma için nicel ve nitel yöntemlerden oluşan karma yöntem yaklaşımı kullanılmıştır. Öğrencilere e-Sınav Süreci ile ilgili sorular sorulmuş ve tanımlayıcı istatistikler ile analiz edilmiştir. Açık uçlu sorular ve sınav sırasındaki canlı sohbet mesajları içerik analizi ve kod üretme yaklaşımı ile analiz edilmiştir.

Prosedür

Uzaktan eğitim gören önlisans öğrencileri e-Sınav Sistemine girerek arasınavlarını tamamlamışlardır. Öğrenciler sınavlar sırasında e-Sınav Sistemine entegre olan canlı sohbet aracını kullanarak yaşadıkları sorunları belirtmişlerdir. Öğrencilere teknik destek sağlanarak sorunları çözümlenmiştir. Sınavların sona ermesinin

ardından çevrimiçi anketler öğrencilere e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Gönüllü öğrenciler anket sorularını yanıtlamışlardır. Böylelikle katılımcı öğrenciler e-Sınav sürecini ve sistemi değerlendirmişlerdir.

Katılımcılar

Çalışmanın katılımcıları önlisans programlarında okuyan uzaktan eğitim öğrencileridir. Önlisans Programları Turizm ve Otel İşletmeciliği (TOİ) Programı, Bankacılık ve Sigortacılık (BAS) Programı, Tıbbi Dokümantasyon ve Dokümantasyon Programı (TDS) Programı, Bilgisayar Programcılığı Uzaktan Eğitim Programı (BİPRO), Adalet Uzaktan Eğitim Programı (ADUZEP) olmak üzere 5 farklı programdır. Katılımcıların bu programlara dağılımı Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1
Katılımcı Öğrencilerin Programlara Dağılımı

Program	Frekans	Yüzde
TOİ	7	8 %
BAS	12	13 %
TDS	15	16 %
BİPRO	32	34 %
ADUZEP	27	29 %

Veri Toplama

Çalışmaya gönüllü olarak uzaktan eğitim önlisans öğrencileri katılmıştır. Öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin görüşlerini anlamak için Tablo-2'deki sorular öğrencilere yöneltilmiştir. Sorular, alandaki iki eğitmen tarafından geliştirilmiştir. Öğrenciler her soru için cevaplarını “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar olan seçeneklerden birini seçerek belirtmişlerdir.

Tablo 2

e-Sınav Sürecinin Değerlendirilmesi

e-Sınav Süreç Değerlendirme Soruları

1. e-Sınavlar hakkında bana yeterli bilgi verilmiştir.
2. e-Sınav Sistemini kullanırken herhangi bir sorun yaşamadım.
3. e-Sınavlar sırasında sağlanan teknik destek (canlı sohbet, forum) yeterliydi
4. e-Sınavlarda kağıt-kalem sınavlarına göre daha az stres yaşadım
5. e-Sınavlarda sorulan sorular uygundu.
6. e-Sınavların güvenilir olduğunu düşünüyorum.
7. e-Sınavlarda performansım hakkında anında geri bildirim aldım.
8. e-Sınavlarda notlandırma objektif yapılmıştır.

Nitel yöntem kapsamında amaç, katılımcıların sistemi kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemektir. e-Sınav süreç değerlendirme sorularını doldurduktan sonra katılımcılardan "e-Sınav Sistemini kullanırken hangi problemlerle karşılaştınız?" açık uçlu sorusunu yanıtlamaları istenmiştir. Ayrıca, sınavlar yapılırken canlı sohbet oturumları sırasında öğrencilerin mesajları analiz edilmiştir. Bu sayede öğrencilerin sınavlarda ortaya çıkan sorunları araştırılmıştır.

Veri Analizi

Öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin değerlendirmelerini analiz etmek için tanımlayıcı istatistik yöntemi (frekans ve yüzde) uygulanmıştır. Katılımcıların açık uçlu soruya verdikleri cevapları ve canlı sohbette yönelttikleri sorunlarının analizi için içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi nitel bir bakış açısını göz önüne almakta ve öğrencilerin sistemi kullanırken yaşadıkları sorunları araştırmaktadır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma Sorusu-1 Öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?

Öğrencilerin e-Sınav sürecine ilişkin görüşleri açıklayıcı istatistikler formatında Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3

e-Sınav Süreci Değerlendirilmesiyle ilgili Açıklayıcı İstatistikler

Ma dde no	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	%/#	%/#	%/#	%/#	%/#
1	11,8/11	16,1/15	12,9/12	31,1/29	27,9/26
2	4,3/4	3,2/3	16,1/15	21,5/20	54,8/51
3	15,0/13	8,6/8	24,7/23	21,5/20	30,1/28
4	13,9/13	7,5/7	24,7/23	13,9/13	39,7/37
5	13,9/13	7,5/7	26,8/25	26,8/25	24,7/23
6	4,3/4	7,5/7	21,5/20	34,4/32	32,2/30
7	11,8/11	6,4/6	27,9/26	18,2/17	35,4/33
8	2/2,1	2/2,1	24,7/23	19,3/18	51,6/48

Öğrencilerin % 76,3'ü (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) e-Sınav Sistemini kullanırken herhangi bir sorun yaşamadığını belirtmiştir. Az sayıda öğrenci, sonraki iki bölümde ayrıntılı olarak açıklanan sorunlarla karşılaşmıştır.

Sonuçlara göre öğrencilerin % 59,0'ı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) sınavlar hakkında yeterli bilgi verildiğini düşünmektedir. Sınav programı, sınavlardan 1 hafta önce öğrencilere web sitesi, sosyal medya uygulamaları (Facebook ve Twitter) ve SMS hizmeti gibi farklı yollarla duyurulmaktadır. Ayrıca, öğrenciler için e-Sınav sisteminin kullanımına ilişkin ayrıntılı bir yönerge geliştirilmiştir. Ancak, öğrencilerin % 41,0'ı (katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum olarak belirtenlerin toplamı) e-Sınavlar hakkında yeterli düzeyde bilgi almadıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, üniversitenin öğrencilerin sınavla ilgili farkındalıklarını arttırmak için sınav duyuru yollarını artırabileceğini ve daha fazla kılavuz belge sağlayabileceğini ima etmektedir.

Sınav günlerinde öğrenciler e-Sınav sistemine girerek sınavlarını bilgisayar laboratuvarı, ev gibi tercih ettikleri yerlerden gerçekleştirmektedirler. Öğrenciler herhangi bir sorunla karşılaşırlarsa sorularını e-sınav sistemi ile entegre olan canlı sohbet veya foruma gönderebilmektedirler. Sınavların devamlılığı için sorunları derhal değerlendirilmekte ve çözülmektedir. Öğrencilerin %51,6'sı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) sınav sırasında sağlanan teknik desteği yeterli bulmuştur. Canlı sohbet ve forum araçları ile öğrencilere teknik destek sağlanmasına rağmen, öğrenciler telefon ve e-posta yoluyla da

teknik destek almak isteyebilmektedirler. Bu nedenle, gelecekte uygulanacak e-Sınavlarda öğrencilere daha fazla iletişim aracı ile destek sağlanabilir.

Öğrencilerin % 53,6'sı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) geleneksel sınavlara kıyasla e-sınavlarda daha az stres yaşadığını belirtmiştir. e-Sınavlar sırasında stres yaşayan öğrencilerin stres nedeni, sınav sırasında yaşadıkları teknik sorunlardan kaynaklı olabilir. Örneğin, Cabrı'nın (2016) çalışmasında öğrencilerin elektronik sınavlarda yaşadığı kaygılarından biri teknik sorun yaşama olasılığı olarak belirtilmiştir. Öğrencilerin yaşadıkları bu tür endişeler, öğrenciler sınav sırasında yaşadıkları sorunları belirttiğinde çözülmeye çalışılmaktadır. Öğrencilerin sınav kayıtları incelenmekte ve sorunları teknik personel tarafından onaylanırsa öğrencilere sınava girmeleri için ek hak sağlanmaktadır.

Sınava hazırlık aşamasında her öğretim üyesi soru bankası geliştirmekte ve verdiği dersler için elektronik sınavlar oluşturmaktadır. Hazırlık aşaması bittikten sonra her ders kapsamında düzenlenen sorular yapılarına ve içeriklerine göre kontrol edilmektedir. Yapısal değerlendirme ile soru metni ve seçenekleri incelenmektedir; içerik değerlendirmede ise sorunun konu alanına uygunluğunu incelenmektedir. Soruda değişikliğe ihtiyaç duyulursa, eğitmenler bilgilendirilmekte ve soruları revize etmeleri istenmektedir. Revizyonlar için eğitmenler sisteme yeniden girmekte ve soruları beklenen formatta düzenlemektedir. Öğrencilerin % 51,5'i (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) e-sınavlarda soruların uygun olduğunu düşünmektedir. Uygun olmayan soruların nedeni sorularda eksik seçeneklerin veya eksik metinsel açıklamaların olması olabilir. Bu sonuç, sınav sorularının kontrolü için daha detaylı bir uygulamanın gerektiğini ima etmektedir.

Öğrencilerin % 66,6'sı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) e-Sınavları güvenilir bulmuştur. e-Sınavlar kapsamında güvenlik bazı çalışmalarda da araştırılmıştır. Örneğin, Dermo (2009) çalışmasında öğrenciler e-Sınavların güvenliğinden duydukları memnuniyeti, Sorensen (2013) çalışmasında ise elektronik ortamda yapılan sınavların adilliğini belirtmişlerdir. E-Sınavların güvenliğini sağlamak için, kimlik doğrulama ve veri güvenliği konuları şu anda üniversite tarafından uygulanmaktadır. Ayrıca, çevrimiçi gözetmenlik gibi yeni teknolojilerin kullanılması, e-Sınavlarda kopya çekmenin önlenmesi için faydalı olabilir.

Sınav oturumlarının sona ermesinin ardından kriterler listesine göre sınav notları kontrol edilmektedir. Notlarda bir hata veya eksik değer varsa, sınav ayarları düzenlenip notlar yeniden hesaplanmaktadır. Daha sonra öğrencilerin sınavlarını gözden geçirmelerine ve doğru cevapları görmelerine izin verilmektedir. Sorularda herhangi bir hata olması durumunda öğrenciler bu sorunla ilgili olarak öğretim elemanlarına bilgi vermektedirler. Öğitmenler hatayı onaylarsa sorular güncellenmekte ve öğrenci sınavları yeniden notlandırılmaktadır. Ardından öğrenciler değişiklik ve güncellenen notlar hakkında bilgilendirilmektedir. Notların kesinleşmiş hali, doğrudan öğrenci işleri sistemine aktarılabilen elektronik tablo formatında öğretim elemanlarına sunulmaktadır. Böylece öğretim elemanları notları öğrenci işleri sistemine kolaylıkla girebilmektedir. Öğrenciler, öğrenci işleri sisteminden notlarını ve genel not ortalamalarını tekrar kontrol edebilmektedirler.

Öğrencilerin % 53,6'sı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) performansları hakkında anında geri bildirim aldıklarını düşünmektedir. Sınavdan bir gün sonra notlar açıklansa da, öğrenciler sınavı tamamladıktan hemen sonra sonuçları görmek istemektedirler. Notların kontrol edilmesi ve öğretmenlerin paragraf sorularına not vermesi gerektiği için öğrencilerin bu beklentisi karşılanamamaktadır.

Öğrencilerin % 70,9'u (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak belirtenlerin toplamı) e-Sınavlarda notlandırmanın objektif olduğunu düşünmektedir. Diğer öğrenciler, rastgele soruların varlığını objektif bulmamakta olabilir. Önceki çalışmaların bulgularında da benzer düşünceler gözlemlenmiştir. Rastgele soruların varlığı Dermo (2009) 'un çalışmasında endişe kaynağı olarak öne sürülürken, Özden vd. (2005)'in çalışmasında e-sınavların iyi bir yönü olarak bildirilmiştir. Sınavlarda kopya çekme olasılığını azaltmak için e-Sınav Sisteminde rastgele soru seçimi gerçekleştirilmektedir.

Araştırma Sorusu-2 Öğrencilerin e-Sınav Sisteminin kullanımına ilişkin görüşleri nelerdir?

İkinci araştırma sorusu, katılımcıların sistemi kullanırken karşılaştıkları sorunları belirlemeyi amaçlamıştır. Katılımcılara açık uçlu soru olarak - "e-Sınav Sistemini kullanırken yaşadığınız sorunlar nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir. Bulgular, öğrencilerin sadece % 6,5'inin sorun yaşadığını ortaya koymuştur. Öğrencilerin sorunları aşağıdaki kategorilerde incelenebilir.

Sınav süresinin yetersiz olmaması

Her sınav, 30 sorudan oluşmakta 30 dakika sürmektedir. Bazı öğrenciler bu süreyi matematiksel hesaplamalar ve problem çözümleri gerektiren soruları çözmek için yetersiz bulmuşlardır. Bu nedenle, çözüm için daha fazla zaman gerektiren sınav sorularının belirlenmesi ve bu tür sorular için uygun zamanın ayrılması sağlanabilir.

Sınavlarda yanlış soruların bulunması

Sınavlarda az sayıda soruda doğru seçenek bulunmamakta, bazı sorularda ise yeterli açıklama bulunmamaktadır. Diğer bir sorun da, bazı sınavlarda az sayıda sorunun birden fazla kez öğrencinin karşısına. Bu tür aksaklıkların önüne geçmek ve beklenen özelliklere sahip soruların geliştirilmesi için sınav kontrol işleminin daha detaylı yapılması gerekmektedir.

Kullanıcı arayüzü ile ilgili sorunlar

Çok az öğrenci, sınavlara girmek için uygun sistemi belirlemede zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan, öğrencilerin e-Sınav sistemini öğrenmeye kolaylıkla alışabilecekleri düşünüldüğünden benzer görünüm üniversite tarafından tercih edilmiştir. Yine de e-Sınav sisteminin görünürlüğü, bazı tasarım unsurlarının eklenmesiyle artırılabilir. Bir öğrenci Matematik sınavında gerekli matematiksel işlemi (bölme veya toplama) anlayamadığını bildirmiştir. Bu sorun, öğrenci monitörünün zayıf çözünürlük özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir, dolayısıyla öğrenci tarafından donanımı güncellenebilir.

Teknik problemler

Bir öğrenci, bir sorunun cevabını düşünürken sistemde herhangi bir cevap olmadığını belirtmiştir. Ancak daha sonra sistemin düzeldiğini ve diğer sorulara verdiği önceki cevaplarının sistemde görüldüğünü belirtmiştir. İki öğrenci her sorunun farklı sayfada gelmesinden memnun olmadıklarını açıklamıştır. Bunun yerine, soruların gruplanıp aynı sayfada sunulabileceğini önermişlerdir. Öte yandan soruların farklı sayfalarda sunulması yaklaşımı, sistemin cevapları tek tek kaydetmesini garanti etmektedir. Sistem arızası veya donması durumunda, öğrencilerin önceki cevapları otomatik olarak kaydedilebilmektedir. Tüm soruların tek bir sayfada verildiği durumda, herhangi bir teknik problem durumunda öğrencilerin cevapları büyük olasılıkla kaybolacaktır. Öğrencilerden biri canlı sohbetten anında geri bildirim alamadığını belirtmiştir. Bunun nedeni,

aynı anda birden fazla öğrencinin sorun yaşaması ve destek personelinin çözümleri sırayla sağlamasıyla ilgili olabilir.

Telafi sınavının olmaması

Birkaç öğrenci hastalık gibi mazeretleri olduğunda ve sınava girme şansları olmadığında telafi sınavına ihtiyaç duyabileceklerini ifade etmiştir. Bu tür durumlar önceden değerlendirilmiş ve öğretim elemanlarına öğrencilerin mazeretleri hakkında bilgi verilmiştir. Bu şekilde, öğrencilerin e-sınavlar yerine ödev hazırlamalarına izin verilmektedir.

Duyuru eksikliği

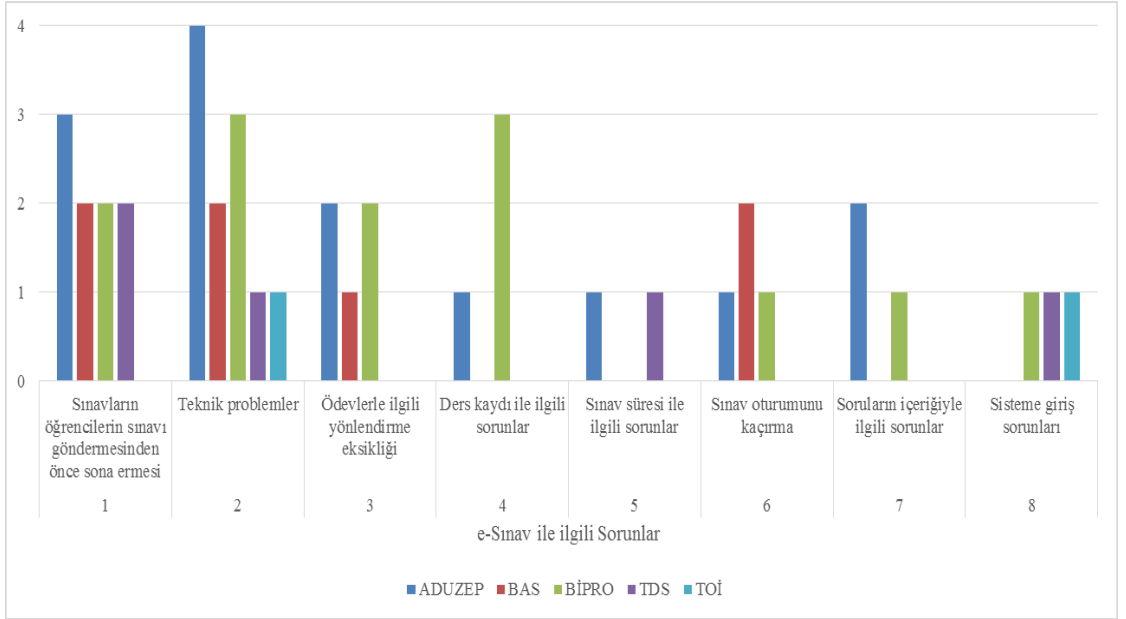
Öğrencilerden ikisi değerlendirmenin formatına ilişkin eğitmenlerden duyuru alamadıklarını belirtmiştir. Her ders için değerlendirme yönteminin listesi (yani sınav veya ödev) açıklanmış olsa da, öğrencilerin uygun şekilde hazırlanmaları için erken bilgilendirilmesi gerekmektedir. Duyurular, öğrenme yönetim sisteminin forum veya mesaj özellikleri kullanılarak gerçekleştirilebilir.

Diğer problemler

Bir öğrenci hafta sonları çalıştığı için sınav tarihleri ile ilgili sorunlar yaşamıştır. Ancak sınavlar hafta içi veya gece yapılırsa öğrencilerin büyük çoğunluğu sınavlara katılamayacak veya teknik grup yeterli destek sağlamayacaktır. Bu nedenle en uygun çözüm hafta sonları sabah ve öğleden sonra oturumlarında sınavları uygulamaktır.

Araştırma Sorusu-3 e-Sınavlar sırasında öğrenciler hangi sorunları yaşamıştır?

e-Sınavlar sırasında öğrencilerin yaşadıkları sorunlarını analiz etmek için sohbet mesajları incelenmiştir. Sonuçlara göre canlı sohbet sırasında toplam 41 sorun bildirilmiştir. Sorunların programlara göre dağılımı Şekil-1’de verilmiştir.



Şekil 1 e-Sınav ile ilgili Sorunların Programlara göre Dağılımı

En çok sorun yaşayan öğrenciler ADUZEP ve BİPRO programlarına kayıtlıyken, en az sorun yaşayan öğrenciler TOİ programındadır. Öğrencilerin sorunları ve ilgili çözümler aşağıdaki kategorilerde açıklanmıştır.

1. Sınavların öğrencilerin sınavı göndermesinden önce sona ermesi

Sorunların çoğu, öğrencilerin sınavların gönderimleri hakkında endişeleriyle ilgilidir. Bu sorun ADUZEP, BAS, BİPRO ve TOİ programı öğrencilerinde yaşanmıştır. Sınavlar öğrencilerin son gönderiminden önce sona erdiği için öğrenciler bu tür endişeleri dile getirmişlerdir. e-Sınav Sisteminde öğrenci cevapları sınav süresi dolduğunda otomatik olarak kaydedilmektedir. Öğrenci kaygılarını gidermek için sınavlar kontrol edilmiş ve öğrencilere ayrılan sürenin tamamını kullandıkları için sınavlarının otomatik olarak kaydedildiği öğrencilere açıklanmıştır.

2. Teknik problemler

Teknik problemler tüm programlarda görülmesine rağmen, bu sorunu en çok ADUZEP ve BİPRO programı öğrencileri yaşamıştır. Öğrencilerden ikisi, e-Sınav sisteminin sınav sırasında herhangi bir yanıt vermediğini belirtmiştir. Bu tür

sorunlar, öğrencilerin web tarayıcısının geri ve ileri düğmelerine tıklamaları nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Öğrencilere e-Sınav Sistemini yeniden başlatmaları tavsiye edilmiş. Ayrıca, tarayıcının ileri-geri düğmelerini kullanmamaları konusunda bilgilendirilme yapılmıştır. Bunun yerine, bu sorunu ortadan kaldırmak için sistemin bağlantılarını kullanmaları söylenmiştir.

Ayrıca, bazı öğrenciler, düşük hızlı internet bağlantısı, elektrik kesintisi, yanlış bilgisayar işlevleri veya yanlış sınav gönderimi nedeniyle sınavlara girememişlerdir. Bu öğrencilere sınavlarına yeniden girmeleri için fazladan bir hak sağlanmıştır.

3. Ödevlerle ilgili yönlendirme eksikliği

Değerlendirme süreci kapsamında, eğitmenler e-Sınav oluşturmak yerine çevrimiçi ödev vermeyi tercih edebilmektedir. Ödev ile bilgiler e-Sınav sistemi yerine ÖYS kapsamında duyurulmaktadır. Yine de, ADUZEP, BAS ve BİPRO programındaki bazı öğrenciler ödev konusunda bilgi eksikliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, öğrencilere ödev ile ilgili ayrıntıları öğrenmek için ders eğitmeniyle iletişim kurmaları önerilmiştir.

4. Ders kaydı ile ilgili sorunlar

e-Sınav Sistemi, üniversitenin Öğrenci İşleri Sistemi veri tabanından öğrenci ders listelerini almaktadır. Ancak, bazı öğrenciler ders kaydıyla ilgili danışman onayları olmadığı için kayıt oldukları tüm dersleri e-Sınav sisteminde görüntüleyemediklerini belirtmişlerdir. Bu sorunu en çok BİPRO programındaki öğrenciler yaşamıştır. Bu şekilde sorunları olduğunu belirten öğrenciler e-Sınav Sistemindeki derslere sınav sırasında manuel olarak eklenmiş, ancak öğrencilere kayıt oldukları dersler için danışman onayı almaları önerilmiştir.

5. Sınav süresi ile ilgili sorunlar

Sınav süresi ile ilgili sorunları ADUZEP ve TDS programı öğrencileri yaşamıştır. TDS programına kayıtlı öğrenci engelli öğrencidir. e-Sınav sisteminde engelli öğrencilere ek süre tanımlanmakta ve her bir sınav için 45 dakika süre verilmektedir. Ancak bu öğrenci sınav sürelerinin uzatılmamış olduğunu belirtmiştir. Bu sorunun giderilmesi için öğrencinin tüm sınavlarında ek süreler tanımlanmıştır. ADUZEP programında sınav süresiyle ilgili sorun yaşayan öğrenci sınava 10 dakika geç başlamış ve 30 dakika süresinin olduğunu düşünmüştür. Ancak sınav oturumu tamamlandığında sınavlar otomatik olarak

kaplanmaktadır. Öğrenciye sınavın başlangıç ve bitiş saatlerine dikkat etmesi gerektiği hatırlatılmıştır.

6. Sınav oturumunu kaçırma

Sınav oturumunu kaçırma sorunu ADUZEP, BAS ve BİPRO programındaki bazı öğrenciler tarafından yaşanmıştır. Öğrencilere sınav oturumları ile ilgili duyurular sınavlardan 1 hafta önce öğrencilere web sitesi, sosyal medya uygulamaları (Facebook ve Twitter) ve SMS hizmeti gibi farklı yollarla duyurulmaktadır. Sınav oturumunu kaçıran öğrencilere duyuruları dikkatlice takip etmeleri tavsiye edilmiştir.

7. Soruların içeriğiyle ilgili sorunlar

ADUZEP ve BİPRO programındaki öğrenciler, soruların metin içeriği veya seçenekleri ile ilgili sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Sınav sonuçları açıklandıktan sonra öğrenciler sorulardaki hataları öğretim elemanlarına bildirmişlerdir. Öğitmenler hatayı onayladığı takdirde, sorular güncellenmekte ve öğrenci sınavları yeniden notlandırılmaktadır. Bu nedenle, öğrencilere sınav sonuçları açıklandıktan sonra dersi veren öğretim elemanı ile iletişime geçmeleri tavsiye edilmiştir.

8. Sisteme giriş sorunları

e-Sınav Sistemi, öğrenci kimlik numarası ve şifre bilgilerini üniversitenin Öğrenci İşleri Sisteminin veri tabanından sınavdan bir gün önce almaktadır. Bu sayede öğrenciler her iki sistem için aynı kullanıcı adı ve şifreyi kullanabilmektedir. Yine de bazı öğrenciler şifrelerini sınav gününden hemen önce Öğrenci İşleri Sisteminden güncellemişler, dolayısıyla bu öğrenciler mevcut şifreleri ile e-Sınav sistemine girememişlerdir. Bu sorunu BİPRO, TDS ve TOİ programı öğrencileri yaşamıştır. Sistem giriş sorunlarını ortadan kaldırmak ve Öğrenci İşleri Sisteminden güncel şifre bilgilerini almak için düzenli olarak uygun bir program çalıştırılmakta, bu şekilde öğrencilerin giriş sorunları önlenmeye çalışılmaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışma, öğrencilerin e-Sınav süreciyle ilgili görüş ve deneyimlerini incelemiştir. Bu yaklaşımlar, e-Sınav sisteminin mevcut sorunlarını belirleyecek şekilde birbirini tamamlamıştır.

Öğrencilerin büyük çoğunluğu sistem ile ilgili memnuniyetlerini belirtse de bazı sorunlar bildirmişlerdir. Öğrenciler bazı soruların daha fazla zaman gerektirdiğini, bu nedenle bu tür sorulara uygun zaman sağlanmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ek olarak, soruların içeriklerine ve yapılarına göre dikkatlice kontrol edilmesi gerekmektedir. Öğrenciler, elektronik sınavların uygulanmasıyla ilgili daha fazla kılavuz beklemektedir. Bu üniversite tarafından dikkate alınmakta, hem öğrencilerin hem de öğretmenlerin kullanımı için ayrıntılı dokümanlar geliştirilmektedir. Ayrıca, öğrenciler sınav sırasında sorunlarına çözüm bulmaları için teknik olarak desteklenmektedir. Kullanıcılardan düzenli geri bildirim almak ve sistemi sorunları en aza getirecek şekilde geliştirmek önemlidir.

Çalışma kapsamında uzaktan eğitim alan öğrencilerin e-Sınav süreci ile ilgili sorunları incelenmiştir. Ancak, günümüzde pandemi nedeniyle üniversite düzeyindeki dersler büyük ölçüde uzaktan eğitim yoluyla verilmekte ve değerlendirmeler elektronik ortamda yürütülmektedir. Çalışmanın devamı olarak örgün eğitim alan öğrencilerin e-Sınav sürecindeki yaşadıkları sorunlar da araştırılarak, uzaktan ve örgün öğrencilerin sorunları ile ilgili karşılaştırmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın örneklem büyüklüğüne göre sınırlılıkları bulunmaktadır. Anketlere yanıt gönderen öğrenci sayısı, gerçekte beklendiği kadar yüksek değildir. Gelecek bir çalışma olarak, daha büyük bir örneklemden veri elde etmek uygun olacaktır. Ayrıca, daha detaylı veriler elde etmek amacıyla öğrencilerle bire bir görüşmeler yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Al-Mashaqbeh, I. F., & Al Hamad, A. (2010, May). Student's perception of an online exam within the Decision Support System Course at Al al Bayt University. In *Computer Research and Development, 2010 Second International Conference on* (pp. 131-135). IEEE.
- Alsadoon, H. (2017). Students' perceptions of e-assessment at Saudi Electronic University. *Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET*, 16(1), 147-153. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1124924.pdf>
- Bandele, S. O., Oluwatayo, J. A., & Omodara, M. F. (2015). Opinions of undergraduates on the use of electronic examination in a Nigerian University. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), 75. <http://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/5866>

Bangor, A., Kortum, P., & Miller, J. (2008). An empirical evaluation of the system usability scale. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 24(6), 574–594. <https://doi.org/10.1080/10447310802205776>

Brooke, J. (1996). SUS-A quick and dirty usability scale. *Usability evaluation in industry*, 189(194), 4-7.

Cabı, E. (2016). Uzaktan eğitimde e-değerlendirme üzerine öğrenci algıları. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(1), 94-101. doi: 10.5961/jhes.2016.146

Çağıltay, K. (2011). *İnsan Bilgisayar Etkileşimi ve Kullanılabilirlik Mühendisliği: Teoriden Pratiğe*. ODTÜ Yayıncılık.

Dermo, J. (2009). e-Assessment and the student learning experience: A survey of student perceptions of e-assessment. *British Journal of Educational Technology*, 40(2), 203-214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2008.00915.x>

Hillier, M. (2014). The very idea of e-Exams: student (pre) conceptions. *Proceedings Ascilite 2014*, 77-88. <https://core.ac.uk/download/pdf/43365108.pdf>

Jawaid, M., Moosa, F. A., Jaleel, F., & Ashraf, J. (2014). Computer based assessment (CBA): perception of residents at Dow University of Health Sciences. *Pakistan journal of medical sciences*, 30(4), 688-691. doi: 10.12669/pjms.304.5444

Karaman, S. (2011). Examining the effects of flexible online exams on students engagement in e-learning. *Educational Research and Reviews*, 6(3), 259-264.

Laine, K., Sipilä, E., Anderson, M., & Sydänheimo, L. (2016). *Electronic exam in electronics studies*. Paper presented at the SEFI Annual Conference 2016: Engineering Education on Top of the World: Industry University Cooperation. Tampere, Finland.

Özden, M. Y. (2005). Students' perceptions of online assessment: A case study. *International Journal of E-Learning & Distance Education*, 19(2), 77-92.

Sarrayrih, M. A., & Ilyas, M. (2013). Challenges of online exam, performances and problems for online university exam. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 10(1), 439-443.

Sorensen, E. (2013). Implementation and student perceptions of e-assessment in a Chemical Engineering module. *European Journal of Engineering Education*, 38(2), 172-185. doi: 10.1080/03043797.2012.760533.

Yılmaz, Ö. (2016). Çevrimiçi Sınav Görüş Anketi. *e-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 26-33.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

NESİLLER BAZINDA LİDERLİK TARZLARININ STRATEJİK YÖNETİMDE VİZYONA ETKİSİ: AİLE ŞİRKETLERİNDE BİR İNCELEME*

Funda KILIÇ¹

Dr. Öğr. Üyesi

İstanbul Şehir Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

E-mail: fundaklc75@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-9479-2755

Öz

Bu araştırma, aile işletmelerinde farklı nesiller arasındaki liderlik tarzlarına ve bu farkın şirketin vizyonu üzerinde nasıl bir değişim yarattığına odaklanmıştır. Araştırma verileri 1990 yılında kurulmuş olan ve iki neslin yönetimi altında çalışan şirket çalışanları üzerinde yapılmıştır. Veriler, nitel ve nicel araştırma teknikleri birlikte kullanılarak elde edilmiştir. 2019 yılında gıda sektöründe üretim yapan bir aile şirketinin 124 çalışanı ile anket çalışması yapılarak liderlik tarzları belirlenmiş, liderlere bağlı 24 çalışan ile derin mülakat tekniği uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik aile üyeleri arasında geçirmiş oldukları yönetim

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Araştırma verilerine ilişkin anket ve görüşmelerin başlaması 2019 Haziran, tamamlanması 2019 Kasımdır.

¹ **Sorumlu Yazar:** fundaklc75@gmail.com

Atıf (APA): Kılıç, F., (2021), Nesiller Bazında Liderlik Tarzlarının Stratejik Yönetiminde Vizyona Etkisi: Aile Şirketlerinde Bir İnceleme, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 208-227.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

değişiklikleri şirketin sadece mevcut durumunu değil, geleceğe yönelik hedeflerini içeren vizyonunu da etkilemektedir. 2. Nesil liderlik tarzı 1. Nesil liderlik tarzına göre paternalist liderlik tarzı yerine daha dönüşümcü liderlik tarzı benimsemekte, kurumsal, sistematik ve teknolojiye uyumlu bir stratejik yönetim modeli tercih etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Aile işletmeleri, vizyon, paternalist liderlik, dönüşümcü liderlik, stratejik yönetim.

Alan Tanımı: Firma Stratejisi Genel (L10), Personel Yönetimi (M12), Kurum Kültürü (M14)

THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON VISION IN STRATEGIC MANAGEMENT: A REVIEW IN FAMILY BUSINESS

Abstract

This study has focused on leadership styles between different generations in family businesses and how those differences have changed the company's vision. The research was conducted on the company founded in 1990 and operating under the management of two generations. Data were conducted by qualitative and quantitative research. Leadership styles were determined by conducting a survey with a family business company's 124 employees in 2019, by conducting in-depth interviews with 24 employees affiliated to the leaders, data on change towards vision was collected. As a result of the study, the management changes that family companies have undergone among family members for institutionalization affect not only the current situation of the company but also its vision. 2. Generation leadership style adopts a more transformational leadership style rather than paternalist leadership style and prefers an institutional, systematic and technology-compatible trend.

Key Words: Family businessess, vision, paternalist leadership, transformational leadership, strategic management

JEL Codes: L10, M12, M14

1. GİRİŞ

Aile işletmeleri, gelişmekte olan ekonomilerin büyümesinde ve uluslararasılaşmasında önemli faktör olmakla birlikte son araştırmalar, aile işletmelerinin diğer şirketlere göre performans avantajlarına sahip olabileceğini göstermektedir (Morck, Wolfenzon ve Yeung, 2005). Çoğu aile üyesi olan bu

şirketlerdeki üst yönetim aldıkları kararlarda uzun vadeli bir yönelime sahiptir (Anderson, Mansi ve Reeb, 2003 Akt. Özdemir ve Sap, 202). Buna ek olarak, son zamanlarda aile işletmesi olmayan işletmelerde ortaya çıkan kurumsal yönetim sorunları, özellikle gelişmekte olan pazarlarda aile şirketlerini anlamaya daha fazla dikkat çekmiştir. Nesiller arası yönetimin geçiş süreçlerinin aile şirketinin örgütsel performansına olan etkisi mevcut literatürde pek çok kez ele alınmıştır (Calabro, Minichilli, Daniele ve Brogi, 2018). Şirketler, kurucu neslin sonrasında gelen diğer nesil yönetimlerinde düşük performans gösterirler (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez ve Wolfenzon, 2007) ve hatta çok azı hayatta kalır (Le Breton-Miller ve Miller, 2015). Temel nedenlerden biri, yeni nesil haleflerin liderlik rolünü üstlenmeye her zaman yeterince hazır olmamaları ve halefin liderlik gelişimini, yönetimin kritik belirleyicilerinden biri haline getirmesidir. Ward (1997) tarafından aile şirketi sahipleri arasında yapılan çalışmaya göre aile şirketi için ortak bir vizyon eksikliği, uzun vadeli aile şirketi başarısına yönelik en önemli tehditlerden biridir. Aile sahiplerinin işletme vizyonuna bağlılığı uzun vadeli hayatta kalmayı sağlamak için gerekli olduğundan, aile şirketleri için kritik öneme sahiptir (Poza, 2013).

Bu araştırmanın amacı aile şirketlerinde 1. nesilden 2. nesile geçişte liderlik tarzının nasıl değiştiği ve bu değişimin şirketlerin vizyonlarına nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Stratejik yönetim yazınında çok geniş yer tutan aile işletmelerinin kurumsallaşma süreci birçok değişken üzerinden incelenmiş fakat nesiller arası yönetim farklarının bu kurumsallaşma sürecinde nasıl bir vizyon değişikliğine neden olduğuna ilişkin kısma yönelik çalışmalar kısıtlı kalmıştır. Araştırma yazına bu anlamda katkı sağlamayı ve ileriye yönelik çalışmalar için fikir vermeyi hedeflemektedir. Araştırmanın kavramsal çerçevesinde nesiller bazında aile işletmeleri kurumsallaşma süreci ve liderlik tarzlarına ilişkin yazına yer verilmiştir. Aile İşletmelerinde yaygın olarak görülen paternalist liderlik tarzı ile birlikte 2. Nesil liderlik tarzlarında görülen dönüşümcü ve işlemci liderlik tarzları da aktarılmıştır. Çalışma yalnızca nicel araştırma yöntemi üzerinden değil vizyon değişkeninde nesiller bazında değişim olup olmadığını anlayabilmek amacıyla nitel araştırma tekniği ile de desteklenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Selznick (1996) kurumsallaşmayı istikrarsız, düzensiz, sistematik olmayan şekilde organize edilmiş kısıtlı faaliyetlerden istikrarlı, düzenli ve sistematik şekilde hem

örgütsel hem de sosyal olarak entegre olabilen bir karakter yapısına geçiş olarak tanımlar. Kuruluşlar meşruiyet kazanmak için dahil ettikleri kurallar ve sistem ile istikrarı sağlarlar. Kurumsallaşma sürecinde kritik olan formalleşme, kurum faaliyetlerinin kişisel olarak alınan inisiyatifler yerine belirlenmiş kurallara ve sistematik yapılara göre temel faaliyetlerin yürütülmesidir. Bu anlamda aile işletmelerinde kurumsallaşmayı zorlaştıran en önemli faktör ise ailelerin formel yapı içerisinde karar alırken informal hareket etmeleridir. Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecine geçebilmeleri ve bunu sürdürülebilir kılabilmeleri için yönetim ile aile konuları birbirinden ayırmalarını sağlayan aile anayasası gibi temel adımların atılması gerekir.

Dyer'e (2001) göre, aile şirketlerinde profesyonelleşme üç farklı şekilde gerçekleşebilir: aile üyelerinin profesyonelleşmesi, aile dışı kurum içi çalışanların profesyonelleşmesi ve dışarıdan uzman yöneticilerin istihdamı. İlk durumda, kurucunun mesleki normları benimsemeye karar vermesiyle profesyonelleşme ortaya çıkabilir (Kell, Athanassiou ve Crittenden, 2000; McConaughy, 2000) veya profesyonel olarak halefleri eğitmek ile olabilir (Cabrera-Suárez, De Saa-Pérez, ve García-Almeida, 2001; Zahra ve George 2002; Leotta ve Ruggeri, 2017). İkinci durumda, aile üyesi olmayanların aile bireylerinin yerini almasıyla profesyonelleşme başlar (Chandler 1990; Gedajlovic, Lubatkin ve Schulze, 2004). Son olarak profesyonelleşme dış yöneticilerin girişine atıfta bulunabilir, yeni resmi kontrol mekanizmaları teşvik edilir (Sonfield ve Lussier 2009; Giovannoni Maraghini ve Riccaboni, 2011; Fang, Memili ve Chrisman, 2012; Dekker, Lybaert, Steijvers ve Depaire, 2015). Belirli bir firmadaki kurumsallaşma ve uyarlanabilirlik düzeyi, büyük ölçüde, ilişkilerin uyumu ve demokratik karar alma gibi mal sahibinin aile özellikleri tarafından yönlendirilir.

Bir aile işletmesinin temel örgütsel amacı sürdürülebilirliktir (Kalkan, 2004). Sürdürülebilirlik aile işletmelerinin ekonomi içindeki kritik yeri düşünüldüğünde sadece işletmenin kendisi için değil, aynı zamanda dahil bulunduğu ülke ekonomisi için de çok önemlidir (Erdil, Cigirim ve Gök, 2004). Aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, aile ve sahip olduğu işletmeye yönelik problemleri çözmeye yönelik bir anlayışla nesiller boyu işletmelerin yaşamını sürdürmesidir (Özdeş, 2019). Sürdürülebilirliği en fazla etkileyen faktörlerden biri aile üyeleri ve kuşaklar arasında yaşanan çatışma ve bu çatışmayı yönetme şekilleridir. Birinci nesil üyeler ile yönetimin devamını sağlayacak olan ikinci nesil üyeler arasındaki ilişki biçimi aile işletmesinin sürdürülebilirliğinde kritik faktörlerden biridir. Şirketin birinci nesli yani kurucuları şirketin geleceğine

yönelik vizyonunda, oluşturdıkları kurum kültüründe yani normlar, değerler ve davranışlarda belirleyici kişilerdir (Poza, 2010). Fakat bu normlar ve değerler, şirket yönetimi nesiller arası değiştikçe yeni gelen kuşakların yapısı doğrultusunda değişime uğrar. Aile işletmelerinde birinci nesil yöneticilerde genel eğilim olarak şirketin yönetimini devretmeye açık ve istekli görünseler de gelecek kuşaklara karşı güven konusunda sorun yaşarlar (Phan ve Butler, 2008). Türkiye’de aile işletmeleri yazınına bakıldığında kurumsallaşma sürecinde profesyonel yönetime direnç, şirketin ihtiyacı doğrultusunda yatırıma karşı olumsuz tutum, birinci nesil üyelerde eğitim eksikliği gibi bazı örgütsel ve yönetsel sorunlara rastlanılmaktadır (Birincioğlu ve Acuner, 2014).

2.2. Aile İşletmelerinde 1. Ve 2. Nesil

Liderlik literatürünün kapsamlı bir incelemesinden sonra, Stogdill (1974), kavramı tanımlamaya çalışan insanlar kadar neredeyse liderlik tanımı vardır sonucuna varmıştır. Tablo 1.’de yazında yer alan belli başlı liderlik tanımlarına yer verilmiştir. Liderliğin çoğu tanımı, bir grup veya organizasyondaki yapıya rehberlik etmek ve faaliyetleri ve ilişkileri kolaylaştırmak için bir kişi tarafından kasıtlı etkinin diğer insanlar üzerinde uygulandığı bir süreci içerdiği varsayımını yansıtır. Liderlik anlayışlarında farklılık gösteren araştırmacılar, sonuçları farklı şekillerde incelemek ve yorumlamak için farklı fenomenler seçerler (Yukl ve Lepsinger, 2005). 1980’lerin başlarında, örgütsel liderlik teorisi ve araştırmasıyla ilgili artan bir hayal kırıklığı duygusu vardı. Göreve yönelik ve kişi odaklı liderlik ile yol-hedef teorisi gibi çeşitli yaklaşımlar arasındaki önceki ayrımlar, 1980’lerin belirli önemli örgütsel liderlik sorunlarını ele almak için yetersiz görünüyordu. Bunlar, büyük ölçekli örgütsel değişimi yönetme ve daha rekabetçi pazar ortamlarında hayatta kalmaya ilişkin stratejik vizyon sağlama konusundaki artan endişeyi içeriyordu.

1980’lerde iş hayatının çok dinamik olması, daha rekabetçi, daha az istikrarlı pazarların yer alması, teknolojik değişiklikler, uluslararası ilişkilerin yeniden inşası gibi nedenler liderlikte de farklı ihtiyaçları doğurdu. Küresel değişimler ve radikal değişim ihtiyaçlarının karşılanamaması bazı krizleri beraberinde getirdi. Bu nedenle yeni liderlik tarzı gereksinimi doğdu. Mevcut araştırmalar, başlangıçta Burns (1978) tarafından geliştirilen ve Bass (1985) tarafından daha da rafine edilen işlemsel ve dönüşümcü liderlik teorisine odaklandı.

Burns (1978) ilk olarak işlemsel ve dönüşümcü liderlik arasında bir ayrım yaparak işlemsel liderlik içinde, liderlerin görevleri ve bu görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiğinin ana hatlarını belirledi (Bass 1985). Bass’a (1985) göre

takipçiler, uygun ödüllendirmeler karşılığında ödevleri tamamlamayı kabul ederler. Lider, görevleri ve ödülleri özetledikten sonra, astların başarılarını pasif bir şekilde izlerken bunun aksine dönüşümcü liderler, takipçilere beklenen taahhüt ve katkı düzeylerinin ötesine geçmeleri için ilham verme yeteneğine sahiptir. Bu ilham verici süreç, bir liderin görevle ilgili değerleri vurgulamasına ve bir göreve olan güçlü bağlılığına dayanır.

Tablo 1. Liderlik Tanımları

Liderlik, "bir bireyin davranışdır... bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendirmektir." (Hemphill ve Coons, 1957)
Liderlik, bir veya daha fazla bireyin başkalarının gerçekliğini çerçevelemeye ve tanımlamaya çalıştığı süreçte gerçekleşir (Smircich ve Morgan, 1982)
Liderlik, grup veya kuruluş için hedef seçimi, hedeflere ulaşmak için iş faaliyetlerinin organizasyonu, takipçilerin motivasyonu, işbirliğine dayalı ilişkilerin sürdürülmesi ve grup veya kuruluş dışındaki kişilerden destek ve işbirliği sağlanmasıdır (Yukl, 1994).
Liderlik, bir liderin bir grubun üyelerini bir hedefe doğru yönlendirdiği bir sosyal etki süreci olarak tanımlanır (Bryman, Gillingwater ve McGuinness, 1992)
Liderlik, "kültürün dışına çıkıp daha uyarlanabilir evrimsel değişim süreçlerini başlatma yeteneğidir." (Schein, 1992)
Liderlik, insanların anlaması ve bağlı kalması için insanların birlikte ne yaptığını anlama sürecidir (Drath ve Palus, 1994)
Liderlik, "bir bireyin organizasyonun etkililiğine ve başarısına katkıda bulunmasını sağlama, motive etme ve başkalarını sağlama yeteneğidir" (House, 1971)

Dönüşümcü liderlik, takipçiler tarafından ilham, motivasyon, meydan okuma, vizyon, kişisel gelişim ve üstün performansı vurgular. Dönüşümcü liderliğin motivasyon ve performansla pozitif olarak ilişkili olduğuna dair önemli çalışmalar vardır (Bass, 1998). Dönüşümcü liderliğin kendini gösterdiği dört biçim vardır: (1) Yöneticiler, takipçileri için rol model haline gelerek idealleştirilmiş veya karizmatik etki uygularlar, (2) Liderler, çalışmalarına anlam ve meydan okuma sağlayarak etraflarındakileri motive etmek ve ilham vermek için ilham verici motivasyon uygularlar, (3) Liderler, takipçilerinin yaratıcı olma çabalarına destek sağlamak için entelektüel teşvikte bulunurlar ve (4) Liderler, takipçilere destek, akıl hocalığı ve koçluk sağlayarak bireyselleştirilmiş düşünceleri sergilerler (Bass, 1998).

Liderliğe ilişkin yazın dönüşümcü ve işlemsel liderlik ile sınırlı kalmadı. Fahr ve Cheng (2000), 1976'dan beri yürütülen tüm araştırmaları gözden geçirdiler ve babacan liderliği, güçlü disiplin ve otoriteyi, babacan

yardımseverlik ve çalışanlar ile ebeveyn ilişkisine benzer bir ilişki kurarak yönetimi uygulayan bir tarz olarak tanımladılar. Aycan (2005) paternalist liderlik davranışlarını beş boyuttan oluşacak şekilde kavramsallaştırmıştır: (1) işyerinde bir aile ortamı yaratmak, (2) astlarla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmak, (3) iş dışındaki konulara dahil olmak, (4) sadakat beklemek, (5) otoritesini sürdürme ve hiyerarşide saygı bekleme.

Paternalist liderlikte üstün astı ile olan ilişkisi önemli ölçüde duygusaldır. Aradaki bağın duygusallık ölçütü o kadar fazladır ki, çoğu zaman taraflar birbirleri ile olan iş ilişkisinde taşıdıkları rol sınırlarının ötesine geçerler. Mutlulukları ve üzüntüleri ortak bir deneyim olarak birlikte yaşanır (Kim, 1994). İlişkinin şefkate ve korumaya dayalı yapısı paternalizmin tartışılan boyutlarından biridir. Bu bağlamda duygusal babacan ilişkinin doğası Batı sentezli profesyonellik tanımı ile çelişir (Gupta, Sahoo, Yadav, Gupta, 1999). Batı profesyonelliğinde duygulara dayalı değil belirlenen örgüt içindeki kurallara, görev ve sorumluluklara dayalı bir formel alan vardır. Gerekli olan iş performansını gerçekleştirmek ve örgüt hedeflerine ulaşmaktır. Paternalist liderlikte ise performansa ulaşmak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek esas olmakla birlikte astların bunları yapamadığı zamanlarda üstlerine sadık kaldıkları ve otoriteyi kabul ederek bir ebeveyn ilişkisinde olduğu gibi duygusal ilişki kurdukları sürece düşük performansları uzun bir süre tolere edilebilir (Osland, Osland ve Franco, 1999). Paternalist lider her çalışanın duygusal beklentisine cevap veremeyeceğinden (Sinha, 1995) gelişmekte olan ülkelerde kurumsallaşma sürecinde olan birçok aile şirketi için önemli bir engeldir.

Dyer'e (2001) göre aile şirketlerinde en yaygın görülen liderlik tarzı paternalizmdir. Aile işletmelerinde yapılan liderlik tarzlarına ilişkin çalışmalar katılımcı liderliğin firma performansını, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını olumlu etkilediğini, otokratik liderliğin ise çalışan memnuniyet ve bağlılığını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Sorenson, 2000). Davis'in (2014) çalışmalarında da aile işletmelerinde görülen hizmetkar liderlik tarzının astlarını güçlü fikir ve ilkeleri ile etkilediği belirlenmiştir.

2.3.Stratejik Yönetimde Vizyon

Vizyon bugünden geleceğe ilişkin hayaller, ulaşılması gereken hedefler, varılması istenilen amaçların bir araya getirilmesi ile ortaya çıkan gelecekteki resmin tanımlanması olarak da tanımlanmaktadır (Hickman ve Silva, 1998). Bu tanımla kurum yönetiminde kritik bir yeri olan vizyon, işletmenin şu andaki durumunun gelecekte nasıl olacağına ilişkin ortaya konan somut bir fıkirdir. İşletmenin yönetim seviyesi için referans alınan bir noktadır (Ülgen ve Mirze, 2013). Bu doğrultuda işletmenin gelecekte nasıl görüneceğine ilişkin bir rehberdir. Vizyon sadece işletmenin sahiplerini değil paydaşlarını da ilgilendiren, tüm aktörleri için ne yönde bir değer yaratacağını, değişen rekabet koşulları içinde nasıl kendini koruyacağını, rakiplerinden nasıl farklılaşacağı konularına yön veren bir kavramdır (Abell, 2006). Liderlik ve aile işletmeleri literatürü, gerçek bir ortak vizyonun stratejiyi yönlendirdiğini, işe anlam verdiğini ve bir organizasyonun her seviyesinde bağlılık yarattığını öne sürmektedir (Boyatzis ve McKee, 2005; Boyatzis, 2006). Ortak vizyon olmadan sahipliğin devam etme taahhüdü azaldığı için aile şirketlerinde vizyon son derece önemlidir (Davis, Hampton ve Lansberg, 1997; Poza, 2013). Paylaşılan bir vizyona bağlılığı ifade etme ve ona ilham verme yeteneği, genellikle etkili liderlerin temel bir özelliği olarak gösterilmektedir (Bass, 1985; Boyatzis ve Soler, 2012). Vizyon sadece bugünden geleceğe yönelik bir hayali kapsamamakta, aynı zamanda kurumun paylaştığı değerlerin bir sonucu olarak saptanmaktadır. İşletme vizyonu, kurumun sadece üst yönetimi tarafından değil, tüm çalışanları tarafından bilinmeli, şirketi vizyonuna götürecek ilgili amaçların gerçekleşmesi için stratejik bir yön vermektedir (Darbi, 2012).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma örneklemini 1990 yılında kurulan, üst yönetiminde 1. ve 2. Nesil liderlerin aktif olarak görev aldığı aile şirketi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında hem nitel hem nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Şirket çalışanlarına, bağlı oldukları yöneticilerin liderlik tarzlarını anlamaya yönelik Avolio ve Bass (2002) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği sorularından oluşan anket uygulaması yapılmıştır. 36 sorudan oluşan ölçek 2 liderlik tipini içermektedir; Dönüştürü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik. Paternalist liderlik ölçeği ise Aycan (2005) tarafından geliştirilen güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılan 21 ifade ve 5 boyuttan oluşmaktadır. İfadeler 6'lı likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı %74 olup, 124 çalışan

tarafından doldurmuştur. Doldurulan 124 anketten elde edilen veriler SPSS yazılım programına aktarılmıştır. Örneklemenin demografik verileri Tablo 2.'de yer almaktadır.

İkinci aşamada, anket bulguları sonucunda çalıştıkları bölümlere göre seçilen 24 çalışan ile şirketin vizyonuna ilişkin görüşmeler yapılmıştır. Nitel görüşme yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak nesiller arası geçişte vizyon değişkenine yönelik değişim olup olmadığı araştırılmıştır. Toplam görüşme süresi 37 saat olup, yapılan görüşmeler deşifre edilerek metine aktarılmıştır. Araştırma verilerine ilişkin anket ve görüşmelerin başlaması 2019 Haziran, tamamlanması 2019 Kasımdır.

Tablo 2. Örneklemenin Demografik Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%	Kümülatif %
Kadın	54	44%	44%
Erkek	70	56%	100%
Toplam	124		
Pozisyon			
Üst Düzey Yönetici	15	17%	17%
Orta Düzey Yönetici	32	30%	47%
Çalışan	77	53%	100%
Toplam	124		
Yaş			
30 - 40	97	34%	85%
41 - 50	27	15%	100%
Toplam	124		
Şirketteki Çalışma Süresi			
1 yıldan az	32	11%	11%
1-5 yıl	49	21%	32%
6-10 yıl	24	51%	83%
10 yıl ve üzeri	19	17%	100%
Toplam	124		

4. BULGULAR

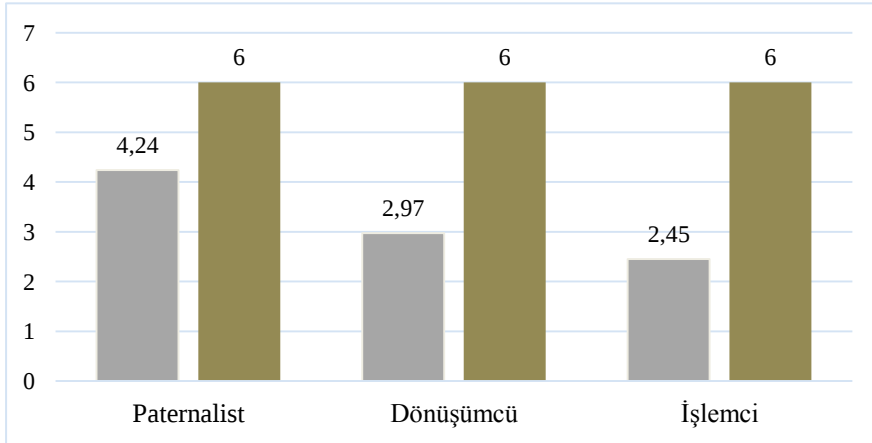
Anketler kanalıyla toplanan cevaplar istatistiksel analizlerle ölçülmüştür. İstatistiksel analizleri yaparken SPSS 15 programı kullanılmıştır. Araştırmamızda ölçeğin kullandığımız bu örneklem için güvenilirlik ve geçerlilik taraflarını test edebilmemiz amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılırken yakın oranlarda birden fazla faktöre girebilecek ifadeler ve 0.30'un altında kalan faktör puanına sahip ifadeler çıkarılmıştır. Kalan ifadeler tekrar faktör analizine sokulmuştur. Faktör analizi sonucunda paternalist liderlik, dönüşümcü ve işlemci liderlik olmak üzere üç liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Tablo 3.). Paternalist liderliğin açıklanma oranı %25,26, dönüşümcü liderliğin açıklanma oranı %28,32, işlemci liderliğin açıklanma oranı %19,76'dır. Faktör analizi sonucunda ulaşılan üç faktörün güvenilirlik testlerine bakıldığında her boyutun ,70 üzerinde Cronbach Alpha değerine sahip olması nedeniyle güvenilirlik sonuçlarının yüksek olduğu gözlenmektedir. Tablo 3'te Liderlik Tipleri Faktör Analizi Sonuç Tablosu görülmektedir.

Tablo 3. Liderlik Tipleri Faktör Analizi Sonuç Tablosu

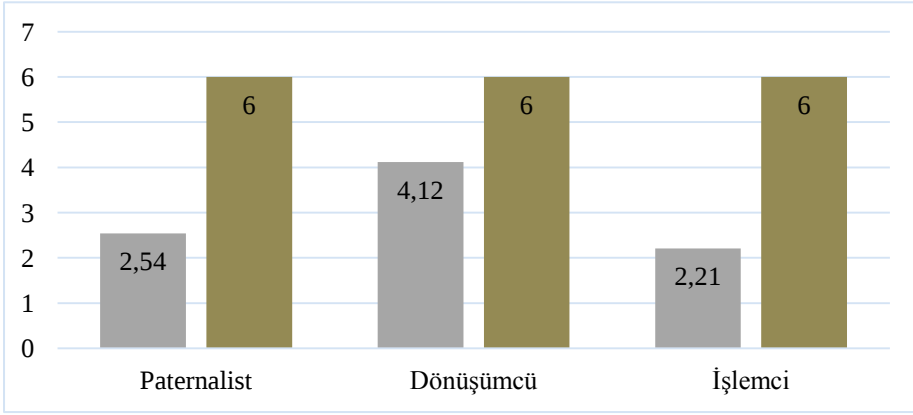
Faktör	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans%	Güvenilirlik
Dönüşümcü Liderlik	14. Amaca yönelik	0,74	28,32	0,88
	13. İletişim odaklı	0,67		
	26. Vizyoner odaklılık	0,65		
	11. Görev ve sorumlulukları tanımlama	9,62		
	15. Çalışanı yetiştirme	0,59		
	34. Misyon odaklı	0,57		
	9. Olumlu bakış açısı	0,55		
	10. İlham verme	0,51		
Paternalist Liderlik	41. İş dışı konularda yardım	0,73	25,26	0,75
	40. Özel ve sosyal hayata ilgi	0,7		
	39. İletişim odaklılık	0,68		
	38. Çalışanları koruma	0,65		
	37. Aile üyesi gibi davranma	0,61		
	35. Ödüllendirme	0,59		
	31. Çalışanlarının iş dışı sorunları ile ilgilenme	0,57		
	23. Kararların sonuçlarını kritik etme	0,52		
İşlemci Liderlik	12. Harekete geçmek için son ana kadar bekleme	0,77	19,76	0,72
	28. Karar vermeden kaçınma	0,72		
	7. İhtiyaç olduğunda bulunmama	0,72		
	20. Problemlerin kronikleşmesi	0,71		
	5. Dahil olmaktan kaçınma	0,65		
	17. Tedbir almaktan kaçınma	0,62		
			Total: 57,22	
KMO	0,94			
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	6577,03 253		

Liderlik tarzlarına ilişkin ortalama değerlere bakıldığında baskın olan liderliğin 1. Nesilde paternalist liderlik tarzı (4,24) olduğu, 2.Nesilde ise dönüşümcü liderlik tarzı (4,12) olduğu görülmektedir. Vizyona yönelik çalışanlar ile yapılan derinlemesine mülakatların sonucunda nesiller bazında vizyonun değiştiğini gösteren ifadeler mevcuttur. Birinci nesil yönetiminin çalışanlara vermiş olduğu vizyon daha gelenekselci bir bakış açısı sergilerken ikinci nesil yönetimin çalışanlarına vermiş olduğu vizyon diğerine göre farklılaşmaktadır.

Şekil 1. 1. Nesil Liderlik Tarzları



Şekil 2. 2. Nesil Liderlik Tarzları

**Tablo 4.** Nesiller Bazında Vizyon Temasına İlişkin Kategori - Kod Listesi

Boyut	Kategori	Kod
1. Nesil Liderlik Tarzının Vizyonu	Öz İdeoloji	Değerler önemli özellikle dürüst iş yapmak (12)
		Ahmet Bey her departmanı gerekli görmez. Pazarlama satış aynıdır bizde (8)
		Genç yaşta kurmuş, tüm hayatını şirkete vermiş. Çocuklarından da aynı özveriyi bekliyor (3)
	İmgelenen Gelecek	Kurallar yazısızdır. Ahmet Bey'in neye kızdığını, neyi onayladığını bilersen sorun yaşamazsın (9)
		Türkiye'nin 1 numarası olmak hep hayaliydi (17)
		Türkiye'de en iyi satış cirosuna sahip olmak yönetim için esas. Başta kolaydı ama şimdi çok rakip var. (6)
		İnsanlar tam ölçülüyor, belli müşterileri kaybetmezsen hedefine yakınsın (8)
		Kalite esas ama o kaliteyi nasıl daha düşük maliyet ile yakalayacağımızın kısmı çalışılmıyor (7)

Ezbere iş yaparak hedefleri tutturmaya çalışıyoruz (10)

Eskiden daha az sayıydık, daha kolaydı. Büyüdükçe birebir yönetim çok zorlaştı (5)

Daha kurumsal bir yönetime geçmek istiyor ve buna yönelik uygulamalar getiriyor (9)

Öz
İdeoloji Kurumsal hafızanın oluşması Berk Bey için çok önemli (4)

Tanıdık usulü işe alımı bitirdi. Görev tanımları, iş akışlarını yazdırınca birçok tartışma bitti (13)

Babasından en temel farkı daha sistematik yönetmek istemesi (12)

2. Nesil Liderlik Tarzının Vizyonu

İmgelenen Gelecek Biz global lafını Berk Bey'den duyduk. (4)

Türkiye ile sınırlı değil hayalleri, yurt dışı için de büyük hayalleri var. (5)

Sadece rakam olarak bakmıyor hedeflere, niteliğe de önem veriyor (5)

Daha farklı şeyler okuyor, artık aldığımız eğitimler teknik iş eğitimleri değil sadece. (4)

Kurumsallaşma için çok adım attı (9)

5. SONUÇ

Bu araştırma aile işletmelerinde nesiller arası yönetim geçişi sürecinde nasıl bir farklılaşma olduğu ve liderlik tarzlarının şirket vizyonu üzerinde bir değişim yaratıp yaratmadığını saptamaya çalışmıştır. Araştırma bulgularına bakıldığında 1. Nesil şirket liderinin paternalist liderlik tarzı taşıdığı, 2. Nesil liderin ise dönüşümcü liderlik tarzı gösterdiği saptanmıştır. Aile şirketlerinde yaygın olarak görülen liderlik tarzının paternalizm olduğu araştırmanın kavramsal çerçevesinde aktarılmıştır. Paternalist liderler çalışanları ile

ebeveyn ilişkisi üzerinden duygusal yönetime dayalı bir yönetim şekli benimsemektedir. Alt boyutlarında; işyerinde bir aile ortamı yaratmak, astlarla yakın ve kişiselleştirilmiş ilişkiler kurmak, iş dışındaki konulara dahil olmak, sadakat beklemek, otoritesini sürdürme ve hiyerarşide saygı beklemek gibi özellikler yer almaktadır. Dolayısıyla bu tarz bir liderin şirketine ilişkin vizyonu yani geleceğe ilişkin şirketini görmek istediği yer baz alındığında duygusal yönetime dayalı özellikleri nedeniyle kurumsal yapıdan uzak olduğu saptanmıştır. Yapılan derinlemesine mülakat görüşmeleri sonucunda elde edilen bulgular da bunu desteklemektedir (Örnek ifadeler: Ahmet Bey her departmanı gerekli görmez. Pazarlama satış aynıdır bizde.. Türkiye'de en iyi satış cirosuna sahip olmak yönetim için esas. Başta kolaydı ama şimdi çok rakip var). 2. Nesil liderlik tarzına bakıldığında dönüşümcü liderliğin baskın olduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin çalışmalarına anlam katarak ve onlara meydan okuyarak etraflarındakileri motive edecek ve onlara ilham verecek şekilde davranırlar. Lider, gelecekteki durumun hem iyimser hem de ulaşılabilir net bir resmini oluşturur, diğerlerini beklentilerini yükseltmeye teşvik eder, temel konulardaki karmaşıklığı azaltır ve misyonu iletmek için basit bir dil kullanır. Takipçilerin tepkisi, misyonu gerçekleştirmeye çalışmak için fazladan çaba sarf etme istekliliğidir (Shackleton, 1995). Lider, takipçilerinin karşılamak istedikleri beklentileri açıkça iletir ve hedeflere ve paylaşılan vizyona bağlılık gösterir (Avolio ve Bass, 2002). 2. Nesil lidere bağlı çalışanlar ile yapılan derinlemesine mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular 2. Nesil liderin şirket vizyonunu 1. Nesil liderin vizyon anlayışına göre farklılaştırdığını göstermektedir (Örnek ifadeler: Anlık kararlar alınıp bir anda değişirdi. Şimdi herkesin sınırları var. Teknolojiyi daha fazla kullanıyoruz. Bir işin hangi aşamada, kimde olduğunu telefonumdan görebiliyorum. Prim sistemine farklı ölçümler getirildi. Satmak değil satana kadar ve sattıktan sonrası da önemli).

Sonuç olarak, aile şirketlerinin kurumsallaşmaya yönelik aile üyeleri arasında geçirmiş oldukları yönetim değişiklikleri şirketin sadece mevcut durumunu değil, geleceğe yönelik hedeflerini içeren vizyonunu da etkilemektedir. 2. Nesil liderlik tarzı 1. Nesil liderlik tarzına göre duygusal

yönetim şekli yerine daha kurumsal, sistematik ve teknolojiye uyumlu bir eğilim tercih etmektedir. Nesil; benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve hayat dönemlerini paylaşan ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri

tarafından şekillendirilmiş insan topluluğu olarak tanımlanır yani her neslin kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008). Bu bağlamda iki nesil arasında yapılan karşılaştırmada ikinci neslin daha kurumsal yönetimi benimsemesi ve bunu teknolojiyi kullanarak yapmayı tercih etmesi aslında literatür ile uyumlu bir sonuçtur.

Araştırmanın kısıtları arasında örneklemin kısıtlı olması ve sadece belli bir sektörde ölçülmesi verilebilir. Nitel araştırma yöntemi kullanılması nedeniyle derinlemesine mülakat uygulanan sürecin uzun olması da bu araştırmanın bir başka kısıtıdır. İleride yapılacak araştırmalarda farklı araştırma yöntemleri kullanılması ve örneklemin genişletilerek farklı sektördeki aile işletmelerinin de kapsam içine alınması önerilmektedir.

Kaynakça

Abell, D.F (2006). The future of strategy is leadership. *Journal of Business Research*, Cilt: 59, 5-18.

Anderson, R. C., Mansi, S. A., ve Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263-285.

Avolio, B. J., ve Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.

Aycan, Z. (2005). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalizations. In Yang, K. S., Hwang, K. K., & Kim, U. (Eds.), *Scientific advances in indigenous psychologies: Empirical, philosophical, and cultural contributions*. London: Sage Inc.

Bass B.M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bennedsen M., K.M. Nielsen, F. Perez-Gonzalez, D. (2007) Wolfenzon Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, pp. 647-692.

Birincioğlu, N, Acuner, T . (2015). Aile İşletmeleri Kurucularının ve Aile Değerlerinin Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliği Üzerindeki Etkisi: Trabzon Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14) 2.

Boyatzis, R. E., and McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Boyatzis, R. E. (2006). An overview of intentional change from a complexity perspective. J.

Manage. Dev. 25, 607–623.

Boyatzis, R. E., and Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management* 2, 23–30.

Bryman, A., Gillingwater, D. and McGuinness, I. (1992), "Leadership and Organisational Transformation", *Management Research News*, Vol. 15 No. 5/6, 26-27.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resourceand knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.

Calabrò, A. Minichilli, M. Daniele, M. Brogi. The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39 (2018), pp. 2014-2035.

Chandler, A. D, Jr. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press

Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profitoriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 14 [Special Issue – July 2012].95-109

Davis, J. A., Hampton, M. M. C., and Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Boston, MA: Harvard Business Press.

Davis, J.A. (2014). Managing the family business: Leadership roles. <http://hbswk.hbs.edu/item/7404.htm>

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business expertization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.

Drath, W. & Palus, C. (1994). Making Common Sense: Leadership as Meaning-making in a Community of Practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Dyer, W. G. (2001). Integrating expert management into a family owned business. The Best of FBR, 2, 44–50.

Erdil O., Çiğirim, M E., Gök Ş. (2004) “Aile İşletmelerinde Yönetim Biçimleri Üzerine Bir Literatür Araştırması” 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.388-398.

Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., & Welsh, H. B. (2012). Family firms’ professionalization: Institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12–34.

Fahr, J.L. & Cheng, B.S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J.T. Li., Tsui, A.S., & E. Weldon (Eds.) Management and Organizations in the Chinese Context. London: Macmillan.

Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, 41, 899–912.

Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126–150.

Gupta, J. J.; Sahoo, S. K.; Yadav, B. P. S.; Gupta, H. K., 1999. Effect of different vegetable proteins on the utilization of broken rice in broiler production. *Indian Journal Poult. Sci.*, 34 (2): 266-269

Hemphill, J.K, and Coons. A.K. (1957) 'Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire. In Stogdill, R.M. and. Coons. A.E. (eds) *Leadership Behaviour: Its Description and Measurement*. Columbus, OH: *The Ohio State University, Bureau of Business Research*.

House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3, pp. 321-339

Hickman, C., R. & Silva, M., A. (1984). *Creating Excellence*. A New American Library.

Kalkan V.D. (2004) Aile İşletmelerinde Performansı Güçlendirici Bir Faktör Olarak Süreklilik Yönetimi: Bilgi Ve İşletme Sürekliliği 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, ss.128-140."

Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27–42.

Kim, U.M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms: A national survey. In U. Kim , H. C. Triandis , C. Kagitcibasi , S. Choi , & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*: 251-266 . London: Sage.

Leotta, A., & Ruggeri, D. (2017). Performance measurement system innovations in hospitals as translation processes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 955–978.

Le Breton-Miller, D. Miller (2015). Learning Stewardship in Family Firms: For Family, by Family, across the Life Cycle *Academy of Management Learning and Education*, 14 (3), 386-399

Lower J. (2008). Berace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85

McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131.

Morck, R., Wolfenzon, D. ve Yeung, B. (2005). Corporate governance, economic entrenchment, and growth. *Journal of Economic Literature*, 13: 655-720.

Osland J., Osland A., De Franco S. (1999). Organizational Implications of Latin American Culture Lessons for the Expatriate Manage, *Journal of Management Inquiry* 8 (2):219-234.

Özdemir B. M., Sap S. (2021) Corporate brand and corporate heritage brand in family business context, *Family Businesses Business Models and Strategies*, Gazi Kitabevi.

Özdeş, E. (2019). Asırlık Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirlik Sürecinin İşleyişi Üzerine Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Phan, P. H. ve Butler, J. E. (2008), *Theoretical Developments and Future research in Family Business*, United States of America: Informage Age Publishing.

Poza, E. J. (2010), *Family Business*. Third Edition, South Western Cengage Learning.

Poza, E. J. (2013). *Family Business*. Mason, OH: Cengage Learning.

Schein, E. H., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 106

Selznick P. (1996), "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, No: 2, ss.270-277.

Shackleton V., (1995). Leaders who derail. *Business Leadership*, pp 89-100.

Sinha M. (1995), *Colonial Masculinity: The 'Manly Englishman' and the 'Effe minate Bengali' in the Late Nineteenth Century*. Manchester and New York: Manchester University Press.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 257-273.

Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Non-family-members in the family business management team: A multinational investigation. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(4), 395– 415.

Sorenson RL. (2000) The Contribution of Leadership Style and Practices to Family and Business Success. *Family Business Review* 13(3):183-200.

Stogdill, R.M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, NY.

Ülgen, H. & Mirze, K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7. Baskı, Beta Yayınları.

Ward J.L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.

Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, 34(4), 361–375.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualisation, and

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

DEMARŞİ, SORTİSYON ve ROTASYON

Temsilcilerin ve Yöneticilerin Seçimi ve Atanmasında Kura İle Rastgele Seçim (Sortisyon) ve Görev Süresi Sınırlaması (Rotasyon): Fayda ve Maliyet Analizi*

Coşkun Can AKTAN

Prof.Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: ccan.aktan@deu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-4294-2314

Serdar YAY¹

Doç.Dr.

Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: serdaryay@sdu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8726-744X

Öz

Demarşı, devlet temsilcilerinin ve yöneticilerinin oylama yöntemi ile değil, kura ile rastgele seçilmesini ve aynı zamanda temsilcilerin/yöneticilerin görevde kalma süresinin belirli bir zaman dilimi ile dönemsel sınırlandırılmasını ifade eden bir siyasi yönetim şeklidir. Bu çalışmamızda demarşı adı verilen siyasi rejimin iki temel direğini oluşturan sortisyon ve rotasyon yöntemlerinin avantaj ve

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** serdaryay@sdu.edu.tr

Atf (APA): Aktan, C. C. & Yay, S., (2021), Demarşı, Sortisyon ve Rotasyon -Temsilcilerin ve Yöneticilerin Seçimi ve Atanmasında Kura İle Rastgele Seçim (Sortisyon) ve Görev Süresi Sınırlaması (Rotasyon): Fayda ve Maliyet Analizi-, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 228-259.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

dezavantajlarını ortaya koymaya, diğer bir ifadeyle fayda ve maliyet analizini yapmaya çalışacağız.

Anahtar Kelimeler: Kura ile Seçim, Rastgele Seçim, Sortisyon, Rotasyon

Alan Tanımı: Kamu Yönetimi, Kamu Tercihi, Siyaset Bilimi

DEMARCHY, SORTITION AND ROTATION

The Implementation of Random Selection (Sortition) and Term Limit (Rotation) Methods for the Selection and Appointment of Representatives and Public Servants: A Benefit and Cost Analysis

Abstract

Demarchy is a political system or regime in which the state is governed by randomly selected decision makers who have been selected by sortition from an inclusive group of citizens to form a government, and make policy decisions. The method adopted and applied in the demarchy regime is the random selection system by lot. The inseparable part of this system is “rotation in office”. This term refers to an obligation on the holder of a public office to stay there at a certain time and/or period. In this study, we will try to explore the advantages and disadvantages of sortition and rotation methods, which constitute the two pillars of the political regime called demarchy.

Key Words: Sortition, Allotment, Selection by lot, Random Selection, Rotation, Term Limits

JEL Codes: B11, H83, O32

I. GİRİŞ

Demokrasi seçilmişlerin ve atanmışların hâkim olduğu bir yönetim şeklidir. Halkın özgür iradesi ile kendi temsilcilerini seçmesi demokrasi teorisinin temelini oluşturur. Seçim ve oylama demokrasinin olmazsa olmazıdır. Millet sandığa davet edilir, oy kullanması istenir, sandıklar açılır, oylar sayılır ve sandıktan çıkan sonuç demokrasinin namusu adıyla “*millet iradesi*” olarak kutsanır ve yüceltilir. Ve sonrasında seçilenler devletin yönetiminde makam ve görevleri “*atama*” usulü ile istedikleri kişilere dağıtırlar. Özetle “seçim” ve “atama” demokrasinin iki temel direğidir.

Sortisyonel demarşı² ise yukarıda tanımlanan şekilde bir demokrasi teorisini tamamen reddeder. Sortisyonel demarşı rejiminde demokrasilerde olduğu gibi bir seçim ve oylama sistemi mevcut değildir. Oy kullanmak üzere sandığa davet edilen ne bir seçmen vardır, ne de seçilen bir milletvekili. Sortisyonel demarşı partilerin, politikacıların, partizanlığın ve seçim kampanyalarının olmadığı bir siyasi sistem tasarımıdır. Demarşı rejiminde demokrasilerin iki temel direğini teşkil eden “seçim” ve “atama” usulleri geçerli değildir. Bunun yerine benimsenen yöntem “sıra” ve “kura” usulleridir. Sıra usulü ancak oldukça az sayıdan oluşan gruplarda ve mikro-organizasyonlarda uygulanması benimsenen bir yöntemdir. Sortisyonel demarşı rejiminde asıl benimsenen ve uygulanan yöntem kura ise rastgele seçim sistemidir. “*Sortisyon*” adı verilen bu sistemin ayrılmaz parçası ise “*rotasyon*”dur. Kamusal alandaki tüm makam ve görevlere seçilecek ve atanacak kişiler kura ile rastgele seçim yapılmak suretiyle belirlenir (sortisyon) ve göreve atanan kişi o makamda ve mekânda ancak sınırlı bir süre ve sınırlı bir dönem görev yapabilir (rotasyon).

Buraya kadar dört ayrı usul ya da yöntemden söz etmiş bulunuyoruz: “Seçim”, “atama”, “sıra” ve “kura”. Özetle ve sonuç olarak, seçim ve atama demokrasilerin; sortisyon (sıra/kura) ve rotasyon ise demarşinin iki temel direğidir. Sadece atama ise otokrasi adı verilen rejimlerin temelidir. Bu dört sistem karma bir usule de dönüştürülerek uygulanabilir.

Bu çalışmamızda demarşı adı verilen siyasal yönetimin iki temel direği olarak ele aldığımız sortisyon ve rotasyonun fayda ve maliyet analizini yapmaya başka bir ifadeyle avantaj ve dezavantajlarını kısa başlıklar altında özetlemeye çalışacağız.

² Coşkun Can Aktan demarşı rejimini “*anayasal demarşı*” ve “*sortisyonel demarşı*” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Aktan’a göre *anayasal demarşı*, devletin görev ve fonksiyonlarının, güç ve yetkilerinin formel ve informal kurallar ve kurumlarla etkin bir biçimde sınırlandırılmasını ifade eder. *Sortisyonel demarşı* ise devlet temsilcilerinin ve yöneticilerinin oylama yöntemi ile değil, kura ile rastgele seçilmesini ve aynı zamanda temsilcilerin/yöneticilerin görevde kalma süresinin belirli bir zaman dilimi ile dönemsel sınırlandırılmasını ifade eder. Bkz. Aktan, 2017. Demarşı adı verilen siyasi sistem tasarımının teorik ve felsefi temelleri üzerine geniş bir literatür mevcuttur. Bu konuda başlıca şu kitap ve makalelere müracaat edilebilir: Bouricius, 2013; Burgh, 1998; Burnheim, 1985, 2016; Carson & Martin, 1999; DeLannoi & Dowlen, 2010; Marin, 1994; Hiebaum, 2013; Reybrouck, 2013; Zaphir, 2019. Demarşinin tarihsel temelleri konusunda ise bkz. Zeitoun, Osterloh, Frey, 2014; Sinclair, 1988; Headlam, 1891.

II. SORTİSYON: BİR FAYDA-MALİYET ANALİZİ

Kura İle Rastgele Seçim/Atama Sisteminin Avantajları ve Dezavantajları³

II.1. AVANTAJLARI

1. Eşit seçilme hakkı sağlar.

Sortisyon yönteminin en büyük avantajı en yoksul ve güçsüz vatandaşların kamu görevlerine getirebilmesi, devlet yönetiminde söz hakkının olabilmesidir. Dolayısıyla da sortisyon sisteminde bütün vatandaşların eşit seçilme şansı bulunmaktadır. Demokrasi adı verilen siyasi rejimde bırakınız en üst kamusal görevleri ve makamları (milletvekili olmak, bürokrasinin üst kademelerine atanmak vs.) en küçük bir taşra biriminin yönetimine seçilebilmek ya da atanabilmek bile çoğunlukla siyasal iktidarı elinde bulunduran hükümetlerin takdirinde ya da yetkisindedir. Öte yandan genel seçimlerde ya da yerel yönetim seçimlerinde aday olabilmek bile para ve servet birikimi ile yakından ilgilidir. Modern demokrasilerde seçim kampanyalarının muazzam boyutlara ulaşan maliyetlerini göz önünde bulundurduğumuzda demokrasilerin en önemli unsuru kabul edilen seçimlerde tam anlamı ile eşit seçilme hakkının varlığından söz etmek mümkün değildir. Maddi imkânları elverişsiz bireyler her ne kadar söz konusu görevlere seçilmek ve söz hakkı sahibi olmak isteseler de uygulamada bunun gerçekleşmesi kolay değildir. İşte, sortisyon yöntemi bu eşitsizliği ortadan kaldırmakta, en başta da ifade ettiğimiz gibi en yoksul ve güçsüz vatandaşlara dahi seçilme şansı tanımaktadır.

Ayrıca sortisyon yönteminde Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto ve Robert Mischels gibi isimlerin dikkat çektiği demokrasiyi etkinsizleştiren elit yapıların siyasete hâkimiyeti gibi bir ayrıcalık söz konusu değildir. Konuyu biraz detaylandırmak gerekirse; Mosca, toplumu yönetenin her zaman için belirli bir sınıf olduğunu belirtmiştir. Toplumlarda "yönetici" ve "yönetilen" olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. Yönetici sınıf, daima azınlıktır ancak iktidarı tekelinde tutmaktadır. Yönetilen sınıf ise tamamen yönetici sınıfın kontrolündedir⁴. Aynı bakış açısı ile Pareto ise toplumlarda "elit" ve "elit olmayan" şeklinde ikiye ayırmış ancak Mosca'dan farklı olarak elit sınıfı da "yönetici" ve yönetici olmayan" elit gruplar şeklinde ayrı bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Buna göre yönetici elit sınıfı siyasal iktidar

³ Sortisyon yönteminin esasları, işleyişi, fayda ve maliyetleri konusunda genel bilgiler için bkz. Stone, 2011a,2011b; Guerrero, 2014, Dowlen, 2019; Lopez-Rabatel & Sintomer, 2020.

⁴ Mosca'nın elit teorisi hakkında detaylı bilgi için bkz: Mosca, 1939.

üzerinde etki sahibi olan kişilerden meydana gelmekte ve siyaset bu elit kesimce şekillenmektedir⁵. Son olarak Mischels ise diğer iki önemli isimden farklı olarak siyasi partilerdeki oligarşik eğilimleri incelemiş; siyasal karar alma sürecinde parti içi demokrasinin etkin bir şekilde işlemediğine ve siyasi partilerde belirli bir elit kesimin katı hegemonyasına dikkat çekmiştir (Aktan, 2017: 116-121). Özetle ve sonuç olarak Michels'in "*Oligarşinin Tunç Yasası*"⁶ olarak nitelendirdiği bu katı hegemonya, ayrıca Mosca hem de Pareto'nun vurguladığı durum siyasette azınlığın hüküm sürmesi anlamına gelmektedir.

Son olarak, demokrasiyi bir "*gizli aristokrasi*" ve evrensel oy hakkını bir "*burjuva yalanı*" olarak tanımlayan anarşist düşünür Pierre-Joseph Proudhon'un bu tanımlamalarının kökeninde de elit yapıların siyasete hâkim olduğu, seçimlerin ise elit yapıların kitleleri kolaylıkla yönlendirebileceği bir araç olduğu görüşlerinin bulunduğunu da eklemek gerekir⁷.

Sortisyon yönteminde ifade edilen şekilde azınlık ve elit sınıfların hâkimiyeti veya hegemonyası son bulmakta ve tamamen ortadan kalkmaktadır. Sortisyon yöntemi eşitliği garanti eden bir yöntemdir. Bu yöntemde her bir vatandaşın seçilebilme şansı eşittir, herhangi bir gruba ayrıcalıklı muamele yapılması, çıkar ve baskı gruplarının müdahalesi gibi siyasal karar alma sürecinde karşılaşılan durumlara rastlanması mümkün değildir.

2. Azınlığın temsili problemini ortadan kaldırır.

Demokrasilerde halk çoğunluğu, siyasi iktidarı belirleyen temel faktördür. Siyaset bilimci Giovanni Sartori'ye göre demokrasilerde toplumsal bir uzlaşma zemininin oluşabilmesi için genel kabul gören ilke, çoğunluğun düşüncesinin daima doğru olduğudur (Sartori, 1977: 105).

Azınlıklar ise toplumda herhangi bir nitelik yönünden ayrı ve sayıca az olan kesimlerdir. Söz konusu nitelik, din, dil, etnik köken vs. olabilmektedir. Hiç şüphesiz seçim yönteminde azınlıkların karar ve tercihleri, çoğunluğun karar ve tercihlerinin yanında bir anlam ifade etmemektedir. Çoğunluğun karar aldığı bir siyasal süreç, azınlıkların sürece katılmaması ve temsil edilmemesi anlamına gelmektedir.

⁵ Pareto'nun elit teorisi hakkında detaylı bilgi için bkz: Pareto, 1935.

⁶ Michels'in Oligarşinin Tunç Yasası hakkında detaylı bilgi için bkz: Michels, 1962.

⁷ Proudhon'un görüşleri için bkz: Proudhon, 1927.

Demokrasilerde birbirlerine en muhalif siyasi partilerin bile karşılıklı çıkar alışverişleri uğruna yaptıkları oy ticareti, seçim ittifakları vs. söz konusudur. Bütün bunlar aslında birer siyasette kalma mücadelesi yöntemi olup, değerlerden uzak bir şekilde menfaatler uğruna bir araya gelmek ve işbirliği yapmaktır. Seçim yönteminin uygulanmadığı ve hatta siyasi partilerin varlığına bile gerek kalmayan sortisyon yöntemi bu tür faktörleri de engellemeye yarayacaktır. Çünkü, kura usulü en küçük azınlıkların bile temsiline ya da göreve atanmasına fırsat tanımaktadır.

3. Kayırma ve kollamaya izin vermez.

Günümüzden yaklaşık 2500 yıl öncesinde büyük bir aklın ve bilgeliğin ürünü olarak Antik Yunan'da geliştirilmiş olan, muhtelif kamu görevlerine ve makamlara seçilecek olan kişilerin kura ile rastgele seçimine imkân sağlayan kleroterionların en önemli ortaya çıkış sebeplerinden biri Antik Yunan'da görülen rüşvet, kayırma, kollama vb. yolsuzluk faaliyetlerinin önlenmesidir⁸.

Bugün özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimlerinin en büyük problemlerinin başında kayırmacılık gelmektedir. Örneğin, seçimle iş başına gelen siyasetçiler iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmen gruplarına çeşitli şekillerde ayrıcalıklar tanıyabilmektedir. Öte yandan bir de atanmışlar, yani bürokrasi vardır ki en az seçilmişler kadar demokrasinin etkin bir şekilde işlemesine engel olmaktadır. Ne yazık ki seçilmişler tarafından akrabadan, eş-dosta, hemşerilerden mensubu olunan herhangi bir topluluk-cemaate tanınan birçok ayrımcılık, yani kayırmacılık kamu yönetiminin kanayan yarasıdır. Kayırmacılık, herhangi bir kamu görevi için gerekli beceri, yetenek, başarı, eğitim düzeyi vs. aranmaksızın atama yapılmasıdır. Bu durum, atanmışların seçilmişlere sonsuz sadakatine de yol açmakta, devletin en önemli kurum ve organlarında yozlaşmaları yaygınlaştırmaktadır.

Seçim yöntemi ile iktidara gelen seçilmişlerden de atama yöntemi ile görevlendirdikleri atanmışlardan da kurtulmanın yolu devlet yönetiminde sortisyon sisteminin tesisidir. Herhangi bir kamu görevi için gerekli asgari şartların dikkatle alınarak kuraya dahil olma şartlarına uyan vatandaşlar arasından birinin, sınırlı bir süre için o görevi yerine getirmesine olanak tanıyan bir

⁸ Kleroterion hakkında detaylı bilgi için Türkçe literatürde şu kaynağa müracaat edilebilir: Aktan & Yay, 2021.

sortisyon yönteminin tercih edilmesi liyakatın tesisi için önemli bir adım olacaktır.

4. Partizanlık, hizipçilik ve kutuplaşmaları azaltır.

Siyasi partilerin iktidara geldikten sonra kendilerini destekleyen seçmenlere muhtelif şekillerde ayrıcalıklı işlemler yaparak haksız yere menfaat sağlamaları "*politik yandaşlık*" veya "*partizanlık*" olarak adlandırılmaktadır (Aktan, 2017b: 19). Partizanlık özellikle yerel kamu hizmetlerini yürüten hizmet birimlerinde yaygın olarak görülmekte ve toplumun zararına sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum toplumda bir ayrışmaya neden olmaktadır. "*Siyasi kutuplaşma*" olarak tanımlanan bu durum tıpkı siyasi partizanlık gibi toplumsal düzeni bozmaktadır. Siyaset arenasında karşılaşılan bir diğer durum ise "*siyasi hizipçilik*" tir. Bir siyasi partiye mensup grubun, söz konusu partinin temel ilkelerine, hedeflerine, politikalarına vs. uzak durmakla yetinmeyip, bütün bunlara karşı politikaları benimsemesi, parti içi düzeni bozması ve yeni bir topluluk oluşturma çabasıdır.

Hatırlatmak gerekirse, Antik Yunan'da geliştirilmiş olan ve yukarıda da değindiğimiz kleroterion cihazının ve dolayısıyla da kura yönteminin uygulanması devlet idaresinde ve diğer kamu görevlerinde kabileler ve etnik topluluklar arasında yaşanan güç savaşlarına ve bunun da beraberinde getireceği hizipçilik ve kutuplaşmalara da son vermiştir.

Sonuç olarak, sortisyon yönteminin varlığı yalnızca siyasi açıdan değil, toplumsal açıdan da önemli faydalar sağlayacaktır. Çünkü sortisyon yönteminde siyasi rekabete ihtiyaç bulunmamaktadır. Şartları iyi belirlenmiş bir sortisyon yönteminde ihtiyaç duyulan tek şey şanstır. Dolayısıyla sortisyon yönteminde partizanlık, hizipçilik ve kutuplaşmalara yer yoktur.

5. Eksik enformasyon ve irrasyonallite sorunlarını çözer.

Demokrasi birçok faktörden ötürü başarısız ve hatta imkânsızdır. Bu faktörlerin başında eksik enformasyon ya da siyasal bilgisizlik gelmektedir ki teoriye göre oy kullanacak olan seçmenler, hükümet politikaları, siyasi partiler, adaylar vs. hakkında tam enformasyona sahip değildir. Diğer bir faktör siyasal ilgisizliktir, buna göre toplumun bütün üyelerinin siyaset ile yakından ilgilenmesi mümkün değildir. Demokrasilerde "*irrasyonallite*" adı verilen sorun çoğunlukla ihmal edilmekte ve gözden kaçırılmaktadır. Oy kullanacak olan seçmenlerin siyasal katılımı yüksek olduğu ve en azından yeterli enformasyona sahip oldukları gibi iki

varsayım geçerli olsa dahi seçmenlerin kendilerine ulaşan enformasyonu zihinlerinde doğru muhakeme ve muhasebeye tabi tutmaları ve sonuçta doğru, sağlam, güvenilir ve tutarlı bir tercihte bulunmaları asla garanti edilebilecek bir durum değildir. Millet iradesi adı verilen ve kutsanan aslında bir hurafe, retorik ve hamasetten başka bir şey değildir. Zihinsel psikoloji (cognitive psychology) alanında yapılan çalışmaların ortaya koyduğu gibi insanlar özel tercihlerinde olduğu gibi kolektif tercihlerinde de sayısız zihinsel hata ve yanılğı (cognitive bias) ile bir arada yaşamaktadırlar (Aktan, 2020: 15-17).

Kamu tercihi iktisadı alanında çalışmalar yapan araştırmacılar seçmenlere çok daha az güç emanet etmenin önemine vurgu yaparlar. Davranışsal politik iktisadın irrasyonallite varsayımı altında en doğru ise seçmenlere hiç bir güç emanet etmemektir. Bu anlamda sortisyon yönteminde seçmenlerin herhangi bir fonksiyonu olmadığından seçmenlerin irrasyonel olmaları da bir anlam ifade etmeyecektir. Dahası, sortisyon yöntemi gerçek demokrasinin uzun zamanlar boyunca sınanmış eski bir yöntemidir ve demokrasiyi etkinsizleştiren birçok faktörün ortadan kalkmasını sağlamaktadır. Örneğin sortisyon yönteminde, esasen seçim yönteminin var oluşundan kaynaklanan siyasal bilgisizlik ve siyasal ilgisizlik sorunları bir önem ifade etmemektedir. Çünkü, sortisyon yönteminde seçim, sandık, oylama, seçmen, seçen, seçilen gibi unsurların hiçbirisine yer yoktur.

6. Politik miyopluk ve politik unutkanlık vs. sorunlarını ortadan kaldırır.

Günümüzün modern demokratik toplumlarında siyasete ve siyasetçilere karşı giderek artan bir güven erozyonu söz konusudur. Siyaset, bu güvensizliği kullanacak kadar kötü bir alan, siyasetçiler ise bu güvensizlikten politikalar üretecek kadar menfaat düşkünüdür. Örneğin, özellikle seçim dönemlerinden önce görülen ve yeniden seçilme/iktidarda kalma vs. amaçlardan dolayı siyasetçilerin seçmenleri etkileyecek politikaları tercih etmesi söz konusu olmaktadır. Yalnızca kendi önünü gören ve kısa vadeli menfaatlerine odaklanan seçmenlerin var olduğu bir toplumda halkın doğru tercihlerde bulunduğunu söylemek elbette doğru olmayacaktır. Bu durum kamu tercihi literatüründe "*politik miyopluk*" olarak bilinmektedir. Seçmenler miyop olduğu kadar unutkandır. Hiç güven duymasalar dahi seçimler yaklaştıkça adeta para musluklarını açan siyasetçilerin daha önce topluma yükledikleri maliyetleri (israf, savurganlık, yolsuzluklar vs.) bir anda

unutabilirler. Kamu tercihi iktisatçıları bu durumu "*politik unutkanlık*" olarak adlandırmaktadırlar.⁹

Politik miyopluk, siyasal iktidar açısından bilinçli olarak tercih edilen bir politikadır. Seçim öncesinde iktidarın tek hedefi seçimi yeniden kazanmak olduğundan, bu hedefe odaklanan iktidar partisi, oy kazandıracak politikaların uzun vadede olumsuz sonuçlarını bilmesine veya tahmin etmesine rağmen kendisini bu politikaları uygulamaktan alıkoymamaktadır. Şüphesiz asıl miyopluk seçmenlerin kısa vadeli menfaatlerine yönelik hükümet politikalarına destek vermeleridir.

Seçmenlerin tercihlerinin irrasyonel olmasına neden olan faktörler bunlarla sınırlı da değildir. Örneğin, seçmenlerin bir diğer özelliği de eksik enformasyona sahip olmalarıdır. Bu noktada kamu tercihi teorisinin temellerinde büyük katkıları olan Amerikan iktisatçı Anthony Downs'a unutmamak gerekmektedir. Downs'un eksik enformasyona sahip olarak nitelendirdiği seçmenler, seçim sürecinde doğru karar verme konusunda yeteri kadar bilgi sahibi olmayıp, yeterli özeni göstermemektedir.¹⁰

Buraya kadar özetlediğimiz sorunlar kura ile rastgele seçim yönteminde geçerli değildir. Tekrar edelim ki, sortisyonel demarşilerde ne akılsız koyun sürüsü (irrasyonel millet iradesi) ne de onlara yalan söyleyecek ve onları kandıracak kurt politikacılar söz konusu değildir.

7. Hizmet kayırmacılığına izin vermez.

Demokrasilerde siyasal karar alma sürecinin en önemli aktörleri olan siyasetçilerin, bu süreçteki davranışlarındaki temel güdü özel çıkarlarını maksimize etmektir. Siyasal karar alma sürecinin bir diğer önemli aktörü olan seçmenler de aynı şekilde özel çıkarlarını maksimize etme gayesindedir. Buna göre, siyasetçiler oylarını maksimize etmeye ve iktidarı kazanmaya, seçmenler ise kamu politikalarından maksimum fayda sağlamaya çalışmaktadırlar. Kamu tercihi teorisi bu durumu "*rasyonalite* ve "*maximizasyon*" ilkeleri ile açıklamaktadır. Buna göre siyasi karar alma sürecinde temsilciler toplumun iyiliği veya çıkarı yerine siyasi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadır. Siyasi karar alma

⁹ Politik miyopluk ve politik unutkanlık kavramları için bkz. Aktan, 2017b.

¹⁰ Downs'un demokrasi teorisi hakkında detaylı bilgi için bkz: Downs, 1957. Eksik enformasyon konusunda detaylı bir analiz için bkz. Aktan. Aktan, 2017b.

sürecinin diğer önemli unsurları olan atanmışlar ve seçmenlerin de gayesi, tıpkı temsilciler gibi şahsi menfaatlerini maksimize etmektir (Aktan, 2017b: 11).

Böylece kamu harcamaları daha çok özel çıkarlar doğrultusunda dağıtılacaktır. Bu durum özel menfaatlerin toplumsal menfaatlere tercih edilmesi anlamına geldiği gibi, kaynakların etkinsiz dağıtımına da yol açacaktır. Örneğin, seçim sonucunda iktidara gelen siyasetçilerin kendi seçim bölgelerine daha çok kamu kaynağı aktarma eğilimi çoğunlukçu demokrasilerde yaygın bir politik yozlaşma örneğidir. Bu durum kamu tercihi literatüründe hizmet kayırmacılığı (pork barreling) olarak adlandırılır (Aktan, 2017b).

Hemen beliretelim ki, sortisyon yönteminde hizmet kayırmacılığı adı verilen yozlaşmaya yer yoktur. Sortisyon yöntemi ile göreve gelen bir kişinin aynı göreve millet tarafından yeniden seçilmesi gibi bir durum geçerli değildir. Kura ile göreve gelen kişi ya da kişiler toplumsal çıkarlara en azından seçim sistemi ile göreve gelen kişi ya da kişilere göre daha fazla hizmet edeceği söylenebilir.

8. Politik manipölasyonlar son bulur.

Politik manipölasyon siyasetçilerin seçmenleri yanıltmaları ve böylece oylarını maksimize etmeye çalışmaya yönelik davranış ve eylemlerini ifade eder. Aşırı vaatte bulunma ve yalan, propaganda, aşırı bilgi sunma, gizlilik, gündem değiştirme, ittifak, hileli seçim bölgesi taksimatı (gerrymendering) politik manipölasyonun başlıca türleridir (Aktan, 1992: 45-48).

Günümüzün modern demokrasilerinde en tartışmalı unsurların başında hiç şüphesiz seçimler gelmektedir. Tarih, hemen hemen bütün demokrasilerde, en az seçim sürecinde olduğu kadar seçim sonuçlarının resmi olarak ilan edilmesine dek geçen süreçte ortaya çıkan büyük olaylar ve tartışmalara tanıktır. Mükerrer oy kullanımı, mühürsüz-geçersiz oyların sayımı, online oy kullanımına muhtelif programlar aracılığıyla müdahale vs. durumların ve beraberindeki tartışmaların seçimlerde görüldüğü gerçektir. Seçim yöntemi ile kıyaslanamayacak derecede fırsatlar sunan sortisyon yöntemi bütün seçim hile ve manipölasyonlarını ortadan kaldırmaktadır.

Sortisyon yönteminin seçim yöntemine göre daha etkin ve demokrasinin güçlendirilmesi adına güçlü bir yöntem olduğunu siyasetçilerin seçim öncesi uyguladığı farklı stratejilere bakarak da söyleyebiliriz. Seçim öncesi süreçte seçimleri kazanma adına siyasetçilerin aşırı vaatte bulunma, yalan, dolan,

kandırma, propaganda gibi yollarla "*politik manipölasyonlara*" başvurdukları seçim süreçlerinin tartışılmaz gerçeğidir. Siyasetçiler, seçim meydanlarında gerçekleşmesinin mümkün olmayacağını bile bile bu yollara başvururlar. Yalan, aşırı vaat vs. çoğunlukçu demokrasilerin adeta vazgeçilmezidir. Politik manipölasyonun bir diğer yolu propagandadır. Seçim aşamasında, iktidarda bulunan parti gücü ve yetkilerini sınırsız bir şekilde kullanarak radyo, televizyon, internet vs. kitle iletişim araçları aracılığıyla propaganda yaparak yeniden seçilme gayreti göstermektedir. Hemen belirtelim ki demokrasilerde görülen bütün manipölasyonlar seçim yönteminin varlığı ile yakından ilişkilidir. Çünkü siyasetçiler bütün bu ahlaksızlıkları seçimleri kazanmak için yaparlar. Sortisyon yönteminde seçimler olmadığından yukarıda sayılan türde politik manipölasyonların hiç birisi söz konusu değildir.

9. Kamu harcamaları ve kamu istihdamındaki gereksiz ve aşırı büyümeyi ortadan kaldırır.

Literatürde devletin büyümesine ilişkin teori ve görüşler incelendiğinde devletin büyümesine ekonomik, siyasi, sosyal vs. birçok faktörün neden olduğu görülmektedir, kesin olan şey ise bu konuda ilk araştırmaları yapan Alman iktisatçı Adolph Wagner'in uzunca yıllar önce tespit ettiği gibi devletin faaliyetlerinin ve dolayısıyla da kamu harcamalarının da sürekli olarak artmasıdır.¹¹ Öte yandan Parkinson kanunları adıyla tanınmış olan Cyril N. Parkinson'a göre iş hacmi ne olursa olsun istihdam edilenlerin sayısı da sürekli olarak artmaktadır.¹²

Hiç şüphesiz nüfus artışı, savaş, depresyon vs. dönemlerinde devletin büyümesi kaçınılmaz ve hatta zorunluluktur. Ancak, devletin büyümesi siyasi karar alma sürecindeki aktörlerin çıkar kavgalarının sonucunda da olabilmektedir ve bu durum günümüz demokrasilerinde oldukça yaygındır. Yukarıda muhtelif başlıklar altında ele aldığımız ve siyasi karar alma sürecinde karşılaşılan sorunların tamamı devletin büyümesine neden olmaktadır. Örneğin, seçim dönemleri yaklaştığında siyasi iktidarların yeniden seçilebilmeyi garantilemek için kamu harcamalarını artırma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Seçimler sonrası ise bu kez iktidar partisinin partizanlarını muhtelif kamu görevlerine getirmesi veya ataması söz konusu olmaktadır.

¹¹ Wagner'in adı ile anılan Wagner Kanunu ya da Kamu Harcamalarının Artış Kanunu hakkında detaylı bilgi için bkz: Wagner, 1883.

¹² Parkinson'un adı ile anılan Parkinson Kanunu hakkında detaylı bilgi için bkz: Parkinson, 1957.

Sortisyon yönteminde özellikle seçim sisteminin var oluşundan kaynaklı ve devletin büyümesine neden olan faktörlerin ortaya çıkması söz konusu değildir.

10. Partilere yapılan yardımları ve seçim harcamalarını vs. tamamen ortadan kaldırır.

Seçimlerde gönül verdiği siyasi partiden aday olmak isteyen bir birey düşünelim. İlk olarak aday adaylığı süreci ve seçimlerin belki de birkaç yıl öncesinden başlayan lobicilik faaliyetleri söz konusu olmaktadır. Sonrasında söz konusu siyasi parti tarafından belirlenen aday adaylığı ücreti ile başlayan ofis ve araç kiralama bedelleri, seçim bölgesi ziyaret giderleri, reklam harcamaları vs. ile devam eden maliyetli bir süreç adayı beklemektedir. Adaylık kesinleşince bütün bu masraflara yenileri eklenmektedir. Sadece adayların değil, siyasi partilerin de seçim süreçlerinde harcamaları (reklam, tanıtım vs.) zirveye ulaşmaktadır. Bir de bu sürecin devlet tarafı vardır ki seçimlerin esas yükü kamu kaynaklarından karşılanmaktadır. Oy pusulaları, zarf, tutanak vs. basım ve dağıtım giderleri, hazine yardımları, seçim görevlilerine yapılacak ödemeler vs. devlet için ciddi bir maliyet anlamına gelmektedir. Bütün bu idari maliyetlerin yanı sıra seçim dönemi, öncesi ve sonrasının zaman maliyeti, bilgi edinme maliyeti, işlem maliyetleri derken ortaya akıllara zarar bir yüksek masraf çıkmaktadır. Oysa sortisyon yöntemi büyük maliyetlere sebep olmamakta, aksine ciddi kolaylıkları da

11. Çıkar ve baskı gruplarının etkisini ve rant kollama faaliyetlerini azaltır.

Türk siyaset bilimci Münici Kapani, çıkar ve baskı gruplarını adeta birer görünmez hükümet, üçüncü bir meclis veya anonim imparatorluk olarak değerlendirmektedir. Bu gruplar kendi çıkarlarını maksimize etme peşindedirler ve bu çıkarların toplum çıkarları ile bağdaşması mümkün değildir. Üstelik bu grupların siyasi partiler gibi herhangi bir seçmen kitlesi karşısında hesap verme sorumluluğu gibi yükümlülükleri de bulunmamaktadır (Kapani, 2014: 228-229).

Çıkar ve baskı grupları, siyasal karar alma sürecini çok önemli ölçüde doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen aktörlerdir. Oldukça etkin bir şekilde örgütlenen çıkar ve baskı grupları siyasal karar alma sürecini kendi çıkarlarına göre yönlendirerek rant kollama eğilimindedir. Demokrasilerde çıkar ve baskı gruplarının siyasi partileri etkiledikleri, hatta siyasi partiler üzerinde baskı kurdukları görülmektedir.

Kura yönteminde çıkar ve baskı gruplarının seçim yönteminde olduğu gibi doğrudan ve/veya dolaysız; açık ve/veya gizli bir etkisi ve gücü söz konusu değildir.

12. Lider diktası sona ermiş olur.

Modern demokrasilerde siyasi partilerde parti içi demokrasinin mevcut olmamasından dolayı parti liderliği için herhangi bir yarış da söz konusu değildir. Dahası, bazı siyasi partilerde bu durum öyle bir noktaya gelmektedir ki söz konusu lider ölünceye kadar görevde kalabilmekte, liderliği kendi çocuklarına bırakabilmekte ya da kendisinden sonra lider olarak uygun gördüğü başka bir ismi destekleyerek parti içerisinde daha sonra da etkin bir rol oynayabilmektedir. Bununla birlikte, günümüzde patolojik demokrasilerde özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak, gelişmiş ülkelerde de bir ölçüde milletvekili seçilecek adaylar siyasi parti liderleri ve ona itaat etmekle yükümlü bir oligarşik parti meclisi tarafından belirlenmektedir. Öyle ki, siyasi parti lideri ve parti meclisi aday milletvekillerinin sıralamasını dilediğince yapabilmektedir. Elbette bu ve diğer durumlar parti mensuplarının liderlerine koşulsuz ve sorgusuz itaat etmeleri durumunu beraberinde getirmektedir.

Bu noktada, siyasi partilerdeki oligarşik eğilimleri inceleyerek siyasal karar alma sürecinde parti içi demokrasinin etkin bir şekilde işlemediğine ve siyasi partilerde belirli bir elit kesimin hâkimiyetine dikkat çeken Michels'in "*Oligarşinin Tunç Yasası*" nı hatırlatmak gerekir. Michels'in bahsettiği katı hegemonyayı ortadan kaldırmanın en doğru yolu siyasi partilere gerek duyulmayan bir sistemin tercih edilmesinden geçmektedir. Yukarıda birden çok kez değindiğimiz üzere oylama yönteminin varlığından dolayı ortaya çıkan siyasi rekabet, siyasi partiler, siyasetçiler vs. sortisyon usulü uygulandığında hiç bir anlam ifade etmeyecektir.

II.2. DEZAVANTAJLARI

Bu çalışmanın yazarları olarak demarşı fikriyatına ve onun iki temel direğinin (sortisyon ve rotasyon) sağlayacağı faydalara güçlü bir şekilde inanıyoruz. Ancak sortisyon usulüne karşı çıkan kişilerin argümanlarını da bilmek açısından muhaliflerin gözüyle kura sistemine yönelik eleştirileri de kısaca özetleyelim.

1. Millet iradesini dikkate almadığından demokratik meşruiyet sorunu söz konusudur.

Demokrasilerde seçim ve oylama yöntemi geçerlidir; en fazla oyu alan kişi ya da parti seçimin galibi ilan edilir ve sandıktan çıkan sonuç millet iradesi olarak kabul edilir.

İngiliz siyaset bilimci Andrew Heywood, seçim sistemin temel işlevlerini sıralarken en başta "*meşruiyet zemini inşa etme*" başlığı altında seçimlerin yönetim sistemini haklılaştırmak suretiyle sisteme meşruiyet kazandırması işlevini vurgulamaktadır. Heywood, bu durumun nedenini seçim sürecinde yürütülen kampanyalardaki ritüellerin seçime resmi bir konum ve önem atfetmesine bağlamaktadır (Heywood, 2014: 301).

Aydınlanma dönemi düşünürlerinden Jean-Jacques Rousseau millet iradesini kutsallaştıran düşünürlerin başında gelir. Ona göre, "*Yalnız genel istem (millet iradesi) devletin güçlerini devletin kuruluş amacında, yani herkesin iyiliğine uygun olarak yönetebilir...*" Rousseau, millet iradesinin önemine vurgu yapar, hatta onu kutsallaştırır. Günümüzde de millet iradesinin kutsal kabul edilmesinin kökenlerinde Rousseau'nun şu sözlerinin olduğunu belirtmek gerekir: "*Genel istem (millet iradesi) her zaman doğrudur...*" (Rousseau, 2014: 23-26).

Demokratik meşruiyetin seçimler ile sağlandığı ve dolayısıyla demokrasinin vazgeçilmez bir unsuru olduğu görüşü ile birlikte, seçim sonuçlarını milletin iradesinin sandığa yansması olarak kabul edilmesi aslında birçok yanlışın ilk basamağını oluşturmaktadır. Bu görüş veya genel kabullere göre oylama, yönetilenlerin rızasını ifade ettiğinden dolayı seçimler demokrasiye meşruiyet kazandırmaktadır. Özetle, milletçilik ideolojisini benimseyenler sortisyon usulünün millet iradesinin önünde fiili bir engel teşkil ettiği kanaatinde dirler.

Buna karşın demokrasinin meşruiyetini yalnızca ama yalnızca seçim ve oylama mekânizması ile açıklayan ve sandıktan çıkan sonucu da millet iradesi olarak yorumlayan milletçilik ideolojisi ve millet iradesi fikriyatı Aktan tarafından etraflı bir şekilde eleştirilmiştir. Aktan'a göre milletçilik ideolojisi ve millet iradesi fikriyatı pek çok yönlerden eksik ve hatalı bir düşüncedir (Aktan, 2020: 92). Millet iradesini ahlaki bir iyilik, hatta kutsal olarak kabul eden bir toplum veya sistem sayısız tehlikelerle yüzleşmek zorunda kalır (Samons, 2013: 14).

2. Kurayla seçilenlerin düşük motivasyonla ve düşük performansla çalışma eğilimi olabilir.

Kura ile rastgele seçim usulünü eleştirenlerin bir diğer argümanı bu usulün eksik ya da düşük motivasyona yol açacağı iddiasıdır. Sortisyon usulünde seçilen kişilerin tekrar seçilme kaygısı olmadığı için görevine yeterince motive olamaması ve yeterli performansı sağlamaması söz konusu olabilir. Bu durumun toplumda yarattığı bir memnuniyetsizlik de ortaya çıkabilir. Oysa seçim ve oylama usulünün seçmenlerin memnuniyet veya memnuniyetsizliğini ifade etmeye imkân tanıyan bir sistem olduğu söylenebilir. Seçim yöntemi, seçilenlere seçmenlerini temsil eden bir rol ve bunun yanında da topluma hizmet gibi önemli bir görev yüklemektedir. Bu bakış açısı ile seçimler, seçilmiş olmanın gerektirdiği görevleri kabul etmiş ve bu hevesle motive olmuş olan adaylar için önemli bir araçtır. Oysa sortisyon usulü ile seçilen bireyler söz konusu rol ve iş yükü için özel bir hevese veya yüksek bir motivasyona sahip değildir (Bouricius, 2013: 6).

3. Hesap verme sorumluluğu eksik ve yetersiz olabilir.

Demokrasilerde seçim ve oylama sisteminin bizatihi kendisinin bir hesap sorma ve denetleme fonksiyonuna sahip olduğu görüşü hâkimdir. Seçmenler eğer seçtikleri yönetimden memnun olmazlarsa bir sonraki seçimde iş başındaki siyasi lider ve/veya siyasi parti lejine oy kullanmazlar ve yönetimi bir başka lider ve/veya partiye teslim ederler. Dolayısıyla seçim ve oylama usulü demokrasilerde iyi bir kamu yönetimi için vazgeçilmez ilkelerin başında gelen hesap verebilirliğin en etkin araçlarından birisi olarak kabul edilir.

Sortisyon usulünde ise seçim ve oylama usulünden farklı olarak seçilmiş olanların yeniden seçilmek gibi bir motivasyona ihtiyaç duymacakları, dolayısıyla kendilerini ciddi bir hesap verme sorumluluğu altında hissetmeyecekleri söylenebilir. Sortisyon usulü seçmenlere seçilmiş olanlardan memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini bir anlamda beyan edecekleri herhangi bir mekânizma sunmamaktadır.

Bu noktada hemen belirtelim ki seçimler hesap verebilirliğin yalnızca bir boyutunu oluşturmaktadır. Anayasal denetim, meclis (parlamento denetimi), sivil toplum kuruluşlarının denetimi, medya denetimi vs. hesap verebilirliğin diğer etkin mekânizmalarındandır. Elbette bütün bu unsurlar sortisyon usulünün uygulamasında varolan mekânizmalardır.

Kura ile rastgele seçim usulünde seçim ve oylama mekânizması olmadığı için doğrudan seçmenlerin hesap verme yetkisi de ortadan kalkmış olmaktadır.

4. Kuradan liyakatsiz kişiler çıkabilir.

Sortisyona karşı seçim ve oylama usulünü savunanların en güçlü itirazlarından birisi kura usulünde eğitimsiz, cahil, beceriksiz kişilerin seçilme ihtimaline ilişkindir. Sortition usulünde seçilmeye yeterli adaylara yönelik asgari şartlar doğru bir şekilde belirlenmez ise liyakat sahibi olmayan kişilerin şans eseri seçilmesi mümkün olabilir.

İster sortisyon usulü isterse de seçim usulü olsun, herhangi bir görev için muhakkak bilgi, beceri, donanım vs. ihtiyaç vardır, bunun aksi düşünülemez. Elbette, bir görev için herhangi asgari liyakat ilkelerini belirlemeden dileyenin dahil edileceği bir havuzdan rastgele bir ismi kura ile seçip, sonra da bu isimden muazzam bir beklenti içerisinde olmak yanlıştır. Bu noktada sortisyon usulünün bu açığını kapatmanın yolu kuraya dahil olmak isteyenlerde asgari de olsa belirli şartlar aramaktır.

III. ROTASYON: BİR FAYDA-MALİYET ANALİZİ

Kamusal Görevlerde ve Makamlarda Kalma Süresinin Sınırlandırılmasının Avantajları ve Dezavantajları¹³

III.1. AVANTAJLARI

1. Müttemadi siyasi liderliği ve otoriterleşmeyi engeller.

Demokrasilerin her zaman seçimle gelen otokrasiye (tiranlığa) dönüşmesi tehlikesi daima vardır. Tarihsel süreçte acı örnekler ile tescillenmiş bu durum bütün demokrasilerin karşı karşıya kalabileceği bir durumdur. Seçim yöntemi millet egemenliği adı altında seçilmiş bir lider ve onun etrafındaki oligarşik bir partizan zümrenin hâkimiyetine giden sürecin ilk basamağını oluşturmaktadır. Seçilmiş bir liderin ve etrafındakilerin iktidarda uzun süre kalmaya devam etmesi en başta yargı olmak üzere birçok önemli kurumun, devlet organlarının ve

¹³ Görev süresi sınırlaması, dönem sınırı ya da rotasyon olarak adlandırılan sistemin esasları, işleyişi, fayda ve maliyetleri konusunda genel bilgiler için bkz. Wellington, 1996; Petracca, 1992; Crane & Pillon, 1994; Aktan ve Ekinci, 2021.

bürokrasinin ele geçirilmesi ile neticelenebilir. Bu durumda, vatandaşa tarafsız ve eşit bir şekilde hizmet etmesi beklenen devlet kurumlarının belirli bir kişi veya kişi grubunun hizmetine girmesi kaçınılmaz olur, hak ve özgürlüklerin sık sık ihlal edilmesi de olağan bir durum haline gelir. Sonuç olarak, seçime dayalı bir demokrasi rejiminin despot bir otoriter bir rejime dönüşmesi tehlikesinin asla gözardı ya da ihmal edilmemesi gerekir.

Otoriter bir rejim yaratma çaba ve çalışması mütemadi siyasi liderlik kavramı ile somutlaştırılabilir. Mütemadi siyasi liderlik¹⁴, seçime dayalı demokrasilerde uzun süreli, uzatmalı ve kalıcı bir iktidar tesis etmek suretiyle güç ve yetkilerin istismar ve suiistimal edilmesidir. Seçim yöntemi gibi meşru ya da askeri darbe gibi meşru olmayan yol ve yöntemlerle iktidarda bulunan ya da iktidarı ele geçiren siyasi lider o görevde kalıcı olmak konusunda her türlü yolu mübah görebilir.

Önemle belirtelim ki otoriterleşme eğilimi ve mütemadi siyasi liderlik yalnızca seçim yönteminin uygulanmasının birer sonucu değil, aynı zamanda atama yönteminin uygulanmasının da birer sonucudur. Atama yöntemi ile herhangi bir üniversitenin en üst makamı olan rektörlüğe atanmış birinin veya Anayasa Mahkemesi gibi büyük önem arz eden hukuk kurumlarının başkan ya da üyeliğine atanmış birinin söz konusu makamın güç ve yetkilerinden daha fazla yararlanma adına adeta siyasi iktidarın bir partizanı gibi hareket etmesi söz konusu olabilir.

Aynı makam ve görevde uzun süre bulunulmaması ve sürekli görev değişimini öngören rotasyon yöntemi, hem seçim yöntemi hem de atama yönteminde karşılaşılan otoriterleşme eğilimi ve mütemadi siyasi liderliğin önündeki en etkin çözümdür. Seçilmişlerin veya atanmışların görev süresinin belirli bir dönem ile kısıtlanması ve daha sonra o göreve yeniden seçilememesi veya atanamaması; ya da belirli bir aralıktan sonra tekrar o görevde bulunabilmesi rotasyon uygulamasına örnek verilebilir. Rotasyonun muhtelif şekillerde uygulanması ve bunun da hukuki yöntemlerle güvence altına alınması seçilmiş ve atanmışların bir sonraki seçimi kazanma veya yeniden atanma isteklerini ve bu yöndeki mücadelelerini ortadan kaldırır.

2. Mutlak gücü muhafaza etme ve genişletme eğilimlerini sınırlandırır.

Günümüz demokrasilerinin önemli bir kısmı anayasaları içerisinde iktidarın görev süresini yıl ve dönem olarak sınırlama yönünde bir rotasyon kuralı oluşturma başarısını göstermişlerdir. Aynı şekilde atama yöntemi ile kamu görev ve makamlarına gelenlere yönelik de yıl ve dönem sınırlamalarına yönelik, örneğin

¹⁴ Mütemadi siyasi liderlik konusunda Türkçe literatürde şu kaynağa müracaat edilebilir: Aktan, 2021.

bir üniversite rektörünün üçer yıllık iki dönemde görev alması gibi, muhtelif rotasyon kuralları mevcuttur. Ancak, seçilmişler, hukuken belirlenmiş olan dönem sınırından kaçmaya yönelik politik manipülasyonları devreye koymak suretiyle iktidarlarını daha uzun bir süreye yaymak isterken, atanmışlar da yeniden atanmak için güç ve yetkilerini iktidar lehine kullanmak eğilimindedirler. Bu durumun sonucunda ise iyiniyet, ahlak ve erdem yoksunu siyasi liderlerin politik manipülasyonları (manevralar, ayak oyunları, hileler, kandırmalar, ittifaklar vs.) ortaya çıkmaktadır.

Rotasyon yöntemi politik manipülasyonlara izin vermeyeceği gibi, iktidar partisinin iktidarda olmanın güç ve yetkileri sayesinde sahip olduğu avantajı da azaltmaktadır (Burnheim, 1990: 26).

Günümüzde dünyanın birçok bölgesinde seçime dayalı demokrasilerin kolayca ılımlı ya da katı bir otokrazi rejimine doğru evrilmesi gerçeği ile yüzyüze bulunuyoruz. Patolojik demokrasilerdeki bu olumsuz durumun sona erdirilmesi için rotasyon yönteminin uygulanması önem arz etmektedir.

3 .İktidar avantajını ortadan kaldırır; fırsat eşitliği ve adil rekabet imkânı sağlar.

Seçilmişler veya atanmışlar, işgal ettikleri makamların kendilerine sundukları güç ve yetkilere sahiptirler. Bu durumun kendilerinin yeniden seçilmelerine veya atanmalarına büyük katkı sağlayacağı da malumdur. Örneğin, iktidarda bulunan siyasi parti devlete ait basın-yayın organlarında muhalafet partilerine göre kat kat daha fazla kendine yer bulmaktadır. Yine iktidar makamının sağladığı güç ve yetkiler sayesinde seçim sürecinde muhalafet partilerine göre kat be kat daha fazla harcama yapmaktadır. Herhangi bir makama atanmış ve görevini devam ettiren bir yönetici için de durum farklı değildir. Atama yetkisini elinde bulunduran iktidar partisi ile irtibat kurabilme, güç ve yetkilerini partizan bir şekilde kullanabilme gibi avantajlara sahiptir. Bu avantajlardan vazgeçmek istemeyen seçilmişler veya atanmışlar kendisine bu avantajları sağlayacak grupların menfaatleri doğrultusunda hareket ederek toplumsal menfaatleri göz ardı edebilir. Seçim ve atama yönteminin varlığında bütün bu durumlar haksız bir rekabet ortamının oluşmasına neden olur ve fırsat eşitliğini ortadan kaldırır.

Rotasyon yöntemi bütün haksız ve adaletsizlere son verir; görevde olmanın avantajlarını ortadan kaldırır.

4. Çeşitliliğe izin verir.

Rotasyon yöntemi daha fazla insanın seçilme veya atanma şansına sahip olmasını sağlar. Bu durum çeşitliliğin artması anlamına gelir. Akıl ve bilgeliğin ürünü rotasyon yönteminin uygulandığı Antik Yunan'da Konsey üyeleri rotasyon yöntemi ile göreve gelirdi ve bu da hükümetin günlük işlerine karışan vatandaşların sayısını arttırdı. Yargı işleri de dahil olmak üzere kamu görevleri bir yıl süre ile sınırlı idi ve hiç kimse yaşamları boyunca aynı görevi iki defadan fazla üstlenme hakkına sahip değildi. Antik Yunan demokrasisi bu nedenle vatandaşlarından yüksek düzeyde bir katılım sağlamıştır (Burgh, 1998: 20).

5. Hesap verilebilirliği güçlendirir.

Kanadalı siyaset bilimci Henry B. Mayo, seçimlerin üç temel işlevi olduğuna vurgu yapmaktadır. Buna göre, ilk olarak seçimler seçmenlerin tercih ettikleri temsilci lehine oy vermesini ve dolayısıyla da siyasi karar alma sürecine katılmasını sağlayan bir araçtır. İkinci olarak ise seçimler aynı zamanda temsilcileri karar vermeye yetkili kılan bir araçtır. Son olarak ise seçimler, seçmenler için bir denetim mekânizmasıdır. İktidar, görevde bulunduğu sürede yaptıklarının hesabını düzgün bir şekilde verebilirse bir sonraki seçimlerde yeniden seçilme şansları yüksektir (Mayo, 1964: 61). Ancak demokrasilerde seçmenlerin irrasyonel davranışları seçimlerin bütün bu işlevlerini ortadan kaldırmaktadır. Üstelik, hem seçim ve hem de atama yöntemi ile göreve gelenlerin çok uzunca yıllar söz konusu makam-mevkiyi işgal etmesi yaptıkları eylemlerden ötürü hesap vermelerini zorlaştırmaktadır. Oysa, seçilmişleri veya atanmışlara rotasyon yöntemi ile muhtelif sınırlandırmalar getirmek, hesap verilebilirliği güçlendirir. Çünkü, bu sistemde hem siyasetçiler hem de atanmışlar belirli bir süre veya dönem sonunda hesap vereceklerini bilerek hareket etmek durumunda kalacaklardır. Böylece siyasi karar alma sürecinde karşılaşılan, yeniden seçilebilme veya atanabilmek için yürütülen hukuka aykırı faaliyetlerin de azalmasına yol açacaktır. Rotasyon yönteminin varlığında muhtelif sınırlandırmalara tabi olan seçilmişler ve atanmışlar hukuka aykırı hareket ettikleri takdirde kısa süre sonra muhalif seçilmişler ve atanmışlar tarafından teşhir edilme ve vatandaş nezdinde küçük düşmenin yanı sıra idari ve adli soruşturmalar ile karşılabileceklerinin farkındadır.

6. Yozlaşmaları engeller.

Siyasal karar alma sürecinde ortaya çıkan siyasal yozlaşmalar ile karar verme yetkisine sahip olan aktörler sahip oldukları kamusal yetki ve gücü, mevcut yasa,

norm ve ahlak kurallarına aykırı bir biçimde kullanabilirler. Rüşvet, irtikap, zimmet, ihtilas, iltimas, nepotizm, kronizm, partizanlık, siyasal yandaşlık, patronaj, hizmetsiz memurluk, hizmet kayırmacılığı, oy ticareti, oy satın alma, lobicilik, rant kollama, kamu sırlarını sızdırma, vurgunculuk, suvasyon, politik dalavere, iktidarın kişiselleşmesi, parti disiplini ve lider diktası siyasal yozlaşmanın muhtelif şekilleridir.¹⁵

Siyasal yozlaşmanın en tehlikeli özelliği, zaman içerisinde toplumun tüm kesimlerine yayılmasıdır. Ekonomik yozlaşma, akademik yozlaşma, kültürel yozlaşma vs. siyasal yozlaşmanın tezahürleridir. Antik Yunan'dan günümüz demokrasilerine dek tecrübeler göstermiştir ki; uzun süre aynı makamda ve görevde kalmak, güç ve yetkilerin suiistimali ile sonuçlanmakta ve yozlaşmayı yaygınlaştırmaktadır.

III.2. DEZAVANTAJLARI

Siyasi liderlerin, temsilcilerin ve yöneticilerin aynı makamda ve aynı mekânda uzun süre görev yapmasının süre ve dönem olarak sınırlandırılması anlamına gelen rotasyon uygulamasına hangi gerekçelerle itiraz edilebilir? Bir devlet ya da hükümet başkanı halkın oylarıyla da seçilmiş olsa acaba millet iradesi retorikine sarılarak sayısız defa ya da sonsuza değin seçilebilme hakkına sahip olmalı mıdır? Devlet ya da hükümet başkanı “*sandık demokasinin namusudur*” hurafesini ya da hamaset siyasetini yayarak ve “*seçimle gelen seçimle gider*” diyerek mütemadi siyasi liderliğe meşruiyet gömleği giydirebilir mi? Parlamentoya seçilecek olan kişiler herhangi bir süre/dönem sınırlaması olmaksızın uzun yıllar bu görevde kalabilme hakkına sahip olabilirler mi? Bir siyasi parti başkanı partizan delegelerin oylarıyla defalarca seçilip uzun yıllar parti başkanlığı koltuğunda oturabilmeli midir? Bir devlet ya da hükümet başkanı bir merkez bankası başkanı ya da üniversite rektörünü keyfine göre istediği süre/dönem atama yetkisine sahip olabilir mi? Ya da seçim sistemi uygulanarak akademisyenlerin çoğunluğunun oylarını kazanarak göreve gelen bir rektör ya da dekan aynı makamda ve aynı mekânda uzun yıllar görevde kalabilmeli midir?

Görev süresi sınırlaması, dönem sınırı (term limit) ve rotasyon uygulamasına itirazda bulunanların yukarıdaki akıl ve mantık sorularına verdikleri tepki negatif ya da nötrdür. İtirazda bulunanların argümanlarını kendi dilleri üzerinden kısaca özetlemeye çalışalım.

¹⁵ Siyasal yozlaşma konusunda detaylı bilgi için bkz.: Aktan, 2020b.

1. Seçme ve seçilme hakkına müdahalede bulunulması demokrasinin ruhuna aykırıdır.

Modern siyasi rejimlerin tamamı açısından seçimler ve partiler demokrasinin kalbidir. Bu görüşü savunanlar seçmenleri rasyonel varsaymakta, onların kendilerini en iyi şekilde temsil edecek olan siyasetçileri seçeceğine inanmaktadır. Eğer bir seçmen, iktidardaki siyasetçilerin kendilerini temsil etmesini istemezse, zaten tercihini onlardan yana kullanmayacak ve onun göreve gelmemesini sağlayacaktır. Bu nedenle millet iradesine mazhar olan bir siyasi liderin tekrar tekrar seçilmesinde ve uzun süre görevde kalmasında bir sakınca yoktur. Aksine görev süresi sınırlaması, dönem sınırı (term limit) ve rotasyon uygulamaları milletin iradesine ipotek koymak anlamına gelir ki bu yol tamamen anti-demokratiktir.

2. Tecrübesiz temsilci ve yöneticilerin işbaşına gelmesine neden olur.

Rotasyon yöntemi ile getirilen muhtelif sınırlamalar, herhangi bir şekilde temsilcisi olduğu veya atandığı makama layık olmayanları söz konusu makamdan uzaklaştırmada etkin bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde liyakat sahibi olup söz konusu makamı fazlası ile hak edenlerin de görevden uzaklaşması ihtimali söz konusudur. Aynı şekilde, atandığı kuruma uzunca yıllar hizmet vermiş, tecrübeler edinmiş ve görevini layıkıyla yerine getirenlerin rotasyon yönteminde makamında yıllarca kalması mümkün değildir. Bu nedenle rotasyon yönteminde siyasi karar alma sürecinde tecrübesiz siyasetçilerin rol alması, kamu kurum ve kuruluşlarının tecrübesiz kişilerle istihdam edilmesi dezavantajı vardır.

Görev süresi sınırı aleyhine ileri sürülen bir diğer argüman ise profesyonel siyasetçiler ve kariyer siyasetçileri olmadan iyi yasa yapılamaz iddiasıdır. Bu görüşü savunanlara göre sade vatandaşların “yasa koyucu” olması doğru değildir. Tam aksine uzun süre mecliste bulunmuş tecrübe sahibi siyasetçilere ihtiyaç vardır. Sıklıkla değişen meclis profesyonel bilgi ve tecrübeden yoksun olacağı için sıkıntı doğurur (Aktan ve Ekinci, 2021).

3. Hesapverilebilirliği ve temsil kabiliyetini zayıflatır.

Görev süresi sınırı aleyhine ileri sürülen diğer bir argüman ise politikacının hesap vermesini engellediği ve temsil kabiliyetinin zayıfladığıdır. Zira bu görüşü savunanlar, politikacının tekrar seçilmek arzusu ile seçmenin taleplerini yerine

getirmek için çabalayacağını ve seçim bölgesine yatırım yapılması için elinden geleni yapacağını ileri sürmektedir. Tekrar seçilemeyeceğini bilen bir görevli ise vazifesini öteleyecek ve sorumlu bir şekilde hareket etmeyecektir (Aktan ve Ekinci, 2021).

IV. GENEL DEĞERLENDİRME

Buraya kadar yaptığımız açıklamaları Tablo-1 ve Tablo-2 içerisinde özetlemiş bulunuyoruz. Önceki açıklamalarımız ve tablolarda yeralan bilgiler dikkatle incelendiğinde kura ile rastgele seçim usulünün ve görev süresi sınırlaması ya da dönem sınırı olarak da adlandırılan rotasyon sisteminin fayda ya da avantajlarının maliyet veya dezavantajlarına göre çok daha güçlü olduğunu söyleyebiliriz.

Antikçağdan günümüze her toplumda mutlaka yönetenler ve yönetilenler şeklinde bir ayrım mutlaka var olmuştur. Bir kişinin egemenliğini ifade eden rejimlerin (mutlak monarşi, krallık, imparatorluk, sultanlık) despotizme, tiranlığa, otoriterleşmeye, diktatörlüğe dönüşmesi kaçınılmazdır. Milliyetçilik ve şovenizm gibi ideolojilerin tarih kitaplarında ya da sinema filmlerindeki abartılı hikâyeleri ve efsanelerini bir tarafa bırakılacak olursak gerçekte dünyanın hiçbir bölgesinde kalıcı bir iyilikseverlik despotizmi tesis edilememiştir. Antik Yunan'dan günümüze değin ideal olarak düşünülen demokrasi ise seçimle gelen bir otokrasiye dönüşme tehlikesi olan bir rejimdir. Tarihsel tecrübeler bize bunu fazlasıyla göstermiştir. Demarşi ise bugün hala insanların adeta taptıkları ve kutsadıkları irrasyonelite ile sonuçlanması kaçınılmaz olan seçim ve oylamaya karşı sortisyon ve rotasyonun bir arada uygulanmasını savunan bir siyasi rejimdir.

Tablo-1: Kura İle Rastgele Seçim Usulünün (Sortisyon) Fayda ve Maliyet Analizi

Fayda/ Avantaj	Açıklama
1. Kanun önünde eşitlik	Her vatandaş kamusal görev ve makamlarda bulunabilme yönünden kanun önünde eşit konuma gelmiş olur.
2. Kayırma-kollama	Kamusal görev ve makamlara seçilebilme ve atanma konusunda kayırmacılık ve kollamacılık nihayete erer.
3. İrrasyonallite	Seçim ve sandık ortadan kalktığından millet iradesi olarak kutsanan irrasyonalliteye de son verilmiş olur.
4. Politik manipülasyon	Seçim ve oylama sistemlerinde görülen politik manipülasyonlar (yalan, aşırı vaat, kandırma, gündem kontrolü, hileli seçim bölgesi taksimatı, ittifak vs.) son bulmuş olur.
5. Hizmet kayırmacılığı	Politikacıların kendi seçim bölgelerine daha fazla kaynak transfer etmeleri ortadan kaldırılmış olur.
6. Partizanlık	Sortisyon sisteminde seçmen, seçilen, parti, sandık vs. olmadığından partizanlık da son bulmuş olur.
7. Rant kollama	Çıkar ve baskı gruplarının rant kollama faaliyetleri önemli ölçüde ortadan kalkmış olur.
8. Leviathan	Devletin büyümesi (kamu harcamalarının artması ve kamu istihdamının genişlemesi) bir ölçüde engellenmiş olur.
9. Seçim masrafları	Siyasi partilere hazineden yapılan yardım ve politikacıların seçim kampanyaları için yaptıkları harcamalar son bulmuş olur.
10. Lider diktası	Siyasi parti liderlerinin ve etrafındaki oligarşik parti meclisinin güç ve yetkileri ortadan kaldırılmış olur.
Maliyet/ Dezavantaj	Açıklama
1. Millet iradesi	Sortisyon millet iradesini dikkate almayan anti-demokratik bir yöntemdir.
2. Tombala / lotokrasi	Tombala ya da loto gibi bir sistemi uygulamak kamu yönetiminin ciddiyeti ile bağdaşmaz. Tombaladan liyakatsiz ve ehliyetsiz kişilerin çıkması olasılığı her zaman söz konusudur.
3. Düşük performans / düşük motivasyon	Rastgele seçimle bir kamusal göreve atanmış olan kişinin göstereceği performans sınırlı olur; tekrar seçilme ve atanma söz konusu olmayacağına göre motivasyon da düşük olur.

Tablo-2: Görev Süresi Sınırlaması, Dönem Sınırı ya da Rotasyon Uygulamalarının Fayda ve Maliyet Analizi

Fayda/ Avantaj	Açıklama
1. Tiranlık / otoriterleşme	Görev süresi sınırlaması sayesinde mütemadi siyasi liderlik son bulur; tiranlık ve otoriterleşme tehlikeleri ortadan kalkar.
2. Yozlaşma	Mutlak güç, mutlak yozlaşma demektir. Görev süresi sınırlaması uzun süreli ve kalıcı mutlak iktidarlara engeller.
3. Gedikli siyaset	Eskiler gider; yeniler gelir. Kamusal makamlar ve görevlerde yeni yüzlere fırsat sağlanmış olur.
4. Lider diktası	Lider diktası ve «oligarşinin tunç yasası» adı verilen hakimiyet sona ermiş olur.
5. Hesap verme	Hesap verilebilirliği güçlendirir. Zira, bu sistemde hem siyasetçiler hem de atanmışlar belirli bir süre veya dönem sonunda hesap vereceklerini bilerek hareket etmek durumunda kalırlar.
6. İktidar avantajı	İktidar avantajını kullanarak kalıcı liderlik oluşturmak engellenmiş olur.
Maliyet/ Dezavantaj	Açıklama
1. Anti-demokratik	Görev süresi sınırlaması millet iradesini hiçe sayar; bu yüzden anti-demokratiktir.
2. Tecrübe	Görev süresi sınırlaması tecrübeli siyasetçiler ve bürokratların tekrar seçilme ve atanma imkanını ortadan kaldırır.
3. Performans /motivasyon	Görev süresi sınırlaması dolayısıyla tekrar seçilemeyeceğini bilen temsilci ve yöneticiler görev sürelerinin sonuna doğru daha düşük bir performansla çalışma eğilimi gösterebilirler.

V. SONUÇ

Asırlardır kutsadığımız ve yücelttiğimiz demokrasinin iki temel direği olan “seçim” ve “atama”nın ortaya çıkardığı iki sonuç vardır: “kakistokrasi” ve “otokrasi.”

Her demokrasi kaçınılmaz olarak bir kakistokrasiye¹⁶ dönüşür. Seçim öncesinde bir siyasi lider ve onun etrafındaki oligarşik parti meclisi yapılacak olan seçimde kimin hangi bölgeden hangi sırada aday gösterileceğine karar verir. Seçim sonunda ise millet iradesi adı verilen bir hurafe ya da retorikle “halk seçti” yalanı kitlelere inandırılmaya çalışılır.

Cahil-cühela bir kalabalık, ilgisiz-bilgisiz-unutkan bir seçmen topluluğu, serseri mayınlar gibi ne yöne gideceğini bilmeyen kararsız seçmenler, ideolojik saplantıların esiri olmuş bigot ve bağınaz kafalı insanlar, menfaatinden gayri bir şey düşünmeyen egoist-hedonist zevatlar, batıl inançlar, doğmalar ve yobazlıktan beslenen zihinler ve daha bir çok farklı irrasyonel seçmen grupları bir sandıkta buluşurlar; sandık açılır ve netice olarak oradan bir “millet iradesi” ortaya çıkar. Maalesef politikacıların kutsadığı ve yücelttiği bu irade “irrasyonelite”den başka bir şey değildir. Akılsızlık, mantıksızlık, ilgisizlik, sorumsuzluk, menfaatperestlik, ittifak, ahlaksızlık gibi çok sayıda faktörlerin bir bileşimden ortaya çıkan millet iradesi bizi yönetecek olan milletvekillerini belirlemiş olur.

Demokrasi adı verilen oyunun birinci perdesinde “seçim” vardır. İkinci perde açılır ve orada “atama” adı verilen oyuna devam edilir. Millet iradesi ile seçilmiş ve mazbatasını eline almış olan partizanlardan oluşan siyasi irade (hükümet) kamusal makam ve görevlere atanacak olan kişileri atama yetkisine sahiptir. Örneğin, bir devlet başkanı ya da cumhurbaşkanı meşruiyetini millet iradesine dayandırarak tüm makam ve görevlere atama yetkisini elinde tutar. Merkez Bankası Başkanı’ndan tüm devlet üniversitesinin rektörlerine; bürokrasinin her kademesinde görev yapacak olan müsteşarlardan genel müdürlere kadar her seviyede atama yetkisi bir tek kişiye aittir. Seçimle gelen demokrasi “atama” usulü ile bir okokrasiye dönüşmüş olur. Medeni ülkelerde uygulanan demokrasi pratiğinde akla, mantığa ve ahlaka uygun olmayan davranış ve eylemler sınırlı olsa da günümüzde kendini demokrasi olarak adlandıran hemen her ülkede

¹⁶ Kakistokrasi, bir ulusun en kötü, vasat ve niteliksiz yöneticilerinin kontrolü altındaki hükümete verilen isimdir. Eski yunanca iki kelimenin birleşmesinden oluşmuştur: (kákistos, “en kötü”), (kakós, “kötü”) + (-kratía, “güç, iktidar, yönetim”).
Bkz. <https://en.wiktionary.org/wiki/kakistocracy>

kakistokrasi (kötü yönetim) ve otokrasi (keyfî otoriter/totaliter yönetim) eğilimleri yaygındır.

Tekrar altını çizerek ifade edelim ki, adına “seçim” dediğiniz yöntemin kaynağı irrasyonelitedir. İrrasyonel bir millet iradesinin seçtiği temsilciler daha sonra “atama” usulü ile bilgi, beceri, yetenek, yeterlilik, ehliyet, kifayet gibi değerleri bir tarafa iterek liyakatsiz insanları kamusal makamlara ve görevlere tayin ederler. Modern demokrasilerdeki “seçim” ve “atama” yöntemlerinin sonuçları bunlar değil midir?

Oysa demarşi, demokrasinin hastalıklarını tamamen ya da önemli ölçüde ortadan kaldıran bir siyasi rejimdir. Sortisyonel demarşi rejiminde bir devlet üniversitesine rektör ya da dekan atanacaksa orada önceden belirlenmiş bir liyakat havuzu içerisinde rastgele seçim yapılır (sortisyon) ; atanan rektör ve dekan o makamda önceden belirlenmiş bir süre (örneğin, üç ya da dört yıl) ve/veya dönem sınırı (bir ya da iki dönem) kuralı altında görevini yapar ve sonra ayrılır. Demarşide bir devlet başkanının keyfî olarak bütün devlet üniversitesinin rektörlerini ataması gibi bir “otokrasi” uygulaması söz konusu değildir.

Demarşi rejiminde anayasa mahkemesi gibi en üst düzeyde bir yargı kurumunda üye olarak görev yapacak olan kişiler ne tek bir devlet başkanının (cumhurbaşkanının) ne de meclisin (parlamentonun) kararı ile o görev gelirler. Demarşi rejiminde anayasa mahkemesi üyeleri tüm üst düzey yargı organlarında görev yapan ve belirli liyakat ilkelerine haiz olan kişiler arasından kura ile seçilir ve atanır. Danıştay, Yargıtay, Sayıştay gibi üst derece mahkemelerin başkan ve üyelerinin seçimi ve ataması partizan siyasete teslim edilmez; liyakat kuralına bağlı bir rastgele seçim sistemi (sortisyon) uygulanır. Üstelik, yüksek yargı organlarında ya da diğer bir ifadeyle üst derece mahkemelerde görev yapacak olan başkan ve üyeler uzun süre o makamda bulunamazlar. Aynı mekânda ve aynı makamda uzun süre bulunmama ilkesi (rotasyon) esastır. Sortisyon ve rotasyon eğer anayasa içerisinde güvence altına alınırsa işte zaman gerçek anlamda bir yargı bağımsızlığından ve kuvvetler ayrılığından söz edilebilir. Oysa bugün modern demokrasilerde yüksek yargı organlarında uygulanan “seçim” ve “atama” usullerinin ne denli kötü sonuçlar oluşturduğunu biliyoruz ve görüyoruz.

Akıl ve mantık, etik ve erdem bize daima doğru yolu gösterir. “Anayasa mahkemesi başkan ve üyeleri millet iradesini temsil eden seçilmiş bir devlet başkanı tarafından atanır” şeklindeki bir anayasal kuralın ya da kanunun olduğunu düşünelim. Ya da “anayasa mahkemesi başkan ve üyelerinin yarısı millet iradesini temsil eden seçilmiş bir devlet başkanı tarafından, diğer yarısı ise milletin temsilcilerinin yer aldığı Millet Meclisi tarafından atanır” şeklinde bir

anayasal kuralın ya da kanunun yürürlükte olduğunu düşünelim. Kuvvetler ayrılığı ve yargı bağımsızlığı gibi ilkelerin yok sayılacağı bu sözde demokratik ve otokratik yöntemler (seçim ve atama) akıl ve mantık, etik ve erdemle bağdaşır mı acaba?

Tekrar edelim: Akıl, mantık, etik ve erdem bize doğru yolun seçim ve atama olmadığını gösterir ve bizi bu konuda ikna eder. *“Tombaladan anayasa mahkemesi üyesi mi seçilir?”* türünden cahillikle eşdeğer bir eleştiriyi akıl ve mantık reddeder. Adına ister sortisyon, ister lotokrasi (lootocracy), ister stokokrasi (stochocracy) deyin meritokrat ve epistokrat insanlardan oluşan bir liyakat havuzu içerisinden tesadüfen bir seçim yapılarak yargıçlar seçilmesi ve onların bağımsız yargıyı temsilen atanmaları en doğru yöntemdir. Bilgi (epistokrasi) ve liyakat (meritokrasi) ilkelerine sonuna kadar bağlı kalındığı sürece bir genel havuzdan tarafsız ve ehliyetli yargıçlar seçilmesine hangi akıl itiraz edebilir?

Aynı şekilde *“bir devlet üniversitesine atanacak olan rektörün bilgi ve liyakat ilkeleri çerçevesinde oluşturulmuş bir havuzdan tesadüfen seçilmesi mantıksızdır”* iddiasında bulunabilmek için öncelikle rektör atamasında *“seçim”* ve *“atama”* usullerinin daha doğru bir sistem olduğu konusunda ikna edici argümanlar ileri sürmek gerekir. Bir ideal üniversitenin olmazsa olmazı akademik özgürlüktür. Kurumsal özerkliği olmayan bir üniversite üniversite değildir. *“Bir tek kişinin tüm devlet üniversitelerine rektör ataması yaptığı sistem en doğru sistemdir”* iddiasında bulunan bir üniversite mensubu akademisyenin bilgiye, bilime hiçbir saygısı olmadığı aşîkardır. *“Birakın öğretim üyeleri kendi rektörlerini kendilerini seçsinler... demokratik olanı budur...”* şeklindeki bir öneri geniş bir akademisyen kesimince de savunulan bir düşüncedir. Oysa bütün seçim sistemlerinin genel bir sorunu olan *“irrasyonallite”* burada da ihmal edilmektedir. Üstelik burada durum çok daha vahimdir; zira doktora, doçent, profesör derecelerine ve unvanlarına sahip olan bir epistokrat sınıfın seçimi aslında *“rasyonel irrasyonallite”* ile sonuçlanır.

Eğer bizim burada yazdıklarımız ve anlattıklarımız okuyucunun akıl ve mantığı, etik ve erdem değerleri ile uyumlu ise temel soru şu olmalıdır? Madem demarşı iyi bir rejimdir, o zaman neden uygulanmıyor? Madem kura ile rastgele seçim sistemi (sortisyon + rotasyon) ideal bir sistemse o zaman neden pratikte bu sisteme yer verilmiyor?

Neden yüksek yargı organlarının başkan ve üyelerini kura ile seçmiyoruz? Neden devlet üniversitesinde görev yapacak olan rektör ve dekanları rastgele kura usulü ile seçmiyoruz? Neden Merkez Bankası gibi özerk-bağımsız olması gereken bir kurumun başına atanacak olan guvernör ya da başkanı kura ile seçmiyoruz?

Modern demokrasilerde her ilçeye ve her ile belediye başkanı olarak seçilecek kişiyi aslında siyasi parti başkanı belirliyorsa neden bu ahlaksız sistemden vazgeçip sortisyon ve rotasyon sistemine geçmiyoruz? Neden bir muhtar seçimi için bile sayısız oy pusulaları arasında saçma-sapan bir seçim yapmak ve mühür basmak zorunda bırakılıyor?

Bu ve benzeri soruların cevabı tereddüde yer bırakmayacak şekilde açık ve nettir. Siyasi liderler, siyasi parti başkanları, kariyer siyasetçileri vb. sahip oldukları sınırsız güç ve yetkilerinden vazgeçmek istememektedirler. Onlar millet iradesini kutsayarak ve yücelterek aynı koltukta daha uzun süre kalmanın derdindedirler.

Özetle, demokrasi kakistokrasidir. Demokrasi millet iradesini yücelterek seçimle gelen despotizme dönüşebilecek olan bir otokrasidir. Bu kötü ve keyfî yönetimin ortadan kaldırılması ve bunun yerine demarşinin inşa edilmesi için akıl ve bilgeliğin etik ve erdemin bir arada buluşması gerekir. O akıl ve bilgeliğin arkeolojik kalıntıları görmek isteyenler Atina Agora'sındaki Attalos Stoa'sı'nı ziyaret etmelidirler. Bu bilgeliğin edebi şiirleri ile tanışmak isteyenlerin ise ilk olarak Atinalı Solon ile tanışmaları gerekir. 2500 yıl öncesindeki Atina demokrasisi aslında bir demarşi olarak inşa edilmişti. MÖ 508 ile 507 yılları arasında Antik Yunan demokrasisinin birçok kurumunu oluşturan hukukçu ve yönetici Kleistenes (Cleisthenes) aslında demarşi'yi hayal ediyordu; fakat istediği olmadı. O zamandan bugüne değişen bir şey olmadı. Güç ve yetkilerinden vazgeçmek istemeyen değersiz siyasetçiler demokrasiyi tam bir kakistokrasiye dönüştürdüler. Bununla da yetinmeyerek demokrasiyi despotizme, tiranlık ya da otokrasi rejimlerine daha fazla yaklaştırdılar.

Kaynakça

Aktan, C. C. 1992. Politik Yozlaşma ve Kleptokrasi. İstanbul: AFA Yayıncılık.

Aktan, C. C. 2017. Demokrasi Eleştirisi ve Demarşi. Ankara: Orion Kitabevi.

Aktan, C. C. 2017b. Kamu Tercihi İktisadı ve Anayasal Politik İktisat. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aktan, C. C. 2020. Davranışsal Politik İktisat. Konya: LiteraTürk Academia.

Aktan, C. C. 2020b. Siyasal Patoloji. Konya: LiteraTürk Academia.

Aktan, C.C. 2021. Müttemadi Siyasi Liderlik. İzmir: SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları.

Aktan, C. C. & Fettahoğlu Hallier, M. 2021. Devlet İdaresinde Temsilcilerin ve Yöneticilerin Atanmasında Kura Sistemi (Rastgele Seçim): Antik Atina Tecrübesi. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 13 (1): 1-20.

Aktan, C. C. & Yay, S. 2021. Kleroterion: Antik Yunan'da Kayırmacılık ve Kollamacılığı Önlemeye Yönelik Bir Sortisyon-Rotasyon Uygulaması. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 13 (1): 1-19 .

Aktan, C. C. & Ekinci, A. 2021. “Kamusal Makamlarda Görev Süresi Sınırlaması (Kavramsal Temelleri, Lehide ve Aleyhinde Argümanlar)”, içinde: Anayasal Demokrasilerde Görev Süresi Sınırlaması Siyasi Liderler, Temsilciler ve Yöneticiler Kaç Yıl ve Kaç Dönem Görev ve Makamda Kalabilmeli?, Ankara: Astana Yayınları.

Bouricius, T. G. 2013. Democracy Through Multi-Body Sortition: Athenian Lessons for the Modern Day. Journal of Public Deliberation. 9 (1): 1-19.

Burnheim J. 1985. Is Democracy Possible?: The Alternative to Electoral Politics. California: The University of California Press.

Burgh, G. 1998. Is Demarchy Possible? : A Case for Ruling and Being Ruled in Turn. Ph.D Thesis. Dept. of Philosophy. The University of Queensland.

Burnheim J. 2016. The Demarchy Manifesto: For Better Public Policy. Luton: Andrews U. K Limited.

Burnheim, J. 1990. Democracy by Statistical Representation. Social Alternatives. 8 (4): 25-28.

Carson L. & Martin B. 1999. Random Selection in Politics. Westport / Connecticut, U.S.A: Praeger Publisher Text.

Crane, E.H., Pilon, R.. 1994. The Politics and Law of Term Limits, Washington, DC: Cato Institute.

DeLannoi G. & Dowlen O. (Ed.). 2010. Sortition: Theory and Practice. Exeter / U. K: Imprint-Ácademic.

Dowlen O. 2009. The Political Potential of Sortition: A Study of the Random Selection of Citizens for Public Office. Charlottesville: Imprint Academic.

Downs, A. 1957. An Economic Theory of Political Action in a Democracy. The Journal of Political Economy. 65 (2): 135-150.

Giovanni S. 1977. Demokrasi Kuramı. (Çev: D. Baykal). Ankara: Türk Siyasi İlimler Derneği.

Guerrero A. A. 2014. Against Elections: The Lottocratic Alternative. Philosophy and Public Affairs. 42: 135-178.

Headlam J. 1891. Election by Lot at Athens. Cambridge: Cambridge University Press.

Heywood, A. 2014. Siyaset. (Çev: B. B. Özipek, B. Şahin, M. Yıldız, Z. Kopuzlu, B. Seçilmişoğlu, A. Yayla). Ankara: Adres Yayınları.

Hiebaum C. 2013. Demarchy: A Dubious Conception of Global Democracy. içinde: Spheres of Global Justice. (Ed: J. C. Merle). Dordrecht: Springer.

Kapani, M. 2014. Politika Bilimine Giriş. Ankara: Bilgi Kitabevi.

Lopez-Rabatel L. & Sintomer Y. (eds.). (2020). Sortition and Democracy: History, Tools, Theories. Exeter / U. K: Imprint-Ácademic.

Martin B. 1994. Demarchy: A Democratic Alternative to Electoral Politics. Kick it Over. 34: 62-63.

Mayo, H. B. 1964. Demokratik Teoriye Giriş. (Çev: E. Kongar). Ankara: Türk Siyasi İlimler Derneği.

Michels, R. 1962. Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Parties. (Çev: E. Paul & C. Paul). New York: Collier Books.

- Mosca, G. 1939. *The Ruling Class*. New York: McGraw-Hill.
- Pareto, V. 1935. *The Mind and Society*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Parkinson, C. N. 1957. *Parkinson's Law, and Other Studies in Administration*. Cambridge: Houghton Mifflin Co.
- Petracca, M. P. 1992. *Rotation in Office: The History of an Idea*. içinde: *Limiting Legislative Terms*. (Ed: G. Benjamin & M. J. Maltsin). Washington, DC: Congressional Quarterly Press. ss. 19–51.
- Proudhon, P. J. 1927. *Proudhon's Solution of the Social Problem*. (Ed: H. Cohen). New York: Vanguard Press.
- Reybrouck D. V. 2013. *Against Elections, The Case for Democracy*. U. K: Penguin Random House.
- Rousseau, J. J. 2014. *Toplum Sözleşmesi*. (Çev: V. Günyol). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Samons, L. J. 2013. *Demokrasinin Nesi Var? Atina'daki Uygulamalardan Amerikan İbadetine*. (Çev: Y. Erdemli). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sinclair R. K. 1988. *Democracy and Participation in Athens*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stone, P. ed. 2011a. *Lotteries in Public Life: A Reader*, Exeter: Imprint Academic
- Stone, P. 2011b. *Luck of the Draw, The Role of Lotteries in Decision Making*, Oxford: Oxford University Press.
- Wagner, A. 1883. *Three Extracts on Public Finance*. içinde: *Classics in the Theory of Public Finance*. (Ed: R. A. Musgrave & T. Peacock). London: MacMillan. ss. 119-136.
- Wellington, H. H. 1996. *Term Limits: History, Democracy and Constitutional Interpretation*. New York Law School Law Review. 40: 832-853.

Zaphir L. 2019. Demarchy: A Flexible Deliberative Process for Contemporary Democracies. Journal of Political Power. 12 (1): 104-128.

Zeitoun H., Osterloh M. & Frey B. S. 2014. Learning from Ancient Athens: Demarchy and Corporate Governance. Academy of Management Perspectives. 28 (1): 1-14.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ÇAĞDAŞ İŞLETME STRATEJİSİ FORMÜLASYONUNDA NİTEL BİR ÇALIŞMA: MAVİ ÖRNEĞİ*

Vildan BAYRAM¹

Öğretim Görevlisi & Doktora Öğrencisi

İstanbul Aydın Üniversitesi, Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu & Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

E-mail: vildanbayram@stu.aydin.edu.tr

ORCID ID: 0000-0001-7526-6485

Öz

Strateji ve stratejik yönetimi, örgütlerin devamlılığı ve amaçlarına ulaşması noktasında önemi büyüktür. İşletme stratejisini belirlerken hangi çalışanlarla, hangi konuların araştırılacağı, hangi yöntemlerle, nasıl araştırılacağı ve ne gibi bir sonuca varılacağı planlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, İşletme Stratejisini oluşturma ve stratejik planlamanın örgütler için önemini teorik boyutta incelemektir. Konu ile ilgili birincil ve ikincil kaynaklara ulaşarak literatür taraması yapılmıştır. Bir Türk işletmesi olan Mavi, aile şirketi olarak kurulmuş daha sonra kurumsal ve uluslararası bir işletmeye dönüşmüştür. Ayrıca sürdürülebilirliğini sağlamış ve büyümüştür. Bu çalışmada Mavi' nin geçmişte uyguladığı ve geleceğe yönelik oluşturduğu işletme stratejileri incelenmiş, derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak Mavi' nin Görsel Proje Kıdemli Müdürü Mehmet Yüce ile görüşme yapılmıştır. Mülakatta açık uçlu sorular kullanılarak, Mavi' nin vizyon, misyon, amaç, hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi alınmıştır. Toplanan veriler analiz

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** vildanbayram@stu.aydin.edu.tr

Atıf (APA): Bayram, V., (2021), Çağdaş İşletme Stratejisi Formülasyonunda Nitel Bir Çalışma: Mavi Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 260-286.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

edilmiş, topluma ve işletmelere yararlı sonuçlara ulaşılarak çalışma tamamlanmıştır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek, rekabette avantajlı hale gelmek, kar elde etmek, büyümek, başarılı olmak ve uluslararası bir organizasyon haline gelebilmek için doğru stratejik yaklaşımlar formüle etmeleri, hedeflerine ulaşma yolunda sağlıklı yol izlemeleri ve riski göze almaları ve bu amaçla stratejik çalışmalar yapmaları gerektiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Formülasyon, Mavi

Alan Tanımı: Yönetim ve Organizasyon

A QUALITATIVE STUDY ON BUSINESS STRATEGY FORMULATION: MAVİ EXAMPLE

Abstract

Strategy and strategic management are of great importance for the continuity of organizations and reaching their goals. While determining the business strategy, it is planned with which employees, which subjects will be researched, with which methods, how and what conclusions will be reached. The aim of this study is to examine the importance of creating a Business Strategy and strategic planning for organizations in a theoretical dimension. A literature review was conducted by reaching primary and secondary sources on the subject. Mavi, a Turkish business, was established as a family business and later turned into a corporate and international business. It has also ensured its sustainability and grown. In this study, the business strategies that Mavi has implemented in the past and created for the future were examined, and an interview was conducted with Mavi's Visual Project Senior Manager, Mehmet Yüce, using the in-depth interview method. By using open-ended questions in the interview, information about Mavi's vision, mission, purpose, goals and strategies was obtained. The collected data were analyzed, and the study was completed by reaching useful results for the society and businesses. It has been concluded that businesses should formulate the right strategic approaches, follow a healthy path to reach their goals, take risks and carry out strategic studies for this purpose in order to survive, to become competitive, to gain profit, to grow, to be successful and to become an international organization.

Key Words: Strategy, Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Formulation, Mavi

JEL Code: M11

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler açısından, riskli, belirsiz ve değişken çevre şartlarında strateji ve stratejik yönetim düşüncesi geçmişe göre daha fazla önem kazanmıştır. Ulusal ve uluslararası ekonomik çevrelerde yaşanan yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak için uzun vadeli stratejilerin gerçekçi ve doğru yapılmasını gerektirmektedir. Bilişim ve telekomünikasyon teknolojilerinin hızla dönüşüme uğradığı ortamlarda stratejiler de aynı hızla değişime uğramaktadır. Bu bağlamda işletme yöneticilerinin de stratejik düşünme, stratejik bakış açısına sahip olma ve stratejik hareket etme gibi bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Yöneticilerin doğru stratejik planlar hazırlayarak bu planların uygulanması için doğru kararlar alması, başarının kilit noktasını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişiminde, 1960 ile 1980 arası stratejik planlama anlayışı dönemi, 1980 ile 1990 arası rekabet stratejisi dönemi ve 1990' lardan günümüze temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi olarak ele alınabilir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetimin bir bağımsız bilim dalı olarak bilimleşme sürecinin 1980' lerde başladığı, 1990' larda bilimselliğin sorgulandığı, 2000' lerde disiplinleşme tartışmaları, 2010' larda toparlayıcı kuram arayışları olduğu görülmüştür. Strateji alanında ilk çalışmalar, Chandler, Selznick, Ansoff ve Drucker tarafından gerçekleştirilmiştir (Barca, 2009; Çubukçu, 2018). Yönetim yaklaşımları olarak bakıldığında, 1960' lı yıllarda başlayan modern yönetim yaklaşımıyla birlikte, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım doğmuştur (Tümer, 1993; Koçel, 2014). Teknoloji ve çevre koşullarında meydana gelen değişimler sonucu gerçekleşen bu yaklaşımların yanısıra, işletmelerin yönetim anlayışında ve yönetici tarzlarında da değişimler yaşanmıştır. Stratejik yönetimin işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önem taşıdığı anlaşılmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde, stratejik planlama ve stratejik davranma faaliyetleri tüm kurum ve kuruluşlar tarafından yapılmaya çalışılmaktadır. İşletmelerde strateji oluştururken, bilgi akışını sağlayacak yatay ve dikey bağlantıların nasıl tasarlanacağı, stratejik formülasyonun can alıcı noktasıdır. Toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi stratejilerin belirleneceği izlenecek yol ve varılacak hedef açısından hayati öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, İşletme Stratejisi Formülasyonu kavramını ve stratejik planlamanın örgütler için önemini teorik boyutta incelemektir. Konu ile ilgili birincil ve ikincil kaynaklara ulaşılarak literatür taraması yapılmış ve mülakat yöntemi kullanılarak, Mavi' nin İşletme Stratejisi Formülasyonu incelenmiş, toplanan veriler analiz edilmiş ve yararlı

sonuçlara ulaşarak çalışma tamamlanmıştır. Bu amaçla, Mavi' nin Görsel Proje Kıdemli Müdürü, Mehmet Yüce ile bir mülakat yapılmış, bu mülakatta Mavi' nin vizyon, misyon, amaç ve hedefleri hakkında bilgiler alınmış ve Mavinin uluslararası bir firma olma yolunda ne gibi zorlu engellerle karşılaştığı, bu engelleri aşmak için ne gibi stratejiler uyguladığı, aile şirketi yapısından, kurumsal ve uluslararası bir şirket yapısına geçerken ve sürdürülebilirliğini sağlarken hangi stratejileri izlediği ortaya konmuştur. Bu veriler doğrultusunda sonuçlar değerlendirilerek topluma ve işletmelere faydalı olacak önerilere değinilmiştir.

1. LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

Literatür incelendiğinde, stratejik yönetimi konu alan çok fazla çalışma yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalar ile stratejik yönetimin gelişim süreci, stratejik yönetimdeki temel sorunlar ve konular tespit edilmeye çalışılmıştır. Genel olarak çalışmalarda, işletmelerin strateji belirlerken, çevresel ve teknolojik koşullara uyum sağlamalarının önemi üzerinde durulduğu gözlenmektedir.

Stratejik yönetim düşüncesinin en etkili öncüleri, Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff' tur. Drucker' ın özellikle vurguladığı konu, hedef belirlemenin ve hedeflerle çalışmanın önemidir (Barutçugil, 2013). Kaynaklara dayalı yaklaşımın önde gelen yazarlarından olan Barney, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynaklarının önemli rol oynadığını ifade etmiştir. Organizasyonlarda stratejilerin uygulanması maliyetli ve zaman alan unsurdur. Bir strateji işletme kaynakları ile hem miktar hemde tür bakımından kullanılabilir ve uyumlu olmalıdır (Barney, 1991). Kısaca ifade etmek gerekirse işletmeler kaynaklarla uyumlu strateji belirlediğinde, gerçekçi bir strateji belirlemiş olmaktadır.

Literatürdeki pek çok çalışmada, stratejinin tamamen çevresel koşullardan kaynaklanıp kaynaklanmadığı araştırılmıştır. Porter (1981), piyasa yapısı ile işletme davranışları arasındaki iki yönlü etkileşimi varsayar. Örgüt teorisindeki ve stratejik yönetimdeki çağdaş görüş, örgütlerin çevrelerini harekete geçirmeleri (Weick, 1979) ya da alanlarında birincil stratejilerini uygulamaları ve daha sonra ikincil stratejilere göre (Bourgeois, 1980) hareket etmelerini savunur (Venkatraman & Camillus, 1984). Andrews (1971), Hofer ve Schendel (1978) gibi araştırmacılara göre, strateji formülasyonunda en yaygın paylaşılan varsayımlardan biri, bir işletmenin stratejisinin uygunluğunun, işletmenin karşılaştığı çevresel veya örgütsel koşullara uyması ve uyumu açısından tanımlanabilir olmasıdır (Zajac et al, 2000). Gupta ve Govindarajan (1984), etkileşim açısından strateji ve yönetsel özellikler değişkenleri arasındaki uyumu belirlerken, Miller ve Friesen (1984), başarılı ve

başarısız işletmeleri ele alarak farklı değişken modellerini araştırmışlardır (Venkatraman, 1989). Miles ve Snow (1980), bir örgütün sürekli olarak çevre uyumu ile kendi iç yapıları ve yönetim süreçleri arasında bir uyum sağlamaya çalıştığını ifade etmişlerdir (Venkatraman & Camillus, 1984). Bu çalışmalar sonucunda stratejinin çevresel koşullardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

Porter'ın 1980 ve 1985 yıllarındaki çalışmaları öncesinde strateji, içeriği bakımından düşünceye yön veren SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), BCG (Boston Consulting Group) Matrisi, PLC (Product Life Cycle) gibi bazı analiz araçlarından oluşmaktaydı. Ancak, bu analiz araçları bir strateji geliştirmeye katkı sunması yerine bazı temel pratik sorunlara nasıl akılcı bakılabileceğine ilişkin bakış açılarını ortaya koymaktaydı (Barca, 2005). Diğer taraftan, klasik yaklaşımda “firma-strateji-ortakların kazancı ilişkisi” ön plandayken, çağdaş stratejik yönetim anlayışının temeli ise sadece sürdürülebilir rekabet avantajına değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bir sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (Bakoğlu, 2010). Günümüzde stratejik analiz için kullanılan yöntemler sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla stratejilerin belirlenmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır.

Mintzberg 1990' lara doğru stratejik yönetim sürecinin değişken ve öngörülemez olduğunu belirtmiştir (Mintzberg et al, 1998). 1990' lı yıllar, stratejik görüş dönemi olarak adlandırılmaktadır. Senge (1990), öğrenen organizasyonlar yaklaşımını geliştirmiştir. Hamel ve Prahalad tarafından (1994) kaynak temelli teorinin en iyi uygulamalarından biri olan temel yeteneklere vurgu yapılmıştır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise, işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşü yaygın olmuştur. Özellikle 1995-2000' li yılların arasında değişim mühendisliği uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu dönemde Andrew Grove ve Adrian Slywotzy tarafından yeni yaklaşımlar da ortaya atılmıştır. Grove, stratejik dönüşüm noktası yaklaşımına dikkat çekmiştir. Slywotzky, değer göçü kavramına dikkat çekmiştir (Akgemci, 2013; Bağış & Öztürk, 2020). Üsdiken ve Çetin (2001) çalışmalarında, Türkiye' de yönetim tarihçesinin gelişimini 1935 ve 1965 yılları arasında yönetim alanında yayınlanan kitap ve akademik dergilerdeki başlıkların kullanım sıklığını ele alarak bir sınıflandırma yapmak üzere incelemişlerdir. Bu çalışmalarında, Türkiye'de 1935-1965 yılları arasındaki akademik çalışmaların hiçbirinde strateji kavramının kullanılmadığını görmüşlerdir. Türkiye' de strateji kavramının akademik anlamda kullanılmaya başlanması, yabancı yazın ile tarihsel olarak örtüşmektedir. Stratejik yönetimin, Türkiye' de de 1980' lerde bir disiplin haline geldiği söylenebilir. Ülkemizde strateji alanındaki makaleler yıllar bazında incelendiğinde, yabancı dergilerde çıkan Türk yazarlı makalelerin 2000' li yıllardan itibaren artış eğiliminde olduğu tespit edilmiştir (Duman vd., 2005; Bellek vd., 2019).

Özellikle 1990' lı yıllardan itibaren yapılan çalışmalar ile çağdaş stratejik yaklaşıma ilişkin kuramsal çerçeve, stratejik mimari, stratejik yönetim anlayışı ve bu bağlamda yer alan temel bileşenler ile stratejik yönetim süreci şekillenmiştir. Ülkemizde stratejik yönetim alanında yapılan çalışmaların genel bir görünümünü ortaya koyan bazı akademik çalışmalarda yapılmıştır (Barca & Hızıroğlu, 2009; Dalyan, 2002; Güçlü, 2003; Özgür, 2004; Barca, 2005; Çavuş, 2005; Duman vd., 2005; Eşki, 2009; Kılıç, 2010; Satı & Işık, 2011; Eryiğit, 2013; Aktaş, 2015; Baykal, 2018; Çubukçu, 2018; Özbozkurt, 2019; Bellek vd., 2019; Bağış & Öztürk, 2020; Sever, 2021). Bu çalışmalardan Duman ve arkadaşları 1980-2005 yılları arasında stratejik yönetim alanında yayımlanmış, yazarı Türk olan makalelerde ve Türkiye' deki işletme, yönetim ve strateji kongrelerinde sunulan stratejik yönetim bildirilerinde stratejik yönetim kavramına nasıl bir anlam yüklendiğini araştırmışlardır. Dalyan stratejik yönetim alanında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerini irdlemiştir (Köseoğlu vd., 2013). Klasik stratejik yönetim bakış açısından çağdaş stratejik yönetim anlayışına uzanan süreçte strateji ve stratejik yönetimi konu alan çalışmalar, bu çalışmaların sonuçlarının ve önerilerinin stratejik yönetimin önemi ve gerekliliği üzerinde durduğu gözlenmektedir.

2. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji, Latince kökenli olup Yunan komutan Strategos'un adından gelmektedir. Strateji, yol, çizgi ve yatak anlamına gelen straum kavramından türemiştir. Sözlükte kavramın anlamına bakıldığında ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama, yöneltme, sevk etme ve düzenleme sanatıdır” (Çoban & Karakaya, 2010). Strateji yüzyıllarca askeri bir terim olarak kullanılmıştır. Strateji, bir savaşı sonuca ulaştırmak için her bir tarafın var olan askeri gücünü şartlarla uyumlu ve verimli bir şekilde yerleştirme bilim ve sanatıdır. Bu boyutta kullanılmasının yanında iş dünyası için “belirlenen bir amacın başarılması” anlamında da kullanılmaktadır (Ereş, 2004). Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek uzun dönemli amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır. Ulaşılmak istenen hedeftir. Strateji akılcı ve bilimsel ilkelerde gelecekte yapılacak işleri kapsar. İyi strateji iyi politikalarla desteklendiğinde geleceğe uzanır. Strateji bir analiz, sentez, değerlendirme ve yorumlama sanatıdır. İşletmenin sürekli olarak ileriye yönelik gelişimini sağlayan ve oluşan değişimleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Strateşim, kusursuz stratejiye erişmek, stratejik yönetimde birlikte güçlenmek, sürdürülebilir geleceği başarmaktır (Bakoğlu, 2010; Marşap, 2017; Özbozkurt, 2019). Ayrıca, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek,

işletmenin varmak istediği yer ve amaçlarının belirlenerek bunların nasıl formüle edileceğini kapsamaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde strateji kavramı M.Ö. 330 yılına uzanmakla birlikte, yakın geçmişte, özellikle 1970’li yıllarda sosyal ve davranışsal bilimlerden yararlanmış, 1980’li yıllarda ise ekonomi biliminden etkilenmiş ve önemini giderek artırmıştır. Öncesinde, birçok analiz araçlarından oluşan strateji, özellikle 1980’li yıllardan itibaren Michael Porter tarafından gerçekleştirilen çalışmalar ile de gelişme kaydetmiştir (Barca, 2005) ve alanyazını büyük ölçüde etkilemiştir. Andrews (1980)’ın strateji tanımlamasında, kısaca, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde izleyeceği yol ve aldığı kararların bütünü olarak değerlendirildiği görülmektedir. Buradan hareketle, uzun ve zorlu koşulları barındıran stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemli performanslarını ve bu açıdan sürdürülebilirliğini etkileyen yönetsel kararlar ve eylemlerin bir araya getirilmesinden oluşmaktadır.

Üzün (2000) stratejiyi, örgütün yapmayı hedeflediği işi veya işleri, örgütün nasıl bir örgüt olduğu, ulaşmak istediği noktaya götürecek olan amaçları, görevleri ve hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan genel yol ve yöntemler için kullanılan bir kavram olarak tanımlamıştır.

Bowman ve Asch (1992) stratejinin, örgütün çevresinin yarattığı fırsat, risk ve tehditler ile mevcut durumda bünyesinde bulunan kaynakların karşılaştırmalı analizi olduğunu söylemişlerdir. Bundan dolayı strateji, örgütün amaçları ve faaliyetlerine kılavuz olabilecek politikalar arasındaki kilit bir rol olarak düşünülmektedir.

Mevcut rekabet ortamında örgütlerin alt sistemleriyle etkileşim içinde olmaları gün geçtikçe daha grift bir sistemi meydana getirmektedir. Strateji kuruluşun ayrıntılı planıdır. Kuruluşun neyi başarmak ve nasıl başarmak istediğinin belirlenmesidir. Strateji sizi bulduğunuz yerden alıp, bulunmak istediğiniz yere götürecek olan ilkedir (Çınarlı, 2009). Bu bağlamda stratejinin öneminin kavranması, işletmelerde stratejik yönetim anlayışının gelişmesine neden olmuştur.

3. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

Stratejik yönetim, kullanıcılara gerçek işletmecilik sorularının çözümüne yönelik karar alımı, strateji ve politika yapımı yetkinliği kazandıran bir yönetim aracıdır. Hem teorik hem de pratik bilgiler içeren stratejik yönetim süreci, bilimsel ve mantıksal çerçevede işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla işletmeyi bir bütün olarak iç ve dış çevre koşulları ile değerlendirilerek detaylı bir biçimde analiz eder.

Hammel ve Prahalad (1990), stratejilerin daha aktif bir yapıya sahip olmasını ve strateji oluşturma sürecinin sadece masa başında oturarak yapılamayacağını ve işletmelerin gerçekten başarılı oldukları temel yeteneklerine odaklanmalarını gerektiğini belirtmişlerdir. Porter (1998) ise 5 güç analizini ortaya koymuştur. Porter ayrıca, işletmelerin maliyet minimizasyonu, ürün farklılaştırma ve pazar odaklı stratejilerden birini seçmek yerine sadece bir tanesine odaklanmalarının onlar için daha akılcı olduğunu savunmuştur.

Marşap' a (2017) göre stratejik yönetim bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Çağdaş stratejik yönetim, bilginin sadece aktarımı değil, bilginin kazanımı, gelişimi, keşfi, özümsemişi, analizi, sentezi, değerlemesi ve doğru bir biçimde kaliteli ve verimli uygulamasını kapsar.

Eren (2013), stratejik yönetimi üç aşamada incelemiştir. Stratejik yönetimin ilk aşaması, örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek plan ve kararların yapımıdır. Stratejinin yürütülecek konumu için organizasyon, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapımı ve icrası, ikinci aşamayı oluşturur. Üçüncü aşamada ise başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşarak ulaşılmadığını her evrede sürekli kontrolle düzeltici önlemler alınmasıdır.

Ülgen ve Mirze (2014) stratejik yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşmak ve örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi için, mevcut kaynaklarını verimli ve etkili bir biçimde tüketme süreci şeklinde tanımlamaktadır. İşletmeler, uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya çalışır. Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinci ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, ortalama kar üzerinde elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek, işletmenin stratejisi belirlenmeye çalışılır. Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz, karar ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir (Mucuk, 2018; Ülgen & Mirze, 2014). Bu süreç işletmenin yaşamını devam ettiren bir yandan da etkili ve verimli olmasını amaçlar.



Şekil 1. Stratejik yönetimin aşamaları

Şekil 1’ de görüldüğü gibi önce işletme yöneticilerinin stratejik bilinç sahibi olmaları gerekmektedir. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi ile başlayan stratejik sürecin her aşamasında stratejik kontrol mekanizmasının tam olarak işletilmesi stratejik başarı için olmazsa olmaz bir koşuldur. Stratejik planlama ile oluşturulan strateji hayata geçirilir.

4. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Aynı zamanda, kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademede çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde, stratejistlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir.

Küreselleşme ile tüm dünyada artan rekabet, stratejik yönetimi, stratejik planlamayı, stratejik düşünmeyi, stratejik karar almayı gerekli kılmış ve üst yönetimi ilgilendiren bir konu olmuştur (Baykal, 2018; Çubukçu, 2020). Stratejik planlama, stratejik yönetimin en önemli aracıdır. Stratejik yönetimin, stratejik planlamadan daha kapsamlı olduğu görülmektedir. Stratejik planlama optimal stratejik kararları esas alırken, stratejik yönetim ise, yeni pazarlar, yeni teknolojiler gibi stratejik sonuçların üretilmesine dikkat çekmiştir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin başlangıcını ve temelini oluşturmaktadır. (Çevik, 2001).

Stratejik planlama aşamasında yani planlamanın planlamasını yaparken, “Neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Nasıl ulaşabiliriz? Nasıl ölçeriz ve nasıl değerlendiririz?” gibi sorulara cevap bulunmaya çalışılır. Günümüzde çağdaş işletmelerin izleyebilecekleri stratejileri altı ana grupta inceleyebiliriz (Marşap, 2017):

1- Büyüme (gelişim) Stratejileri

- 2- Değişim (farklılaşma) Stratejileri
- 3- Durgun büyüme (istikrar) Stratejileri
- 4- Küçülme (boyut indirgeme) Stratejileri
- 5- Tasarruf (birikim) Stratejileri
- 6- Karma (bireşim/ birleşik) Stratejiler

Büyüme stratejisi, işletme içi ve işletme dışı yöntemlerle olabildiği gibi, işletme kaynaklarının başka işletme kaynaklarıyla birleştirilmesiyle de gerçekleştirilebilir. Değişim stratejileri, hali hazır durumdan daha farklı bir forma değişim ve dönüşüm sağlayan özgün stratejilerdir. Durgun büyüme stratejileri, bulunulan durumu koruyan ve muhafaza eden stratejilerdir. Küçülme stratejileri, durum, ekonomi ve değişen farklı şartlara bağlı olarak işletmenin boyut indirgemesine giderek faaliyet ve işlevsel eliminasyona gitmesi anlamındadır. Tasarruf stratejileri, adından anlaşılacağı üzere daha çok birikimi, tasarrufu öne çıkaran tarzdaki stratejilerdir (Eren & Özdemirci, 2018). İşletmeler bu stratejilerden birini veya birden fazlasını kullanarak amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

Stratejik Planlama Süreci		
KAVRAM	YÖNTEM	AÇIKLAMA
MEVCUT DURUM ANALİZİ	- SWOT Analizi Dış Çevre Analizi İç Çevre Analizi - Paydaş Analizi	<u>NEREDEYİZ?</u>
MİSYON, VİZYON, İLKELER	- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel İlkeleri - Arzu edilen gelecek	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER	- Orta-Uzun Vadeli Amaçlar - Ölçülebilir Hedefler	
(FAALİYETLER VE PROJELER) STRATEJİLER, TAKTİKLER	- Hedeflere Ulaşma Yöntemleri - İş Planları - Kaynak Planları	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE <u>NASIL ULAŞIRIZ?</u>
İZLEME ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	- Raporlama - Performans Göstergeleri - Performans Yönetimi	BAŞARIMIZI <u>NASIL TAKİP EDERİZ VE DEĞERLENDİRİRİZ?</u>

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci

5. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YARARLANILAN ANALİZLER VE YAKLAŞIMLAR

Stratejik planlama yapılırken yararlanılan analiz ve yaklaşımlardan SWOT analizi, Değer zinciri analizi, Sistem yaklaşımı, PEST analizi, Kalite yönetimi yaklaşımı, Kayıtlar ve kontroller aşağıda ele alınmıştır.

5.1. SWOT Analizi

SWOT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracı olarak geliştirilmiştir. Başka bir deyişle SWOT analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesi için kullanılmaktadır (Uçar & Doğru, 2005). İşletmenin o zaman diliminde içinde bulunduğu durumu açık ve net bir şekilde ortaya koyar.

SWOT Analizi ile işletme içi güçlü (Strengths) ve zayıf (Weakness) yönler ile, kurum dışı fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) incelenmektedir. Güçlü yönler finansal açıdan güçlü, yenilikçi, liderlik, iyi itibar olabilirken, zayıf yönler, yatırım açısından muhafazakarlık, gelenekçi ve hiyerarşik yapı, esnek olmayan çalışma biçimi olabilir. Güçlü ve zayıf yönler özellikle de kuruluşun içinden kaynaklanan sorunları belirlemede önemlidir. Diğer bir ifade ile SWOT analizi, iç ve dış etkenleri göz önüne alarak, işletmenin güçlü yönlerinden ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanmak, zayıf yönlerini iyileştirerek, tehditleri en aza indirecek şekilde önlemler almak ve geliştirmek amacıyla yapılan bir analiz çalışmasıdır (Şengül & Bulut, 2019; Çınarlı, 2009; Kanbur & Karakavuz, 2017; Kördeve, 2018). İşletme, SWOT Analizinden elde edilen verileri değerlendirerek yeni stratejiler geliştirebilir.



Şekil 3. SWOT Analizi

5.2. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri fikri, bir organizasyonu sistem ve alt sistemlerden oluşan, girdilerin süreçler aracılığı ile çıktıya dönüştürüldüğü bir süreçler topluluğu olarak incelenmesine yöneliktir. Asıl değeri yaratan, müşterilerin mal ve hizmetlere ödemeyi kabul ettiği fiyatsa, o değer in oluşmasında temel olan şey mal ve hizmetlerin son hale gelmesinde rol alan süreçlerdir (Eren & Özdemirci, 2018). Bu süreçler birbirine bağlı işletme süreçleridir ve birbirinden etkilenmektedir.

Michael Porter tarafından geliştirilen değer zinciri analizinde, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında kilit rol oynayan ve işletmeye rekabet avantajı sağlayan işletme faaliyetleri belirlenir. Bu analiz değer artışının nasıl sağlanabileceğini, bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini, düşük maliyet ve farklılaştırmanın nasıl gerçekleştiğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde açıklayan bir çalışmadır. Porter, işletme faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetler olarak iki gruba ayırmıştır. Değer zincirinde değeri belirleyen iki unsur bulunmaktadır. Bunlar değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelirdir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark işletmenin kar marjıdır. İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir halinde oluşan büyüklü küçüklü temel ve destek faaliyetlerden oluştuğundan ve tüm bunlar birbiriyle ilişki içinde bulunduğundan bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkilemektedir (Ülgen & Mirze, 2014). Bu nedenle sürecin bir aşamasında oluşan aksaklık, diğer aşamaları da olumsuz yönde etkilemektedir.

İşletmede Değer Yaratın Faaliyetlerinin Belirlenmesi



Şekil 4. Değer Zinciri Analizi

5.3. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. İşletmede insan unsuru, makineler, maddi kaynaklar, görevler, formal yetki ilişkileri, küçük informal guruplar sistemi oluşturan parçalar olarak sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirine bağlanmış bulunmaktadır. Dolayısı ile organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır (Koçel, 2014). Stratejik yönetim kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış çevrenin ciddi bir şekilde ele alınmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir (Çelik & Aytar, 2019). Ana sistem ve alt sistemler arasında, sağlıklı ve düzenli bir ilişki sağlandığında, sistem başarılı bir şekilde işleyecektir.

Sistem Yaklaşımı, Von Bertalanffy'nin 1920' lerde ortaya koyduğu "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmaktadır. "Bütünsel Yaklaşım İlkesi", "Disiplinler Arası Yaklaşım İlkesi" ve "Bilimsel Yaklaşım İlkesi" olmak üzere üç temel ilkeye dayanmakta olan sistem yaklaşımı günümüzde biyolojiden matematiğe, kamu yönetiminden psikolojiye, pek çok alanda bir analiz yöntemi olarak benimsenmektedir (Perker & Akıncıtürk, 2012). Bu yaklaşıma göre bir sistem

kendisini oluşturan alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerin birinde veya birkaçında sorun oluştuğunda sistemin kendisi de bu sorundan etkilenmektedir. İşletmeyi bir sistem olarak ele alan bu yaklaşım örneğin alt sistemlerden biri olan satınalma departmanında bir problem meydana geldiğinde bu sorundan üretim, lojistik gibi diğer alt sistemlerin de etkileneceğini belirtmektedir.

5.4. PEST Analizi

PEST Analizinde bir programın geliştirilmesine, uygulanmasına ve sonuçlarına etkide bulunan çevresel unsurlar araştırma ve incelemeye konu edilir. Kuruluşu etkileyebilecek dış çevreyi (Makro Çevre) analiz etmek için faydalanılan bir yöntemdir. Uygulanacak ya da uygulanan bir strateji ile bu politikanın geliştirilmesinde ve uygulanmasında etkili olan kuruluşu etkileyebilecek dış çevre, politik (political), ekonomik (economic), sosyal(social) ve teknolojik(tecnolojigical) çevre olarak dört alana bölünerek analizler gerçekleştirilir (Gül, 2015). Dış dinamikler ve gelişmeler ile bunların olumlu ve olumsuz etkileri incelenir, çözümlenir ve değerlendirilir. Dış çevrede yaşanmakta olan değişimlerin kuruluşu nasıl etkileyebileceğini belirlemede kullanılır ve stratejik yönetim açısından önemli veriler sağlar.

Pest Analizi yapılırken, kuruluşu etkileyen çevre faktörleri, bunlardan hangilerinin şu an için daha önemli olduğu, gelecek belirli bir yılda bunlardan hangisinin daha önemli olacağı araştırılır (Çınarlı, 2009). PEST analizi; politikaların ve programların uygulama ortamının, olası fırsat ve tehditlerin daha iyi anlaşılmasına ve değerlendirilmesine katkı yapar.

5.5. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Günümüzde kalite anlayışı, üretilen mal ve hizmet kalitesini aşarak, işletme faaliyetlerinin kalitesine dönüşür ve tüm çalışanlar bir kalite sorumlusu olarak görülür. Tüm işletme faaliyet ve süreçleri müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kurumun rakipleri ile rekabeti için devamlı sürdürmesi gereken bir yönetim anlayışı ve felsefesi olarak benimsenmiştir (Aksaraylı vd., 2019). Toplam kalite yönetimi, kurumun tüm çalışanları ile her süreçte dikkate alması gereken ve müşterilere doğru ve etkin mal ve hizmet sunmasına yarayan bir yaklaşımdır (Naktiyok & Küçük, 2003). Toplam kalite yönetimi, süreç odaklı bir yaklaşımdır. İşletmede, iyileştirilmesi gereken alanlarda doğru biçimde düzeltmeler yapılarak, kaliteli mal ve hizmet üretilmesine dayanmaktadır (Dilber vd., 2005).

Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı ile diğer yaklaşımlar arasında en önemli farklardan birisi yöneticinin rolüdür. TKY anlayışına göre yöneticilerin karar ve kontrol işlevleri daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık fonksiyonları artmıştır. TKY organizasyonun temel amacı olarak müşteri tatminini öngörmektedir. Kar bu tatminin bir sonucudur. Kalite güvencesi proaktif bir çalışmadır (Koçel, 2014). Yani işlem yapıldıktan sonra değil, yapılmadan önce işlem için gerekli bütün standartlar oluşturulmalıdır.

5.6. Kayıtlar ve Kontroller

Stratejik planlama bir firmanın belirlenen strateji doğrultusunda kaynaklarını ayarlaması demektir. Yazılı bir strateji firmaların iç kontrolü için önemlidir. Stratejik plan, kararlar için bir çerçeve çizer ve kriterleri belirler. Performans takibini yapmak ve stratejiyi başkalarına anlatmak için de gereklidir (Ülgen & Mirze, 2014). Bu nedenle stratejik uygulama aşamalarının her birinde kontrol gereklidir.

Stratejik kontrol ve denetlemenin sağlıklı yapılabilmesi için, kayıtların düzgün tutulması, finansal ifadelerin doğru kullanılması gerekmektedir. İşletmede elde edilen gelir, dağıtılmamış kazanç beyanı, tutulan kayıtlarda denge, ifadelerin yorumlanması, finansal oranların türleri, diğer muhasebe hizmetleri, muhasebe prosedürleri, muhasebe beyanları doğru ifade edilmelidir. Kontrol ve denetleme işleminde, iş analizi, firmaların analizi, dış bilgilerin analizi büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında işletme istatistiklerinden ve tüketici fiyat endeksi gibi bazı nicel bilgilerden de yararlanılır.

İşletmenin veri işleme potansiyeli, bilgisayar programları ve bilgisayar kullanımı hayati öneme sahiptir. Kanunlar ve iş etiği konusunda, kanunların sınıflandırılması ve kaynaklar, iş hukuku ve iş ilişkileri doğru yönetilmelidir. İşin kamu kontrolü ise, hükümet kontrolü, hükümetin işe yardımları, antitröst mevzuatlar ve uyarlamalar, standartların oluşturulması, pazarlama uygulamalarında hükümet etkisi, taşımacılık ve iletişimin düzenlenmesi, vergi ve iş mevzuatlarının takip edilmesi gerekmektedir (Adams, 1976; Çarıkçı & Yıldırım, 2020). Sağlıklı bilgi ve verilerle tutulan doğru kayıtlar ve kontrollerle gerçekçi stratejik planlar oluşturulabilir.

6. İŞLETME STRATEJİSİ FORMÜLASYONU UYGULAMASI ÖRNEĞİ- MAVİ

Mavi' nin Görsel Proje Kıdemli Müdürü, Mehmet Yüce ile bir mülakat yapılmış, bu mülakatta Mavinin vizyon, misyon, amaç, hedefleri ve stratejileri hakkında

derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme gerçekleştirilmiştir.

Sayın Yüce' ye Mavinin uluslararası bir firma olma yolunda ne gibi zorlu engellerle karşılaştığı ve bu engelleri aşmak için ne gibi stratejik formülasyonların yapıldığı sorulmuştur:

- Yüce, Mavi' nin vizyonunu, “Jean odaklı bir moda markası olarak bulunduğu pazarlarda lider olmak” şeklinde ifade etmiştir. Mavi' nin uluslararası planda, Vancouver, New York, Amsterdam, İstanbul, Moskova ve Frankfurt olmak üzere 6 merkezde ofisi olduğunu, 35 ülkede 5500 noktada bulunduğunu ve bunların 425' i Mavi mağazası olduğunu, Mavi ekibinde toplam 3605 kişinin çalıştığını söylemiştir. Mavi' nin 40 yıllık denim deneyimine sahip bir firma olduğunu, 1991 yılında İstanbul'da kurulduğunu, küresel moda dünyasında söz sahibi bir lifestyle markası olduğunu söyleyen Yüce, Mavi' nin misyonunu, “müşterisine yakın, Jean odaklı bir moda markası olmak, markayı yansıtan her noktada tüketiciye yeni bir deneyim yaşatmak” olarak ifade etmiştir. Mavi' nin, ürün kalitesinde tutkulu, tasarımda yenilikçi, üründe mükemmel, dijital dünyanın gerekleri ve perakende mağazacılık deneyiminde öncü bir şirket olmayı hedeflediğini belirtmiştir. Çalışanların güven duyduğu, müşterilerin gönül bağı kurduğu, iş ortaklarının kalıcı olduğu kurum kültürünü sahiplenen bir firma olmayı amaçladığını söylemiştir.

Mavi' nin önemli kilometre taşları sorulduğunda, Yüce bunu şu şekilde özetlemiştir:

- 1991- Mavi Jeans markası doğmuştur.
- 1996- Mavi Jeans, Türkiye'de pazar lideri olmuştur. Mavi Amerika ve Avrupa kurulmuştur. Adriano Goldschmied, Molly ve Max jeans modellerinin tasarlanmasına katkıda bulunmuştur.
- 2002 / 2003- Time dergisi, Mavi'yi dünyaya açılan ilk Türk markası olarak tanıtmıştır. İlk flagship mağazalar New York, Vancouver, Berlin ve Frankfurt'ta açılmıştır.
- 2008- Turkish Private Equity Fund II ile ortaklık kurulmuştur.
- 2009-2010- Yenilenen perakende stratejisiyle marka Mavi Jeans'ten Mavi'ye dönüşmüştür ve lifestyle kategorilerini büyütmeye başlamıştır. Müşteri sadakat programı Kartuş 1 milyon üyeye ulaşmıştır. Kıvanç Tatlıtuğ marka yüzü olmuştur.

- 2012- Adriana Lima marka yüzü olmuştur. Sportswear dergisi, Mavi'yi Almanya'nın en iyi jeans markası seçmiştir. Mağaza konsepti Denim Kitchen'ın lansmanı yapılmıştır.
- 2013-2015- Mavi Gold koleksiyonuyla premium görünüm yaratılmıştır. Hüseyin Çağlayan imzalı ilk jeans koleksiyonu Mavi & Chalayan adıyla sunulmuştur. Barbara Palvin marka yüzü olmuştur. E-ticaret sitesi mavi.com açılmıştır. Serenay Sarıkaya ve Kerem Bürsin marka yüzü olmuştur.
- 2016- Mavi 25 yaşına girmiştir. Elsa Hosk, Jordan Barrett ve Lucky Blue Smith marka yüzü olmuştur. Adriano Goldschmied katkısıyla Indigo Move premium denim koleksiyonu yaratılmıştır. İlker Kaleli'yle Mavi Black lansmanı yapılmıştır. Richard Branson uzay mekiği lansmanına Mavi jeans'ile katılmıştır. Kartuş'un üye sayısı 5,7 milyona ulaşmıştır. ABD ve Kanada operasyonları şirket bünyesine katılmıştır.
- 2017- Kıvanç Tatlıtuğ Mavi'nin yüzü olmaya devam etmiştir. Mavi'nin 25 yıllık marka yolculuğunu anlatan Mavi Antoloji-25 Yılın öğrettikleri kitabı yayınlanmıştır. Mavi'nin büyüme stratejisi, Harvard Business School'da ders konusu olmuştur. Martin Parr'ın gözünden "Şimdiki İstanbul'da Ustalar" kitabını yayınlamıştır. Romee Strijd global marka yüzü olmuştur. 15 Haziran'da halka açılmış ve Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamıştır.
- 2018- Serenay Sarıkaya ile Serenay X Mavi Icon koleksiyonu yaratılmıştır. Tencel ile işbirliği yapılarak Super Soft denim koleksiyonu tasarlanmıştır.

Mavi' nin marka stratejisinin ne olduğu sorusuna Yüce aşağıdaki cevabı vermiştir:

- Denim sektöründe inovasyona dayalı premium ürünler geliştirme yetkinliği ve uluslararası jean pazarının üst segmentine taşımak olduğunu belirtmiştir. Mavi' nin, denim alanındaki teknolojik gelişmenin ve inovasyonun dünya çapındaki öncülerinden biri olduğunu, bunun kalite ve fiyat seviyesini belirlemede Mavi'ye güç kattığını belirtmiştir. Mavi markasının, kendisine Perfect Fit adında bir Marka Stratejisi belirlediğini ifade etmiştir. Bu stratejiyi, ürünleri kullanan kişinin hayat tarzını birebir yansıtması, giyim tarzına ve vücuduna tam yakışması, kalite beklentilerini eksiksiz karşılaması şeklinde özetlemiştir.

Mavi' nin büyüme stratejisinin nasıl olduğu sorulmuştur:

- Yüce, Türkiye'de olağanüstü büyüme potansiyeli yakalamak ve Jean'de liderliğe devam etmek, erkek giyimde ilk 5 markadan biri olmak, uluslararası pazarlarda

gelişmek (perakende, toptan ve e-ticaret), e-Ticaret platformlarını kullanarak büyüme fırsatlarını yakalamak şeklinde cevaplamıştır. Ayrıca güçlü algısı ve dünyaca tanınmış isimlerin geniş desteği ile ilham veren ve müşteri odaklı bir marka olmak, Türkiye’den dünyaya açılan ilk moda markası kimliğiyle bulunduğu her pazarın ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ‘perfect fit’ stratejisini hayata geçirmek, yenilikçi ve inovatif ürünler tasarlayarak denim pazarının öncüsü olmak, yerel üreticilerden tedarik edilen ve pazar odaklı kategorize edilmiş dünya standartlarında ürünler tasarlamak amacıyla olduklarını ilave etmiştir. Yüce, mükemmel perakendecilik stratejisiyle müşterisine en iyi alışveriş deneyimini sunan mağazalara sahip olmak, yetenekli insan kaynağının çalışmak istediği en iyi şirket olmak, güçlü finansal performansa sahip olmak istediklerini belirtmiştir.

- Mavi’ nin Stratejik planlaması, proje yönetim süreci, satış toplantıları ve siparişlerin alınması, Flash Koleksiyon Mağaza segmentasyonunun satış departmanı ile belirlenmesi, ihtiyacı karşılamayan ya da yeni üretilmesi gereken reyon ve stantların belirlenmesi şekilde ifade edilmiştir.
- Yüce, Mavi’ nin stratejik planlama aşamasında proje yönetim sürecini, satış ve siparişler üzerine toplantılar yapılması, yeni sezon üretimine karar verilmesi ve durumun netleştirilmeye çalışılması olarak özetlemiştir. Bu toplantılar içinde, katalog kesinleştirme toplantısı, satış numuneleri üzerinden mağaza düzeni çalışması, satış toplantıları için katalog hazırlığı, satış toplantıları, üretim siparişi öncesi final notların toplanması, üretim için ürün, detay ve fit toplantıları, teknik üretim sayfalarının hazırlanması toplantısını saymıştır.
- Mavi’nin stratejik planlarından biri olan her sezon çıkış yaptığı Flash Koleksiyon için ise bazı adımların gerçekleştirildiğinden bahsetmiştir. Bu adımlar, sezona yakın öne çıkan akımların araştırılması, Flash Koleksiyonun Line Plan’ının belirlenmesi, Line Plan’ a uygun tasarım araştırma toplantısının yapılması, Flash Numune teknik sayfalarının hazırlanması, üretici ziyaretlerinin yapılmasıdır. Bunları takip eden adımlar ise Flash Koleksiyon Numunelerinin sunulması ve varyantların belirlenmesi, Flash Koleksiyon üretimi için ürün, detay ve fit toplantılarının gerçekleştirilmesidir.

Mağaza segmentasyonunun nasıl belirlendiği sorulduğunda ise şu cevabı vermiştir:

- Mağaza segmentasyonunun Satış Departmanı ile belirlendiğini, bu aşamada öncelikle mağaza altlık çizimlerinin oluşturulduğunu ve mağaza durum tespitinin yapıldığını belirtmiştir. Daha sonra ilgili alana yerleşim tasarımı ve Layout çalışması yapıldığını, mağazada özel tasarlanacak alanların belirlendiğini, ürün segmentasyonuna göre stant yerleşimi yapıldığını ifade etmiştir. Teklif projenin hazırlanması, teklif projenin Görsel Mağazacılık Birimi ve İlgili Satış Departmanı ile görüşülmesi, mal sahipleri ve AVM yönetimi ile proje toplantısı, gerekli

revizyonların yapılması ve nihai tasarım, uygulama projelerinin hazırlanması gibi aşamalarla da mağaza segmentasyonunun netleştirilmeye çalışıldığını söylemiştir. Teklif, keşif ve siparişlerin oluşturulmasıyla birlikte, tüm uygulamaların ve hakedişlerin kontrol edilip onaylanması ile sürecin tamamlanlandığını belirtmiştir.

Yüce, stratejik planın denetim ve kontrolünün nasıl yapıldığı ile ilgili soru karşısında,

- Uygulama aşamalarının her noktasında denetim ve kontrolün mevcut olduğunu ifade etmiştir. İhtiyacı karşılamayan ya da yeni üretilmesi gereken reyon ve stantların belirlenerek sürekli denetim ve kontrolün sonuçlarının değerlendirildiğini belirtmiştir. Gerekirse stratejik plan uygulama aşamalarında değişikliklerin yapıldığını söylemiştir. Bu çalışmaları, trend ve pazar araştırması yapılması, tasarım taslaklarının hazırlanması, malzeme araştırması yapılması, imalatçı toplantısı, maliyet çalışmaları, temel tasarım çalışması, mock up yapılması, mock up üzerinden ilgili departmanlarla toplantı, bitmiş ürünün mağazada kullanılması, mağaza geri dönüşleri ile son tasarımın oluşturulması şeklinde özetlemiştir.

Stratejik eylem planları ile ilgili şunları belirtmiştir:

- Taktik planlar, operasyonel planlar ve iş planları hazırlanarak, belirlenen amaçların gerçekleştirildiğini söylemiştir. Bu amaçla bir eylemin ne zaman ve ne şekilde kim tarafından ve hangi maliyetle yapılacağını, bu eylemin tamamlanma sürecinin sürekli yönetsel ve eylemsel kararlara dayandığını belirtmiştir.

Mavi’ de dönüm noktası yaratan stratejik plan uygulaması sorulduğunda aşağıdaki yanıtı vermiştir.

- Mavi bir denim markası iken giyim markasına dönüşerek ‘Mavi Jeans’ den ‘Mavi’ ye dönüşmüştür. Bu Mavi’ nin yaşamındaki en büyük dönüşüm olmuştur. Turken fon şirketine hisse satışı ile büyüme stratejisinde agresif değişim, halka arz süreci ile yönetsel strateji değişikliği yapılmıştır.

Mavi’ nin, uzun dönemde uygulayacağı stratejik planı sorulmuştur:

- Go hedefleri ile alt stratejileri belirlemek, proje başlıkları, e-ticaret konusunda etkin satış ve üretim stratejileri oluşturmak, sektöre liderlik yapmak, yurtdışı pazarlarda daha etkin pazarlama ve satış stratejilerini hayata geçirmek şeklinde özetlemiştir. Stratejik planın uygulamasında başarılı olunduğu taktirde hedeflenen noktalara ulaşılabilceğini, bunun da Mavi’ yi üstün bir platforma taşıyacağını belirtmiştir. Mavi’ nin kalitesini artıran sürekli gelişen planlar hazırladıklarını, bu konuda en büyük avantajlarının, stratejik planların uygulanması olduğunu söylemiştir.

Kurumsal yönetim anlayışına sahip olan bir Türk tekstil markası olan Mavi' nin, uluslararası pazarlarda faaliyet gösteriyor olmasının, stratejik planlamanın sağlıklı yapılmış olmasına bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Günümüzde toplumsal bilimsel ve teknolojik gelişmeler çok hızlı bir şekilde gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Toplumun ve insanın ihtiyaçları da hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır. Mavi bu anlamda toplumdaki değişimi takip etmek zorundadır ve bu ihtiyaçlara cevap verebildiği sürece gelişecek ve ayakta kalacaktır.

7. SONUÇ ve ÖNERİLER

Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Geleceği yönetmeyi amaç edinmek ve örgüte dinamik bir yapı kazandırmak, stratejik yönetim sürecinde başarı sağlayarak gerçekleşebilir. Organizasyonun geleceğini tasarlamak, stratejik düşünmek ve stratejik davranmak ile mümkündür. Ulusal piyasada ve uluslararası alanlarda faaliyet göstermek, başarı inşa etmek ve bu başarının sürdürülebilirliğini sağlamak, işletmenin iç ve dış çevre şartlarını takip ederek stratejik hareket etmesiyle mümkündür.

Günümüzde işletme stratejisini belirlerken sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için tüm paydaşların beklentilerine cevap verecek stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, rakiplerinden daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar rekabette avantajlı olacaklardır. Yeni strateji anlayışları da sürekli değişen dünyamızla birlikte değişime uğramaya devam edecektir.

Bu çalışma sonucunda stratejik yönetim bağlamında işletmelere ve topluma katkı sağlayacağı düşünülen öneriler şu şekilde sıralanmıştır:

- Örgütün varlığını sürdürebilmesi için temel işletme politikalarına uygun stratejiler belirlenmeli,
- İşletmede stratejik süreç boyunca, beyin fırtınası, problem çözme teknikleri, vizyon ve misyon bildirgeleri gibi çalışmalar çeşitli analizler eşliğinde kullanılmalı,
- Yeni pazarlar, yeni teknolojiler gibi fırsatları değerlendirerek stratejik sonuçların üretilmesine katkıda bulunulmalı,

- Hedeflenen strateji ile gerçekleşen stratejiyi belirlemek amacıyla stratejik kontrol mekanizması etkin olarak çalıştırılmalı ve stratejik sapma varsa nedenleri ortaya konularak düzeltici önlemler alınmalı,
- Stratejik karar vericiler, belirsizlik ortamında çapraz düşünüş ve düşünce tarzına sahip olmalı, konulara hem işletme yönünden hem de rakip yönünden bakmayı bilmeli,
- Çevresel koşullara uyum sağlayacak stratejiler belirlenmeli,
- İşletme için, çevresel değişimler ve rakiplerin davranışları karşısında, kaynaklar doğru kullanılmalı ve doğru yere, doğru zamanda, doğru şekilde ulaşılmasını sağlayacak stratejik kararlar alınmalı,
- İşletme stratejisi çalışanlara anlatılmalı ve benimsetilmeli, böylece potansiyelleri geliştirilerek yeni beceriler kazanmalarına yardımcı olunmalı,
- İşletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için strateji ve stratejik yönetim anlayışı her bir çalışanın katılımını sağlayacak şekilde örgüt kültürü haline getirilmeli,
- Gerçekçi ve başarılabılır hedefe odaklanan türden stratejiler belirlenmeli,
- İşletme stratejileri belirlenirken ana stratejik hedeflerin seçiminde işletmenin vizyonu ve misyonu gibi temel hususlara uyulmalı,
- İşletmenin erişilebilir hizmet ve ürünlerini zamanında teslim edebilecek ve coğrafi olarak makul şekilde sunabilecek stratejiler belirlenmeli,
- İşletmenin stratejik planlaması, faaliyet gösterdiği alanda yetkinleşmesini ve ihtiyaç duyduğu kaynakların elverişli olacak şekilde temin edilmesini sağlamalı,
- İşletmenin global stratejik performansı, işletmenin belirlediği stratejiler ile özdeşleşmeli,
- İşletme, stratejiyi uygularken, güvenli bir yaklaşım sunmalı, risk ve zararları en aza indirmek için, ürün ve hizmeti zamanında teslim etmeli,

- Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre, işletmeler rakiplerinden daha hızlı öğrenmeli ve uygulamalı, böylece rekabet avantajı sağlamalı,
- İşletme hedeflediği strateji ile gerek ulusal çevre, gerekse uluslararası çevre içerisinde uzun dönemli varlık göstermeli, potansiyel tehditleri tahmin edebilmeli ve bu tehditlere karşı alternatif stratejiler geliştirerek ve hızlı bir şekilde uygulayabilmeli,
- İşletmeler arasındaki performans farklılıklarına, rekabet avantajı dayanaklarına, sürdürülebilirliği sağlayan ve engelleyen değişkenlere odaklanılarak stratejik çözümler geliştirilmeli,
- Kaynaklar, yetenekler, ortak girişimler, piyasalar, endüstriler, kurumlar, uluslar gibi makro ve bireyler ve bireylerarası ilişkiler gibi mikro analiz düzeyleri stratejik yönetimin verimliliğini arttıracak şekilde kullanılmalı,
- İşletme amaç ve hedeflerine ulaşmak amacıyla, müşteriye sunulacak katma değeri yaratmak, mal ve hizmet farklılaştırması, maliyetlerin düşürülmesi, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tam ve zamanında karşılanabilmesi gibi gerekli stratejik formülasyonlar oluşturulmalıdır.

Gelecekte strateji ve stratejik yönetim konulu çalışmalar yapacak araştırmacılara öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Stratejik yönetim araştırmalarında politika temelli incelemeler,
- Uluslararası politik istikrarsızlıkların ve belirsizliklerin, siyaset, politika, siyasi iktidar ve yasal değişikliklerin işletmelerin stratejik performansına, hedeflenen stratejilerine ulaşmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine etkisi,
- Etkin stratejik insan kaynakları planı için, organizasyon stratejik hedefleri ile insan kaynakları departmanının hedefleri arasında entegrasyon,
- Örgütsel strateji ve politikaların, insan kaynakları departmanı üzerindeki etkileri,
- Küreselleşme doğrultusunda şekil değiştiren ticaretin ve artan sınır ötesi faaliyetler ile pazarların ortaklaşması, gelişen bilgi teknolojisi ve kültürlerin entegrasyonu yardımıyla oluşan değişim sürecinin, işletmelerin stratejik planlama ve uygulama sürecine etkisi,

- Günümüz değişken ve belirsiz ekonomik koşullarında işletmelerin uygulayabilecekleri doğru ve gerçekçi rekabet stratejileri,
- İşletmelerin iletişim ve bilişim teknolojilerinin hızla geliştiği günümüz koşullarında uygulayacakları büyüme stratejileri.

KAYNAKÇA

- Adams, T. J. (1976). *The Business of Business an Introduction*. San Francisco: Canfield Press.
- Akgemci, T. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksaraylı, M., Pala, O., & Bayyurt, D. (2019). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi İçin Kritik Başarı Faktörlerinin Bulanık Dematel Yaklaşımı ile Değerlendirilmesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 36-50.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 16.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin. Inc. Homewood. Illinois.
- Bağış, M., & Öztürk, O. (2020). Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 347-370.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. Beta Yayınevi, (1. Baskı). İstanbul.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Oluşum Hikayesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi, *ASOMEDYA: Ankara Sanayi Odası Aylık Yayın Organı*, Nisan/Mayıs/Haziran, 34-52.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. 1. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik İçin Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 151-160.

- Bellek, M., Koparan, E., & Aykan, E. (2019). Stratejik Yönetim Alanında Türkiye'nin Genel Durumu: 1975-2019 Yılları Arası Bibliyografik Bir Değerlendirme. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 58-90.
- Bowman, C., & Asch, D. (1992). *Strategic Management*. Newyork: McMillan Ltd.
- Çarıkçı, O., & Yıldırım, A. (2020). Risk Odaklı İç Denetimin Stratejik Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 302-313.
- Çavuş, M. F. (2005). Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 152-166.
- Çelik, B. K., & Aytar, O. (2019). Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(8), 129-146.
- Çevik, H. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ed.: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çınarlı, İ. (2009). *Stratejik İletişim Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4), 342-352.
- Çubukçu, M. (2018). Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi Journal Of Strategic Management Research*. 1(2), 61-84.
- Çubukcu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek Ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik Ve Yaklaşımlar. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.
- Dalyan, F. (2002). Stratejik Yönetim Alanında Yapılmış Lisansüstü Çalışmalarla İlgili Bir Durum Saptaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(2), 57-79.
- Dilber, M., Bayyurt, N., Zaim, S., & Tarım, M. (2005). Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Health Care Industry: A Turkish Experience. *Problems And Perspectives in Management*, 4(1), 220-223.
- Duman, Ş.A., Kalemci, A.R. & Çakar, M. (2005). Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 57-72.
- Eren, E., & Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*(15), 21-29.
- Eryiğit, B. H. (2013). Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 152-173.
- Eşki, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Gül, H. (2015). Kamu Politikası Analizi, Yöntemleri ve Teknikleri. *Yasama Dergisi*, 5-31.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, 83(7/8), 148–161.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Kanbur, E., & Karakavuz, H. (2017). Stratejik Yönetim Kapsamında Küresel Havayolu İşbirliklerinin Swot Analizi. *Journal of Aviation*, 1(2), 74-86.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi*, 13(13).
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kördeve, M. K. (2018). Hastanelerde Stratejik Yönetim Swot Analizi: Özel Bir Hastane Uygulaması. *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(1), 67-78.
- Köseoğlu, M.A., Karayormuk, K. & M. Barca. (2013). Stratejik Yönetim Literatüründe İş Etiğinin Örüntüsü Nasıl Gelişiyor? Türkiye’deki Akademik Çalışmalar Üzerine Bir Araştırma, *İş Ahlakı Dergisi, Turkish Journal of Business Ethics*, Mayıs, 6(1), 79-110.
- Marşap, A. (2017). *Çağdaş Stratejik Yönetişim*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds Of Strategic Management*, The Free Press, New York.
- Mucuk, İ. (2018). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. O. (2003). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi*, 43-65.

- Özbozkurt, O. B. (2019). Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 67-81.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Perker, S., & Akıncıtürk, N. (2012). Sistem Yaklaşımı Bağlamında Geleneksel Anadolu Konutunun Güne Uyarlanması Etkileyen Üst Sistemler ve Sistemler Arası Etkileşime İlişkin Bir İrdeleme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41), 195-213.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Technics for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance - With a New Introduction*, The Free Press. New York.
- Satı, Z. E., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.
- Sever, H. (2021). İnsansız Hava Aracı Sistemlerinde Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 10(2).
- Şengül, H., & Bulut, A. (2019). Sağlık Turizmi Çerçevesinde Türkiye' de Termal Turizm; Bir SWOT Analizi Çalışması. *ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi*, 4(1), 44-70.
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1, Ankara, ss.99-118.
- Uçar, D., & Doğru, A. Ö. (2005, 28 Mart- 1 Nisan). CBS Projelerinin Stratejik Planlanması ve SWOT Analizinin Yeri. Ankara: *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita bilimsel ve Teknik Kurultayı*.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Üsdiken, B. & Çetin, D. (2001). From Betriebswirtschaftslehre to Human Relations: Turkish Management Literature Before and After the Second World War, *Business History*, 43(2), 99-124.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence, *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.
- Venkatraman, N. & Camillus, J.C. (1984). Exploring the Concept of Fit in Strategic Management, *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.

Zajac, E.J., Kraatz, M.S. & Bresser, R.K.F. (2000). Modeling The Dynamics Of Strategic Fit: A Normative Approach To Strategic Change, *Strategic Management Journal*, April, 21(4), 429-453.

Tablolar

Şekil 1.Stratejik yönetimin aşamaları

https://www.google.com/search?q=stratejik+form%C3%BClasyon&rlz=1C1NHXL_trTR775TR775&source14.12.2019

Şekil 2. Stratejik Planlama Süreci

<https://www.google.com/search?q=stratejik+planlama+s%C3%BCreci14.12.2019>

Şekil 3. SWOT Analizi <https://lokmancert.com/egitim/icerikgoster/swot-analizi-nedir/17.12.2019>

Şekil 4. Değer Zinciri Analizi

<https://www.google.com/search?q=de%C4%9Fer+zinciri+analizi&rlz17.12.2019>

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YÖNETİMDE BAŞARI İÇİN İKİ ETKEN: ETKİLİLİK VE VERİMLİLİK*

Fikret BAYIR¹

Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-mail: fbayir@hotmail.com

ORCID ID: 0000-0002-2026-7357

Hasan Engin ŞENER

Prof. Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: hesener@ybu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-0873-0940

Öz

Stratejik yönetim süreci, genel anlamda, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Planlama bitip uygulamaya geçildiğinde, çeşitli iç ve dış sebeplerle planlamaya bağlı kalınamamakta ve uygulama başarısızlıkları meydana gelmektedir. Bu çalışmanın ana sorunsalı, belirlenmiş bir stratejinin uygulamadaki başarısızlığıdır. Uygulamada karşılaşılan başarısızlıkları gidermek

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu makale Prof. Dr. Hasan Engin Şener'in danışmanlığında Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon (Savunma Yönetimi) Ana Bilim Dalında hazırlanan “Belirlenmiş Stratejiyi Uygulamada Bir Model Önerisi: Dört Boyutlu İcra Tablosu” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

¹**Sorumlu Yazar:** fbayir@hotmail.com

Atıf (APA): Bayır, F. & Şener, H. E., (2021), Yönetimde Başarı için İki Etken: Etkililik ve Verimlilik, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 13 (2): 287-304.

Lisans: Bu makalenin kullanım izni Creative Commons Attribution-NoCommercial-NoDerivs 3.0 Unported (CC BY-NC-ND3.0) lisansı aracılığıyla bedelsiz sunulmaktadır.

için, diğer çalışmalardan farklı olarak, askeri yazında yer alan uyumluluk tablosu/matrisi alınmış ve bir örnek olay çalışması ile incelenmiştir. Uyumluluk tablosu kullanımı, ilk olarak amaca uygun bir yapı oluşturma ve daha sonra bu yapıda yer alan ana uygulama birimlerini hedef ile ilişkilendirip faaliyetleri zaman veya mekânca eşgüdümlü hale getirme düşüncesine dayanmaktadır. Bu işlemi kısaca, uygulamada verimlilik ve etkililik sağlamak olarak özetlemek mümkündür. Bu çalışmada uyumluluk tablosu kullanımı ile askeri yazında yer alan “doruk noktası” ve “ağırlık merkezi” gibi kavramların işletme yazınına kazandırılması da amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Uygulama, Doruk noktası, Ağırlık merkezi, Etkililik ve verimlilik, Uyumluluk tablosu

Alan Tanımı: İşletme Yönetimi, Firma Hedefleri, Organizasyonu ve Davranışı

THE TWO FACTORS FOR SUCCESS IN MANAGEMENT: EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY

Abstract

Strategic management process consists of planning, implementation and evaluation stages. After planning stage, implementation failures can occur due to various internal and external reasons. The main research problem of this study is the implementation failure of a predetermined strategy. In this study, in order to fix failures in implementation, unlike other studies, the synchronization matrix was taken from military literature and examined with a case study. The synchronization matrix is primarily based on the idea of strategy-structure fit and then coordinating activities in time and space related with target. This means getting effectiveness and efficiency in implementation. In this study, new concepts such as “culminating point” and “center of gravity” are aimed to introduce to business administration literature.

Key Words: Strategy, implementation, culminating point, center of gravity, effectiveness and efficiency, synchronization matrix

JEL Codes: M1, L2 (M1)

1. GİRİŞ

Araştırmanın temel problemi, belirlenmiş stratejinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlardır. Amaca ve koşullara uygun bir strateji çalışması ile rekabet üstünlüğünü elde etmek ve bunu sürdürmek amaçlanır. Ancak belirlenen stratejiler, çoğu kez planlandıkları gibi uygulanamazlar. Bir başka anlatımla, uygulama aşamasına geçildiğinde, çeşitli iç ve dış etkenlerden kaynaklanan olumsuzluklar nedeniyle, başlangıç planlamasını yeniden gözden geçirmek gerekmektedir. Gözden geçirme işlemi ile başlangıç stratejisinde farklı düzeylerde değişiklik yapılabileceği gibi, bazen tamamen yeni bir stratejinin belirlenmesi de gerekebilmektedir. Sıklıkla karşılaşılan bu durum, “planlama” aşaması kadar “uygulama” aşamasının da incelemeye alınmasını gerekli kılmaktadır.

Gadella’ya (1994) göre, uygulamadaki yetersizlikler, stratejik başarısızlıklara yol açmakta ve uluslararası iş birliği girişimlerinin (*international ventures*) dörtte biri bu nedenle başarısız olmaktadır.

Strateji plan yapımı, bir anlamda karar verme işlemidir ve planlama/uygulama aşamalarını dikkate almalıdır. Nutt’a göre (1999) kararların yarısı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır ve bu sonuç, strateji belirleme aşamasından ziyade uygulamada karşılaşılan beklenmedik sorunlardan kaynaklanmaktadır.

Raps’e (2004) göre, eğer bir firma, stratejik planını başarıyla uyguladıysa, o firma azınlık içinde yer almaktadır; çünkü Raps’e göre, stratejiyi başarıyla uygulama oranı sadece %10 ile %30 arasındadır. Fortune dergisi tarafından yürütülen bir çalışmada stratejilerin %90’nın, yetersiz uygulama nedeniyle başarısız olduğu ifade edilmiştir.

Higgs ve Rowland (2005), örgütlerde büyüme sağlanması için, değişimin bir gereklilik olduğunu ancak değişim girişimlerinin %70’ten fazlasının başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmiştir.

Belirlenen stratejilerin uygulanmasındaki başarısızlıkların yanı sıra Elbanna, Thanos ve Çolak (2014), strateji uygulama yazınının (literatürünün) dağınık bir özellik gösterdiğini ifade ederek, uygulamada başarı konusuna yeterince eğilim olmadığını vurgulamışlardır.

Görülmektedir ki, yazındaki en büyük sorun, aslında stratejilerin oluşturulması veya planların yapılmasından ziyade, bunların uygulanması aşaması ile ilgilidir. Bu çalışmanın amacı, belirlenmiş bir stratejinin başarıyla nasıl uygulanabileceğine dair askeri bir yöntem olan “uyumluluk tablosunun/matrisinin” (*synchronization matrix*) uygulamasını aktarmaktır. Yazında başarılı uygulama için önerilen 7S (Waterman,

Thomas ve Julien, 1980), Dengeli Karne/Skor Kart (Kaplan ve Norton, 2019) vb. modeller popülerlik kazanmış olsa da, askeri uygulamada başarı kazanmış bir modelin (uyumluluk matrisi) açıklanması, bu araştırmayı diğerlerinden ayırmaktadır. Bu amaçla örnek olay incelemesi yapılmıştır.

Örnek olay çalışması yapılan firma ile ilgili olarak mülakat öncesinde doküman analizi yapılmıştır. Ardından firmada gözlem çalışması yapılmış ve en son olarak yarı yapılandırılmış bir mülakat çalışması ile veri toplanmıştır. Mülakat çalışmasında, firmada görevli değişik seviyelerde (üst ve orta seviye yöneticisi ve hat yöneticisi) çalışan dört yönetici ile görüşülmüştür.

Örnek olay çalışmasının amacı, stratejik yönetim yazınında başarılı uygulamalarda öne çıkan “strateji-yapı uyumu” ile “uyumluluk matrisi”nin nasıl sağlandığı ve uygulandığını tespit edebilmektir. Bu nedenle örnek olay seçiminde “uyumluluk tablosunu” başarıyla uygulayan, sadece Türkiye’de değil dünyada da önemli yeri olan bir firma seçilmiştir. Firma kendi sektöründe Türkiye’de birinci sırada yer alırken, dünyada ilk 100’ün içindedir. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurulu onayı ve firma yönetimi tarafından verilen izin çerçevesinde mülakat gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte firmanın isminin gizli tutulması talep edildiğinden, firmanın adının ortaya çıkmasına sebebiyet verecek detaylar makaleye dâhil edilmemiştir.

Mülakatta, yazından türetilen iki ana başlıkta sorular sorulmuştur:

- Belirlenmiş stratejiye uygun yapı (*strategy-structure fit*) ve işleyiş nasıl oluşturulmuştur?
- Uygulama programı tasarımı ile uygulamada eş güdüm ve uyumluluk nasıl planlanmıştır?

2. UYGULAMA YAZINININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik yönetimde temel sorun, sadece doğru stratejinin oluşturulması değil aynı zamanda bunun doğru bir şekilde uygulanmasıdır. Bu bölümde, yazın taraması sonucunda başarılı uygulama için öne çıkan iki boyuta odaklanılacaktır: 1) Yapı-amaç uyumluluğu ve 2) Eşgüdüm/uyumluluk

2.1 Birinci Boyut: Yapı - Amaç Uyumluluğu

Uygulamadaki başarı konusunda yapılan çalışmalarda “strateji-yapı” uyumu (amaca uygun yapı - *strategy-structure fit*) öne çıkmaktadır. Drazin ve Howard (1984),

başarılı uygulama bağlamında “strateji-yapı” ilişkisini incelemişlerdir. Onlara göre, başarılı bir uygulama için “strateji-yapı uyumu” ön koşuldur.

Belirlenen stratejik hedef ve başarılabacak görevlere göre uygulama birimlerini oluşturmak ve bu birimler arasındaki komuta ve eşgüdüm ilişkilerini belirlemek, uygulamadaki başarının ilk adımını oluşturmaktadır. Tasarlanan yapıda, işlevsel olarak “verimliliğin” sağlanması, doğal olarak, görevlerin başarılabması ve stratejik hedefe ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Stratejik amaca uygun yapı ve işleyişin oluşturulması hususu, uzun yıllar boyunca araştırılan bir konu olmuştur. Adam Smith (1776), “iş bölümü” yapılması durumunda, iğne üretiminde yapısal verimliliğin nasıl artabileceğini göstermiştir. Bir işçi, tüm işlemleri ile bir günde başlangıçta bir adet, ustalaşınca 20 adet iğne üretebilmektedir. 10 işçiden oluşan bir üretim hattında, tüm işlemleri tek tek işçilerin yaptığı bu modelde, günde 200 iğne imal etmek mümkündür. Oysa iğne üretiminde; telin düzleştirilmesi, kesilmesi, ucunun sivrileştirilmesi, tepesinin köretilmesi gibi parçalara bölünüp, iş bölümü yapıldığında, on işçi bir günde 48000’e kadar iğne üretebilmektedir. Dolayısıyla, yapıyı oluştururken, öncelikle gözetilmesi gereken konu, yapıyı oluşturan birimlerin “verimliliğinin” sağlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, yapının verimli olacak şekilde tasarlanması, uygulamadaki başarıya da katkı sağlayacaktır.

Uygulama birimlerinin verimliliğini inceleyen araştırmacılardan Park vd. (2011: 488-493), uygulama birimleri arasındaki ilişkileri de incelemeye almışlardır. Onlara göre, strateji ve yapı arasındaki güçlü bağ; örgüt içi kaynak dağılımı, görev bölümü, hiyerarşik yapının belirlenmesi ve icra edilecek görevlerin tanımlanması gibi faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Weber’in (1947) bürokrasi yaklaşımında; görev bölümü, komuta ilişkisi (otorite), komuta yapısı (hiyerarşi), kurallar, yönetmelikler ve işlemler süreci, yapının üretkenliği düşüncesine göre tasarlanmıştır. Burns ve Stalker (1961) yapıyı oluşturan birimlerin işleyişini, stratejik amaca uygunluğu bakımından, “mekanik” veya “organik” olarak sınıflandırmıştır. Mintzberg (1979: 38-57), bu yaklaşıma katılmış ve yapıyı oluşturan birimleri, işleyişin standart kurallarla düzenlenmesi durumunda “mekanik”, aksi durumda ise “organik” yapı olarak açıklamıştır.

Strateji-yapı uyumu (*strategy-structure fit*); uygulamaya katılan çok sayıdaki birimler arasındaki “etkileşim ve ilişkilerin” düzenlenmesi işlemidir. Örgüt içinde ve dış çevrede olması muhtemel değişimler, strateji-yapı uyumunun, görevlerin başarılabmasına kadar dinamik bir anlayışla takip edilmesini gerekli kılmaktadır. Zajac

vd. (2000:429), strateji-yapı uyumu konusunda statik bir anlayış yerine, değişen koşullara uyum sağlayan, dinamik bir yaklaşım ile başarı sağlanabileceğini belirtmektedirler. Sonuç olarak, Aleksic ve Jelavic (2017:85-102)’e göre, “strateji-yapı uyumu ile artmış örgütsel performans ilişkisini” gösteren çok sayıda deneysel çalışma (Olson vd., 2005; Xu et vd., 2006; Andrews vd., 2009; Camuffo and Wilhelm, 2016) bulunmaktadır.

2.2. İkinci Boyut: Eşgüdüm ve Uyumluluk

Uygulamadaki başarı konusunda yapılan çalışmalar sadece “strateji-yapı” uyumunu incelemekle sınırlı kalmayıp, strateji ve yapının “uygulama süreciyle” olan ilişkisini de değerlendirmeye almaktadır. Bu kapsamda strateji, yapı ve uygulama süreci ilişki ve etkileşiminin, örgütsel performansa etkisi, bazı çalışmaların ana odak noktasını oluşturmaktadır. Hamilton ve Shergill (1992: 95-113), Roberts (2007) ve Aagaard (2016), başarılı bir uygulama için, bağımsız ve birbirini destekleyici/tamamlayıcı strateji, yapı ve uygulama sürecine sahip olmanın önemine vurgu yapmışlardır. Hrebiniak (2008) uygulamada aksaklıkların önüne geçmek için, uygulama rehberinin önemine dikkat çekmiştir.

Süreç içinde uygulamanın ve uyumunun nasıl sağlanabileceği konusunda, çeşitli model önerileri yapılmıştır. Nadler ve Tushman (1980: 35-51), görevler ve örgütsel yapının girdiler ve strateji ile uyumunu incelemişlerdir. Burke ve Litwin (1992: 523-545) önerdikleri modelde, örgütsel performans ve değişimi incelemişlerdir. Kates ve Galbraith (2007), yapı, süreç, ödül sistemi ve insan kaynakları uyumu ile uygulanmakta olan stratejinin desteklenmesini önermiştir. Askeri operasyonların planlanması ve uygulanmasında da süreç vurgusu yapıldığı görülmektedir. Clausewitz (1976) savaşların, farklı zaman ve bölgelerde, çok sayıda askeri çatışma (*engagements*) ve küçük/büyük, ardışık/eş zamanlı faaliyet içerdiğini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre, süreç içinde faaliyetler, bir sıra ile (*sequential*) veya kısmi ya da tamamen eş zamanlı (*simultaneous*) olarak icra edilmektedir. Uygulamanın bu karmaşık yapısı, yeterince kontrol edilip düzenlenemediğinde, uygulamadaki gecikme, aksama veya başarısızlıklar kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle uygulama birimlerinin amaca göre “uyumlu” hale getirilmesi, örgütsel bir gereklilik oluşturmaktadır. Uyumluluk konusundaki çalışmalar, ağırlıklı olarak askeri yazında yer almaktadır.

ABD askeri yayını FM 100-5 (The US Army, 1993), uyumluluk kavramını; kaynak ve faaliyetlerin, zaman ve/veya mekânca düzenlenerek, karar noktalarında, en yüksek muharebe gücü oluşturma yeteneği şeklinde tanımlamıştır. O halde, uyumluluk

düzenlemesi, bir örgütün sahip olduğu güç veya yeteneklerin, karar noktalarında ya da tasarlanan yer ve zamanda, tam olarak uygulanmasına olanak sağlamaktadır.

3. UYGULAMADA VERİMLİLİK VE ETKİLİLİK

Uygulamadaki başarı etkililik ve verimlilik ilkelerinin aynı anda sağlanmasıyla mümkündür (Jackson, 2011). Bu çalışmada askeri strateji yazını ile işletme yazını birleştirilerek, etkililik ve verimliliğin aynı anda sağlanması durumu açıklanmıştır. Bu amaçla askeri kaynaklarda kullanılan yeni kavramlar ve araçlar araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.1. Uygulamada Verimlilik

Yönetim unsur ve fonksiyonları arasında uyumun sağlanması, “görevdeşlik (*synergy*)” oluşmasını sağlayabilir. Görevdeşlik, basit anlamda, uygulama ile elde edilen toplam hâsıla veya etkinin, bireysel hâsıla veya etkilerin ayrı ayrı toplamından fazla olması durumudur. Görevdeşlik, yönetimde verimliliğin en açık göstergesidir (Donohue; 1994). Uygulamada görevdeşlik ve ahenk sağlanması için, askeri dokümanlarda “Uyumluluk Tablosu (*Synchronization Matrix*)” kullanılması önerilmektedir. Uyumluluk Tablosunda, yatay eksen “faaliyet ve kaynaklar”, dikey eksen ise “zaman veya mekân ya da etki” unsurları yer almaktadır.

FM 100-5 (The US Army, 1993) ile başlayan ve takip eden askeri dokümanlarda, uyumluluk tablosu için standart bir şekil önerilmemiştir. Uyumluluk tablolarında işlem aşamalarının (ana ve ara hedefler) yer alması, uygulama süreci boyunca, iş birliği ve yardımlaşmanın gerçekleşmesini sağlamaktadır. Davenport (2007: 329-351) ara hedef ve ara değerlendirmenin önemine vurgu yapmaktadır. Hrebiniak (2008), uygulama rehberi ve ara hedef ölçütlerine dikkat çekmektedir. O halde, verimliliğin sağlanması ve bir yönetim aracı olarak uyumluluk tablosu, uygulama tasarısına (*war gaming, harp oyunu*) uygun olarak, safhalara ve ara hedeflere göre düzenlenmelidir.

Zaman	t-1	t-2	t-3	t-4	t-5	t-6	t-7	t-8
Yapı								
Uygulama Birimi A			Birinci ara hedef			İkinci ara hedef		Stratejik hedef
Uygulama Birimi B								
Uygulama Birimi C								

Tablo 1: Uyumluluk Tablosu (Örnek)

Uyumluluk tablosu, stratejik-taktik-operasyon işlem zincirinin ilk halkasını oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile aşağıdaki tablo stratejik işlem düzeyinde, (örneğin) İcra Kurulu Başkanlığınca hazırlanabilir. Belirlenen ara hedef ve sonrasında nihai stratejik hedef (piyasada belirlenen satış payını oluşturmak ve artan ürün çeşitliliği ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak) doğrultusunda, firmanın ana icra ve işlem birimleri yer alacak şekilde düzenlenmelidir. Sonraki seviyelerde (taktik-işlem düzeyleri) ilgili birim amirleri, kendi sorumluluk alanlarına uygun kapsam ve süre için “daha detaylı” çalışmalar yapmalıdır.

Uygulama birimleri	(Zaman) t1 t2 t3	1'inci ara hedef	(Zaman) t4 t5 t6	2'nci ara hedef	(Zaman) t7 t8 t9	Stratejik hedef (Ends)
A malı üretimi		XBlg. 25b üretim		X Blg 30b üretim		Y Blg 20b üretim
A+ malı üretimi		Prototip üretimi		Test ve onay		X Blg 20 üretim
A++ malı üretimi		A ülke yatırım		İlk üretim 25 adet		35 üretim
Satın alma		Tasarruf: Kalite:				
Pazarlama ve satış		Pay: Rakam:				
Muhasebe						
Finans						

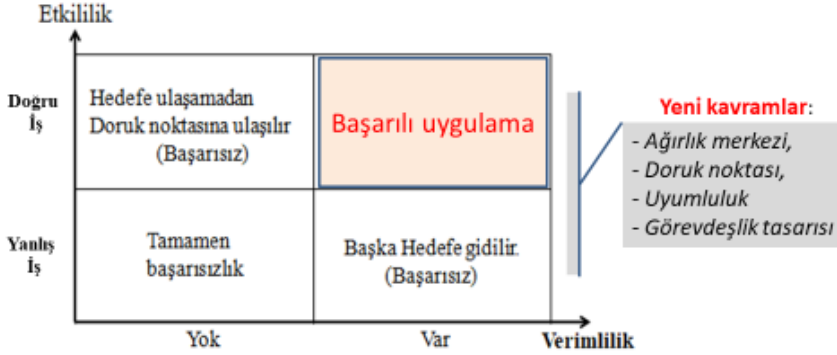
Tablo 2: Uyumluluk Tablosunda Ara Hedef ve Stratejik Hedeflerin Tasarımı (Örnektir)

3.2. Uygulamada Etkililik

Uygulamada etkililik, yapıyı hedefe götüren bir pusula gibidir. Hedef doğrultusunda “doğru işler”in yapılması etkililik boyutunu oluştururken, yanlış işlerin yapılması, aksi yönde olumsuzluğa neden olur.

Uygulamada başarılı olabilmek için, hem verimlilik ve hem de etkililik sağlanmalıdır. Verimliliği, yağlaması ve bakımları yapılmış ve tam randımanla çalışan bir motora benzetmek mümkündür. Bu motor, aracı istenen hedefe götürmeye

yetecek gücü üretebilmektedir. Ancak hedefe gidebilmek için “doğru” yolu veya istikameti kullanmak gerekmektedir. Doğru yolu kullanmak veya amaç doğrultusunda doğru işler yapmak, “etkililik” ile ilgilidir (Jackson, 2011).



Tablo 3: Etkililik ve Verimlilik

Tablo, uygulamada etkililik ve verimlilik ilişkisini ifade etmektedir. Uygulamada hem etkililik (doğru iş) hem de verimlilik (çıktı/girdi) varsa, bu durumda tam başarı sağlanmaktadır. Verimli ancak etkili olmayan (yanlış iş) bir yönetim işleminde, harcanan emek ve gayretler ile başlangıçta tasarlanan amaçtan başka bir yere gidilir ve uygulamada başarısız olunur. Benzer şekilde, uygulama verimsiz fakat amaca yönelik (doğru iş) ise hedefe ulaşmadan doruk noktasına ulaşarak kaynak ve emek sarfı ile başarısızlık oluşur. Hem verimsiz hem de etkisiz bir yönetim ise tamamen başarısızlık durumunu ifade eder (Donohue; 1994).

Burada işletme yazınına kazandırılması gereken kavram “doruk noktası” ifadesidir. ABD askeri talimnamesi FM 100-5 (The US Army, 1993)’e göre, uyumluluk tablosu ile eşgüdümü sağlanmış (ayar ve yağlaması yapılmış, makine) askeri operasyonun sonucunda görevdeşlik (*synergy*) oluşur. Eğer harekâtın uyumluluğu sağlanamamış ise (ayarsız ve yağlamasız motor) bu durumda direnç (*friction*) oluşur. Direnç oluşan bir operasyonda, kaynak kullanımında verimlilik sağlanamaz ve sonuçta entropi oluşur. Bu bakış açısıyla, verimlilik sağlanan bir uygulama işleminin hedefe kadar gidecek “enerjisi” olduğu, aksi halde direnç ve entropi nedeniyle hedefe ulaşmadan enerjinin biteceği (doruk noktası) ifade edilebilir. Dolayısıyla doğru iş yapılırken, örgüt uygulaması verimsizse (direnç varsa) hedefe ulaşmadan enerji biter ve entropi oluşur (askeri yazındaki Doruk Noktası). Uygulamada açık bir başarısızlık anlamına gelen bu durum, askeri dokümanlarda “doruk noktası (*culminating point*)” olarak ifade edilmektedir. ABD’nin FM 100-5 (The US Army, 1993: 154) kitabı, askeri harekâtlarda doruk noktasını, taarruz edenin gücünün (kaynaklarının) savunana

eşitlendiği ve daha da azalmaya başladığı nokta olarak tanımlamaktadır. Bu nokta mevcut kaynakların artık operasyonu başarıyla desteklemeye yetmeyeceği, uygulamaya bu şekilde devam edilirse, başarısızlığın kaçınılmaz olduğunu ifade etmesi bakımından çok önemlidir. O halde, operasyonun temposu, bir yanda kaynaklarımızı korurken, diğer yanda düşmanın dengesinin bozulması ile yakından ilgilidir. Gerçek başarı, düşmanın dengesinin bozulmasında gizlidir. Bu da, askeri yazında kullanılan “ağırlık merkezi” kavramı ile açıklanmaktadır.

3.3. Ağırlık Merkezi

ABD askeri yayını FM 100-5 (The US Army, 1993)’de “ağırlık merkezi” kavramını; güç, hareket ve her şeyin bağlı olduğu merkez (*hub*) olarak tanımlamaktadır. Askeri operasyonlarda ağırlık merkezi; hasım kuvvetlerin harekât özgürlüğü, muharebe etkinliği ve hatta savaşma azmini kaybetmesine yol açabilecek bir özellik, bölge veya yetenek olarak tanımlanmaktadır. Düşman kuvvetlerinin ağırlık merkezini bulmak için şu sorular sorulabilir:

- Hangi faktörler rakip için çok kritiktir?
- Rakibimiz, neyden yoksun olursa, operasyona devam edemez?
- Rakibimizin hangi özelliğini/yeteneğini elimine edersek, bizim isteklerimize kısa sürede boyun eğebilir?

Ağırlık merkezi, rekabete girilen firma(lar)ın verimliliğinden öte etkililiğini sağlayan temel özelliği veya yeteneği olabilir. Rakiplerin rekabet gücünün kaynağını teşkil eden “ağırlık merkezi” ve “zayıf tarafları/hassasiyetleri” tespit edilmelidir. Örgütün güçlü tarafı (ağırlık merkezi) olarak değerlendirdiği ve temel yetkinlik olarak tanımlanabilecek yeteneklerini, rakip veya rakiplerin ağırlık merkezinin dengesini bozacak şekilde hassasiyetlerine yönlendirmesi, ana stratejik uygulama yöntemidir. 2007’de Iphone-1 ile cep telefonu pazarına giren Apple firmasının yaptığı tam da budur: Kendi ağırlık merkezini (yazılım ağırlıklı cihaz tasarımı yeteneğini), en büyük küresel rakip Nokia’nın hassasiyetine (yazılım olarak zayıf, donanım yönlü cihazlar) yönlendirmiştir. Takip eden yıllarda, Apple hızla küresel pazar payını yükseltirken, rakibi Nokia firmasının beş yıl içinde, pazar payının %52’den %7’e düşmesini sağlamıştır (Shaughnassy, 2013).

Benzer durumu Netflix ve Blobuster arasındaki rekabette de görmek mümkündür. Küresel ölçekte DVD kiralayan ve 2004 yılında 84000 çalışanı ve 9000 mağazası bulunan Blobuster’ın, sayısal yazılım teknolojisini yeterince takip etmemesi hassas taraftıydı. Oysa Netflix’in kurucusu Reed Hastings, Standford Üniversitesinde yapay zeka alanında yüksek lisans yapmıştı ve DVD kiralamak yerine, film yayınlarını

online olarak pazarlamayı tasarlıyordu. Netflix'in ağırlık merkezini oluşturan bu yeteneği, izleyicilerin sadece film konusundaki eğilimlerini belirleyip, onlara ilgi alanlarına uygun film önermekle sınırlı değildi. Netflix, yapay zekâyı en iyi kullanan firmalardan biri olarak, internet hızının düştüğünü yapay zeka algoritmalarıyla fark edip, yüklenen filmi sıkıştırıp, yayın akışının kesintisiz devamını sağlayabiliyor. Yani Netflix, 2000 yılında ortaklık teklif ettiği ve kabul görmediği Blockbuster'ın hassasiyetini, kendi ağırlık merkezi ile hedef almış ve başarılı olmuştur. 2010 yılında Blockbuster iflasını açıkladığında, Netflix olanca hızıyla büyümeye devam ediyordu ve 2018 itibarıyla 190 ülkede 130 milyon aboneye ulaşmış durumdadır (Saini, 2019).

Ağırlık merkezi ile rakibin hassasiyetini hedef almak yaklaşımı, askeri alanda da yaygın olarak uygulanmaktadır. Büyük Taarruzda Mustafa Kemal Paşa, savunmadaki Yunan ordusunun, ikinci hatta yer alan ihtiyat kolordusunun konumunun yanlış olduğunu fark etmişti. Eğer bu kolordu, Türk ordularının taarruzlarının ağırlık merkezini oluşturan güney cepheye zamanında müdahale edemezse, Yunan kuvvetleri için hassasiyet oluşur ve Türk ordusu sayı ve kuvvetçe üstün olmamasına rağmen, kısa sürede zafere ulaşabilirdi. Bu amacın tahakkuku için, iki stratejik karar alınmış ve buna uygun manevra yapılmıştı. Bir yanda, güney kanatta yer alan ve kuvvetçe takviye edilen (*strategy-structure fit*) 1'nci Ordu birlikleri, baskın tarzında bir operasyonla, hızla Yunan savunma cephesine girip ilerleyecekti. Böylece Yunan ihtiyat kolordusunun cepheye müdahale etmesi için yeterli zamanı kalmayacaktı. Diğer yanda, 1'nci Ordu manevrası ile eş zamanlı olarak, 5'nci Süvari Kolordusu, geçilemeyeceği sanılan Ahır Dağlarını bir gecede aşp, Sincanlı ovasına ulaşarak, hem Yunan ihtiyat kolordusunun cepheye müdahalesini tamamen engellemiş hem de Yunan savunma cephesindeki birliklerin lojistik destek merkezleri ile irtibatını keserek (*işleyişin düzenlenmesi*), zaferi kesinleştirmişti (Bayır, 2014).

Uygulamada bu tür bir stratejik başarı için, iç ve dış etkenleri inceleyerek; ana planı gerçekleştirecek yapının oluşması (*strategy-structure fit*) ve işleyişin düzenlenmesi (görev bölümü, başarılabacak görevler, ana ve ara hedefler, koordinasyon ve raporlama talimatı vs) gerekmektedir. Örgütsel yapı ve işleyişe ait uyumluluk tablosunun hazırlanması, Sun Tzu'nun (2014) ifade ettiği biçimde, daha “uygulama başlamadan” başarı vadeden bir hazırlığı tanımlamaktadır. 26 Ağustos 1922 sabahı, Büyük Taarruz başladığında, Mustafa Kemal Paşa, yanındaki komutanlara, Yunan ihtiyat kolordusunun yerini sormuştu. Anılan birliğin hala yerini değiştirmediyiğini öğrenince, yüzünde mutlu bir tebessüm oluşmuş ve 15 gün sürecek taarruzun daha ilk dakikalarında, yanındaki komutanların zaferini kutlamıştı (Bayır, 2014).

4. ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

Örnek olay çalışması elektronik ürünler tasarım ve imalatı konusunda faaliyet gösteren bir şirkette yapılmıştır. Şirketin aynı zamanda savunma sanayii alanında da yatırımları olması nedeniyle, kimliği açıklanmayacak ve sadece firma olarak isimlendirilecektir.

4.1. Amaca Uygun Yapı

Amaca uygun olarak tasarlanan yapının, başarılı uygulama üzerinde olumlu etkisi olduğu yazında yer almaktadır. (Burns ve Stalker, 1961), (Thompson, 1967), (Zajac vd., 2000), (Carmeli ve Tisher, 2004), (Stanford, 2007). Aleksiç ve Jelaviç (2017) bu konuda deneysel çalışma yapmış ve strateji-yapı uyumunun, başarılı uygulama üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Örnek olay çalışması yapılan firmada da, bu görüşü destekleyen gözlemler yapılmıştır. Stratejik amaca uygun olarak firmanın tasarım (Arge) ve imalat olmak üzere iki ana gruba bölündüğü, tasarlama grubunun organik yapı, imalat birimlerinin ise mekanik örgütlenme yapısına göre düzenlendiği tespit edilmiştir. Özgün teknolojik tasarım ve aksaksız uygulamada bu yapılanmanın “olumlu” etkisi olduğu görülmüştür.

Örnek olay çalışması yapılan firmanın kurulduğu tarihten itibaren yurtiçi sektörü dikkatlice takip ettiği, oluşan fırsatlara uygun yatırımlar yaptığı, çevreden aldığı tepkilere göre yapısını düzenlediği veya yapı değişiklikleri yaptığı görülmüştür. Bu kapsamda en dikkat çeken konu, iç piyasada oluşan taleplere karşı, firmanın hızlıca harekete geçtiği, projenin ihalesi alınmadan yapı birimleri (öncelikle tasarım ve sonra imalat birimleri) hazırlığı yapıldığı ve süreç içinde geliştirildiği tespit edilmiştir.

Firmanın dış pazarlara uyumu konusundaki durumu tamamen farklıdır. Uzun yıllar yurtiçi pazarlara odaklanan firmanın, dış satım başarımı çok yetersiz kalmıştır. 2019’da bu yöndeki eksikliği gidermek için çalışmalar yapılmış ve sadece dış satım başarımını yükseltmek için yapı değişikliği yapılmıştır. Buna göre, bir yanda yurtdışı pazarlarda konumlanan “pazarlama” görevlileri dış pazarları takip etmeye başlamış, diğer yanda alınan ihalelere ait tasarım/imalat faaliyetlerini koordine etmek üzere, “imalat birimlerinde irtibat mühendisleri” görevlendirilerek “matriks” yapı uygulanmaya başlanmıştır. Gerek imalat birimlerinde görevli irtibat mühendisleri ve gerekse finans bölümünde yapılan görüşmelerde, dış satım başarımı konusunda olumlu gelişmeler olduğu öğrenilmiştir.

Örnek olay çalışması yapılan firmanın, kaynak ve yetenek gelişimini asıl ticari strateji olarak belirlediği gözlenmiştir. Tasarım ve imalat birimlerinde asıl faktör, uzman iş gücü olan mühendislerdir. Yapı, kaynak ve yetenekler proje amaçlarını

gerçekleştirecek şekilde düzenlenmektedir. Bu amaçla birbirine yakın (*related*) proje grupları aynı direktörlükler altında gruplanmıştır. Benzer alanda faaliyet gösteren direktörlükler ise sektör başkanlıkları olarak teşkilatlanmıştır.

Sonuç olarak, amaca uygun olarak tasarlanan yapının, örnek olay olarak incelenen firmanın temel anlayışlarından biri olduğu görülmüştür. Bu husus, yazın ile uyumludur.

4.2. Uyumluluk

Uyumluluk konusu askeri kavram kitaplarında yaygın olarak yer almaktadır (The US Army, 1993; Donohue, 1994). Bu kitaplarda, operasyonlarda işlemlerin icra zaman ve yerlerinin düzenlenmesinin, uygulamada verimlilik sağladığı ve başarı ihtimalini yükselttiği ifade edilmektedir. Örnek olay çalışması yapılan firmada, gerek tasarım ve gerekse imalat operasyonlarında uygulama detaylarının zamana göre düzenlendiği, bu amaçla “iş programlama kitapçığı” adı altında uygulama tablosunun kullanıldığı görülmüştür. Uyumluluk tablosuna uygun olarak hazırlanan bu kitapçık, her bir proje için hazırlanmaktadır. Bu kitapçık farklı birimler arasında işbirliği sağlamanın yanı sıra, her birime performans hedefleri de vermektedir. Performans hedefleri hat çalışanları düzeyinde haftalık olarak, orta seviye çalışanlarında (program müdürü) aylık olarak ve üst düzey yöneticilerde daha uzun dönemde (direktörler üç aylık, sektör başkanları yıllık) kontrol edildiği görülmüştür. Uygulamada başarı için hat yöneticileri ve orta seviye yöneticileri öncelikle takip edilmektedir. Mülakatlarda uyumluluk tablosu içeriğinde hazırlanan iş programlama kitapçığının, firmanın başarısında çok önemli etkisi olduğunun altı çizilmiştir. Bu tablo sayesinde hedeflerden sapılmasına asla izin verilmediği mülakatlarda vurgulanmıştır.

Mülakatlar sırasında gözlemlenen tespitler şunlardır:

- Proje gruplarının çalışma programı çok kontrollüdür.
- Sözleşmeden sonra, Program Müdürü tarafından “Çalışma Programı Kitapçığı” hazırlanmaktadır. Kitapçık ortak ağda yer almaktadır.
- Her birim için alt aşamalara bölünmüş performans hedefleri ve zaman programı (Dengelenmiş Skor Kart) oluşturulmaktadır.
- Uyumluluk tablosundan oluşan bir çalışma takvimi oluşturulmaktadır. Uyumluluk tablosu, sözleşme takvimine uygun bir şekilde gerçekçi ve uygulanabilir bir şekilde hazırlanmaktadır.
- Personelin görev bölüşümünde, gereken hallerde esneklik ve takviye sağlanabilmektedir.

- Her hafta Cuma günü izleme ve değerlendirme toplantıları (işlem düzeyi) yapılmaktadır. Bu toplantıların yanı sıra aylık raporlama ve değerlendirme (taktik düzey) ile 3 aylık takip ve değerlendirme (stratejik yönetim) yapılmaktadır.

Görülmektedir ki, örnek olay olarak incelenen firmada uyumluluk tablosunda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesini garanti altına almak amacıyla gerektiğinde takviye personel sağlanmaktadır. Ayrıca haftalık, aylık ve üçer aylık toplantı ve değerlendirmelerle, hedeflerle uyumluluk sürekli gözden geçirilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak bu çalışmada, uygulamada başarı sağlayabilmek için amaca uygun bir yapının oluşturulması ve uygulama sürecinin uyumluluk tablosu/matrisi ile eşgüdümlü bir hale getirilmesi önerilmektedir. Nitekim yazındaki temel sorun, stratejilerin belirlenmesinden ziyade, belirlenen stratejilerin uygulanması ile ilgilidir.

Örnek olay göstermiştir ki, pazar payını ve inovasyon kabiliyetini sürekli olarak artırabilen örnek olaydaki firma, amaca uygun yapı oluşturabilme kabiliyetine de sahiptir. Ancak bu başlı başına yeterli değildir. Askeri stratejik yönetim yazınında sıklıkla kullanılan, ancak işletmelerde yaygınlaşamamış uygulama modellerinden biri olan uyumluluk tablosu, firmaların belirlenmiş stratejilerinin uygulanmasında ve hedeflerinden sapmamasında önemli bir araçtır. Örnek olay incelemesinde görülmüştür ki, uyumluluk tablosu, firma içerisinde hedeflerden sapılmasına asla müsaade etmeyen ve belirlenmiş bir stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamayı sağlayan etkili bir modeldir. Bu model, uygulama birimleri ile hedefler arasında zaman ve mekâna göre ilişki kurulmasına ve planlanan faaliyetlerin karar noktalarında tam olarak uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Dengelenmiş Skor Kart ile beraber kullanılabilirliği oluşu, askeri yazında yer alan stratejik alet kutusunun işletme alet kutusu ile uyumlu olabileceğini de göstermektedir.

Bu çalışmada vurgulanan askeri strateji yazınındaki temel kavramların, başarılı bir uygulama için de yol gösterebileceği değerlendirilmektedir. Başarı için etkililik ve verimlilik aynı anda sağlanmalıdır. Başarılı bir uygulama için sadece ne yapmalı sorusu yeterli değildir, “nasıl yapmalı” sorusu da yanıtlanmalıdır. Bu nedenle askeri yazında yer bulan “doruk noktası” ve “ağırlık merkezi” kavramları gerçek başarı için yol gösterici niteliktedir. Bu nedenle, işletmeler uyumluluk tablosu ve ağırlık/hassasiyet merkezi gibi askeri stratejinin kavram ve yöntemlerini stratejik alet kutularına dâhil etmelidir.

Bu çalışmanın en temel kısıtlarından biri, örnek olay olarak çalışılan firmada kullanılan uyumluluk tablosunun akademik çalışma için bile olsa yayımlanmasına izin verilmemiş olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda askeri stratejik yönetim uygulamalarının işletmelere uyarlanması önemli bir köprü işlevi görebilecek ve aynı zamanda belirlenmiş stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması sorununa karşı çözüm olarak kullanılabilecek olan uyumluluk tablosu aracının, gerekli izinlerin alınarak ayrıntısıyla incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

Aagaard, Annabeth, Sustainable Business. Integrating CSR in Business and Functions. Gistrup: River Publishers, 2016

Aleksić, Ana, & Jelavić, Sanda R. “Testing for strategy-structure fit and its importance for performance”, Management: Journal of Contemporary Management Iss., 22:1, 2017, 85–102.

Bayır Fikret, Strateji Ustası Atatürk, Ankara: Kaynak Yayınları, 2014.

Burke W Warner, Litwin George H. “A Causal Model of Organizational Performance and Change.” Journal of Management. 18:3, 1992, 523-545.

Burns Tom, Stalker G.M., The Management of Innovation. Tavistock Publications, 1961.

Clausewitz Carl V., On War, ed. and trans. by Michael Howard and Peter Paret, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

Davenport Thomas H., “Strategy Execution: Avoid The Extremes.” Harvard Business Review, 2007.

Donohue, Kevin S. “The Dynamic Synchronization Matrix: An Automated Decision Support Tool For The Campaign Planning Staff”, School of Advanced Military Studies United States Army, Command and General Staff College Fort Leavenworth, Kansas (Approved for Public Release; Distribution Is Unlimited), 1994.

Drazin, Robert & Howard Peter. “Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design”, Columbia Journal of World Business 19, 1984, 40–46.

Elbanna Said, Thanos Ioannis, Colak Mustafa. “An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms.” Journal of General Management. 40:2, 2014, 27-46.

Gadella Jan W. “Avoiding Expensive Mistakes in Capital Investment.” Long Range

Planning, 27:2, 1994, 103–110.

Hamilton Robert T, Shergill Gurvinder Singh. “The Relationship Between Strategy Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evidence of Generality and Validity With Enhanced Controls.” Journal of Management Studies. 29:1, 1992, 95-113.

Hrebiniak Lawrence. “Making strategywork: Overcoming the obstacles to effective execution.” Ivey Business Journal March 2008, Erişim tarihi: 27 Mayıs 2018, <https://iveybusinessjournal.com/publication/making-strategy-work-overcoming-the-obstacles-to-effective-execution/>

Higgs Malcolm, Rowland Deborah. “All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership.” Journal of Change Management, 5:2, 2005, 121-152.

Jackson, Peter M. “Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years?” Public Money & Management, 31:1, 2011, 13–26.

Kates Amy, Galbraith Jay R., Designing Your Organization, Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges. San Francisco: JosseyBass, 2007.

Nadler David A, Tushman Michael L., “A Model for Diagnosing Organizational Behavior”. Organizational Dynamics. 9:2,1980, 35-51.

Kaplan Robert, S. ve Norton, David P., Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2019.

Nutt Paul C., “Surprising but true: Half of the Decisions in Organisations Fail.” Academy of Management Executive. 13:4, 1999, 5-90.

Park Daewoo, Chinta Ravi, Lee Mina, Turner J, Kilbourne L. “Macro-fit Versus Micro-fit of the Organization With its Environment: Implications for Strategic Leadership.” International Journal of Management. 28:2, 2011,488-493.

Raps Andreas “Implementing Strategy.” Strategic Finance, 85:12, 2004, 48-53. <http://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2004/06/Implementing-Strategy.pdf>, Erişim tarihi 29 Mayıs 2018.

Roberts JohnThe Modern Firm, Organizational Design for Performance and Growth. New York: Oxford University Press, 2007.

Saini Leo “How Netflix Destroyed Blockbuster in Just 6 Years, A chronology of one of the biggest branding takeovers in recent history,” 2019 <https://medium.com/better->

marketing/how-netflix-destroyed-blockbuster-in-just-6-years-4c5c3006fe3e, (07.07.2020)

Shaughnessy Haydn, “Apple's Rise and Nokia's Fall Highlight Platform Strategy Essentials,” 2013

<https://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/03/08/apples-rise-and-nokias-fall-highlight-platform-strategy-essentials/?sh=6e0a66a76e9a>, (07.07.2020)

Smith Adam, An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Vols. I & II. Indianapolis, IN: Liberty Fund, 1776.

Stanford Naomi, Guide to Organisation Design. Creating High performing and Adaptable Enterprises, London: Profile Books Ltd., 2007

The US Army, FM 100-5. Operations. Washington, DC: US Government Printing Office, G-8, 1993.

Tzu Sun, Savaş Sanatı (Çev. Pulat oktan ve Giray Fidan), İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 2014.

Waterman Robert H, Peters J. Thomas, Julien R. Philips. “Structure is not Organization. (7S Model).” Business Horizons. 23:3, 1980, 14-26.

Weber Max, The theory of social and economic organization. New York, Oxford, 1947.

Zajac, Edward. J. & Kraatz, Matthew. S. & Bresser, Rudi K. F. “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”, Strategic Management Journal, 21:4, 2003, 429-453.