

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

SoBiAD

SOSYAL BİLİMLER ARAŞTIRMALARI DERNEĞİ

Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi (Online)

ISSN: 1309 - 8039

Yıl: 2025 Cilt: 17 Sayı: 1

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 artırarak 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:

| Index Copernicus | Paperity | Academic Researches Index | CiteFactor | Directory of Research Journals Indexing | Sobiad Atıf Dizini | Academic Research Index | AJIndex | Index of Academic Documents |

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

KURUCU EDİTÖR

Prof.Dr. Coşkun Can AKTAN, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye

EDİTÖR KURULU

Prof.Dr. Tunç D. Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye (Editör)

Doç.Dr. Tolga Medeni, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye (Editör)

Doç.Dr. Yusuf Esmer, Bayburt Üniversitesi, Türkiye

Doç.Dr. Vildan Ateş, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Türkiye

Dr.Öğr.Üyesi Bilge Kağan Onacan, Milli Savunma Üniversitesi, Türkiye

YABANCI DİL EDİTÖRÜ

Dr. Billur Güner Kohen, Loyala University, ABD

DERGİ SEKRETERYASI

Hayal Zelal Şimşek, Süleyman Demirel Üniversitesi, Türkiye

İLETİŞİM

sobiadosres@gmail.com

**SOSYAL
BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI
DERNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

Araştırma Makalesi

VENEDİK'TE DEMARŞI (1172-1797) Venedik Cumhuriyeti'nde Devlet Başkanı'nın (Doçe'nin) Seçiminde Kura Usulü (+ Yüksek Çoğunluk Oylaması) ve Görev Süresi Sınırlaması Uygulaması
DEMARCHY IN VENICE (1172-1797) Lot-Based Elections and Supermajority Rule to Choose the Doge and the Practice of Term Limit in the Republic of Venice
Coşkun Can AKTAN & Serdar YAY

1-33

Araştırma Makalesi

İŞLETMELERDE İŞ STRATEJİSİ VE RİSK YÖNETİMİNDE İÇ MÜŞTERİ REKABETİ YOLUYLA ORGANİZASYONUN BİR BÜTÜN OLARAK BİRLİKTE GELİŞMESİ
THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION AS A WHOLE THROUGH INTERNAL CUSTOMER COMPETITION IN BUSINESS STRATEGY AND RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES
Cemal KURT

34-100

Araştırma Makalesi

DİJİT-AL EĞİTİM VE YÖNETİM İÇİN MEZO-ÖĞRENME, ORTA OYNAYICI VE ÖĞRENİCİLER: HAMSTER KOMBAT ÖRNEĞİ
MESO-LEARNING FOR DIGITAL TRAINING AND MANAGEMENT, MEDIUM PLAYERS AND LEARNERS: THE HAMSTER KOMBAT EXAMPLE
Tunç MEDENİ & Tolga MEDENİ & Demet SOYLU

101-117

Araştırma Makalesi

KÜLTÜR TARİHİNİN TEMELLERİ
FOUNDATIONS OF CULTURAL HISTORY
Merve AVCI

118-129

Araştırma Makalesi

SAĞLIKTA DİJİTALLEŞMENİN ÖNEMİ VE KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ
THE IMPORTANCE OF DIGITALIZATION IN HEALTHCARE AND ITS IMPACT ON QUALITY MANAGEMENT
Kazım BAŞ

130-143

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

VENEDİK’TE DEMARŞI (1172-1797)

Venedik Cumhuriyeti’nde Devlet Başkanı’nın (Doçe’nin) Seçiminde Kura Usulü (+ Yüksek Çoğunluk Oylaması) ve Görev Süresi Sınırlaması Uygulaması*

Coşkun Can AKTAN¹

Prof. Dr.

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

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

ORCID ID: 0000-0003-4294-2314

Serdar YAY

Doç.Dr.

İzmir Demokrasi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

E-mail: serdar.yay@idu.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-8726-744X

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

Bu çalışma 2023 yılında yayınlanması için Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi’ne gönderilmiştir. Fakat yaklaşık bir yıllık hakem sürecinin ardından editör ve yayın kurulu hakemlerin RED görüşleri doğrultusunda makalenin yayınlanmasının uygun olmadığı kararı tarafımıza tebliğ etmişlerdir. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi yayın kurulu tarafından belirlenen iki hakemin çalışmamız üzerinde yapıcı eleştiriler yapmak yerine oldukça tahkir edici ifadeler kullanmaları ve gönderdiğimiz metin üzerinde aşağılayıcı karalamalar yapmaları bizi fazlasıyla üzmüştür.

¹ **Sorumlu Yazar:** ccan.aktan@deu.edu.tr

Atıf (APA): Aktan, C. C. & Yay, S., (2025), Venedik’te Demarşı (1172-1797) Venedik Cumhuriyeti’nde Devlet Başkanı’nın (Doçe’nin) Seçiminde Kura Usulü (+ Yüksek Çoğunluk Oylaması) ve Görev Süresi Sınırlaması Uygulaması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 17 (1): 1-33.

Öz

Makalede Venedik Asilzadeleri adı verilen aristokrat ailelerden oluşan ve yasama organı olarak görev yapan Büyük Venedik Konseyi tarafından Venedik Devlet Başkanı olan Doçe'nin seçilme usulü incelenmektedir. Venedik Cumhuriyeti'nde Venedik Devlet Başkanı (Doçe) 1268'den Cumhuriyet'in sona erdiği 1797'ye kadar kura usulü ve buna ilave olarak yüksek çoğunluk oylama kuralı (nitelikli çoğunluk kuralı) ile seçiliyordu. Devlet Başkanı seçiminin iki temel özelliği bulunuyordu. Önce Büyük Venedik Konseyi'nden bir delege havuzu kurayla seçiliyor ve daha sonra süper çoğunluk oylama kuralı yoluyla destekleniyordu. Venedik Cumhuriyeti'nde bu karma seçim sisteminin uygulanmasının ana sebebi Büyük Konsey'de oluşabilecek ittifaklara, gizli anlaşmalara, kayırma ve kollama gibi yolsuzluklara izin verilmemesi olarak izah edilebilir. Venedik Cumhuriyeti'nde yaklaşık 500 yıl tatbik edilen sortisyon yönteminin tamamlayıcısı rotasyon uygulamasıydı; muhtelif kamusal makamlarda görevde kalma süresi ve tekrar seçilebilme hakkı sınırlandırılmış bulunuyordu.

Anahtar Kelimeler: Venedik Cumhuriyeti, Kura ile Seçim, Sortisyon, Rotasyon, Demarşi
Alan Tanımı: Siyaset Bilimi, Kamu Yönetimi, Kamu Tercih

DEMARCHY IN VENICE (1172-1797)

Lot-Based Elections and Supermajority Rule to Choose the Doge and the Practice of Term Limit in the Republic of Venice

Abstract

This article aims to explore the procedure for selecting the Doge by the Maggior Consiglio, served as the legislative body which consists of aristocratic families called Venetian Nobility in the Republic of Venice. The President of Venice (Doge) was elected by lot (+ the supermajority voting rule) from 1268 until the end of the Republic in 1797. The election had two main features. First a pool of delegates from the Great Council of Venice (Maggior Consiglio) were chosen by lot, and then they were voted in a single winner election with supermajority voting rule. The main reason for the implementation of this mixed election system in the Republic of Venice can be explained as not allowing log-rolling, back-channel deals, bribery, corruption etc. that may occur in the Grand Council. In this paper, the sortition and rotation system implemented in the Republic of Venice for approximately 500 years is examined. The complement of the sortition method applied in the Republic of Venice was the rotation practice. In the Republic of Venice, the term of office and the right to be re-elected in various public offices were limited.

Key Words: Venice Republic, Election by Lot, Sortition, Rotation, Demarchy
JEL Codes: N43, O43, P48

1. GİRİŞ

“Venedikliler doğaları gereği diğer insanlardan daha erdemli değillerdir, fakat onları erdemli kılan kurumlara sahip olmuşlardır.”²

John Greville Agard Pocock

Bugün dünyada belki de insan eliyle inşa edilmiş ve dizayn edilmiş en görkemli şehirlerden birisi Venedik’tir. Venedik şehrini kuranlar sadece Venedik Lagünü’nde birbirinden kanallarla ayrılmış ve köprülerle bağlanan yüzün üzerindeki adanın üzerine bir yerleşim yeri inşa etmenin çok ötesinde hayranlık uyandıracak bir siyasi rejim ve yönetim sistemi oluşturmuşlardır. Venedik’i bugünkü hale taşıyan Venediklilerin bundan yaklaşık 1000 küsur yıl öncesinde inşa ettikleri kurallar ve kurumlardır. Yukarıda Pocock’tan yaptığımız *“Venedikliler doğaları gereği diğer insanlardan daha erdemli değillerdir, fakat onları erdemli kılan kurumlara sahip olmuşlardır”* sözünü bir değil birkaç kez okumalı ve bugünkü Venedik’in doğal güzelliğini, mimarisini, sanat eserlerini değil, aynı zamanda o yıllarda oluşturulan eşsiz yönetim sistemini de anlamak gerekir.

Yaklaşık on üç asır önce kurulan ve asırlar boyunca ayakta kalmayı başarabilmiş Venedik Cumhuriyeti’nde sadece *“kanallar”* değil, *“kurumlar”* (institutions) inşa edilmiştir. Devlet Başkanı olarak görev yapan Doçe’nin seçilmesi ve atanmasında benimsenen kura usulü (sortisyon), onu tamamlayan *“yüksek çoğunluk”* oylaması ve buna ilave olarak yöneticilik makamlarında görev süresi sınırlaması (rotasyon) uygulaması gerçekten sadece bir akıl değil, hayranlık uyandıracak bir erdemlin ürünleridir.

Bu çalışmada Venedik Cumhuriyeti’nde 12. Yüzyılda başlatılan ve Venedik Rönesansı döneminde iyileştirmeler yapılarak uygulanan Doçe’nin seçimi ve görev süresi sınırlaması konusu incelenmektedir. Burada şu hususu not etmekte yarar görüyoruz. Avrupa’da Orta Çağ sonrasında eğitim, kültür, bilim, sanat, mimari alanlarında yenilenme dönemi yaşayan Venedik Rönesansı’nın yönetim

² *“Venetians are not inherently more virtuous than other men, but they possess institutions which make them so.”* (Pocock, 1975: 324).

Not: Pocock’un sözleri şu kaynaktan aktarılmaktadır: (Smith & Al-Bawwab, 2017: 2).

(governance) modeli bugüne değin siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanında çalışan çok az sayıda araştırmacı tarafından inceleme konusu yapılmıştır.³

2. LA SERENISSIMA: SÜKÛNET ve HUZUR DOLU KENT-DEVLETİ

*"Şehir inşa etmenin imkânsız olduğu bir yere şehir inşa etmek başlı başına bir deliliktir, ama orada şehirlerin en zarif ve en görkemlisinden birini inşa etmek dahiyane deliliktir."*⁴

Alexander Herzen

Venedik Cumhuriyeti'nde devlet başkanının seçimi ve atanması konusunu ele almadan önce genel olarak Cumhuriyet'in kurulmasına uzanan önemli tarihsel gelişmeleri ve ayrıca başlıca devlet kurumlarını kısaca özetlemekte yarar görüyoruz. Venedik Cumhuriyeti'nin kuruluşundan başlayarak önemli bazı gelişmeleri şu şekilde özetleyebiliriz.⁵ (Tablo-1)

Doçe II. Vitale Michiel, Bizans İmparatoru Manuel Komnenos'un, Bizans İmparatorluğu'nda yaşayan Venediklileri esir alması sonucu çıktığı sefer sonucunda başarısız olmuştur. Onu bu başarısız seferin sorumlusu görenlerin başlattığı ayaklanma sonucu Doçe II. Vitale Michiel 28 Mayıs 1172 tarihinde öldürülmüştür.

³ Türkçe'de bugüne değin Venedik Cumhuriyeti'nde uygulanan kura usulü ve görev süresi sınırlaması konusunda değil bir kitap, tek bir makale dahi kaleme alınmadığı tespitini burada not etmekte yarar görüyoruz. Emek vererek üzerinde çalıştığımız makalenin daha derin tarihsel okumalarla zenginleştirilmesi gerektiğinin farkındayız ve tarihi kaynakların aktarımları konusunda eksikliklerimizin var olabileceğini peşinen kabul ediyoruz. 7. yüzyıl ile 18. yüzyıl arasında İtalya Yarımadası'nda kabaca bugünkü Venedik şehri sınırlarında hüküm sürmüş olan Venedik Cumhuriyeti'nin tarihi açıktır ki derin bir tarih bilgisine ve orijinal kaynaklardan kapsamlı okumalara dayalı olmalıdır. Türkçe literatürde tek bir kaynağın bile olmadığı, İngilizce literatürde ise sınırlı kaynakların bulunduğu bir konuda emek vererek yaptığımız çalışmanın bu çerçevede değerlendirilmesini not etmek istiyoruz.

⁴ Rus yazar Alexander İvanoviç Herzen'in Venedik hakkında bu çok bilinen sözünü şu kaynaktan aktarıyoruz. "Images of Venice", <https://imagesofvenice.com/quotes-about-venice/> İnternet üzerinden yaptığımız araştırmada orijinal kaynağa ulaşamadığımızı not etmekte yarar görüyoruz.

⁵ Açıklamalarımızı başlıca şu kaynaklardan yararlanarak özetliyoruz: Bernard, 1997; Norwich, 1982; Madden, 2012; Kershen, 2021.

Tablo 1: Venedik Cumhuriyeti'nde Önemli Tarihsel Gelişmeler

	Yıl	Olay ve gelişmeler
1	1172	Doçe'nin suikastle öldürülmesinin ardından Doçe'nin seçilme usulü konusunda reform adımları atılması.
2	1172	Büyük Konsey'in (Maggior Consiglio) kurulması
3	1268	Doçe Lorenzo Tiepolo'nun kura ve kaliteli çoğunluk oylaması ile seçimi.
4	1310	Onlar Konseyi (Council of Ten) kurulması
5	1380	10 Savi Grandi ve Doçe'den oluşan Collegio'nun kurulması.
6	1797	Napolyon'un Venedik'i ele geçirmesi ve Büyük Konseyi lağvetmesi.

Kaynak: Tablo Venedik Cumhuriyeti üzerine yazılmış bazı temel kaynaklar üzerine yaptığımız okumalar sonrasında tarafımızca oluşturulmuştur. Bkz. Cozzi, 1973, Norwich, 1989; Finlay, 1980, Horodowich, 2009, Madden, 2012.

Venedik'te Doçe'lerin söz konusu makamı mirasla gelen bir monarşiye dönüştürme hırsı, diğer soylu ailelerin şiddetli direnci ile karşılaşmıştır. Bu nedenle tıpkı Doçe Michiel gibi suikaste kurban gitmiş, infaz edilmiş veya görevden alınmış Venedik Doçe'leri olmuştur. Doçe'nin suikasta kurban gitmesi Venedik anayasasında köklü reformların gerçekleşmesine sebep olmuştur. Söz konusu vahim olay üzerine herhangi bir Doçe'nin meclis üyelerinin rızası olmadan Venedik'i ilgilendiren bir girişimde bulunmasını engelleyecek kararlar alınmıştır.

1172 tarihinde *Arengo* adı verilen halk meclisi yerine *Maggior Consiglio*, yani Büyük Konsey oluşturulmuştur. Kurulduğu tarihten 1797 tarihine kadar Venedik Cumhuriyeti'nin en üst siyasi organı olarak görev yapan *Maggior Consiglio* birçok siyasi makamı ve Cumhuriyeti yöneten üst düzey konseyleri seçmekten, yasalar çıkarmaktan, yargı denetimini yapmaktan ve kamu görevlilerini atamaktan sorumlu olan ana siyasi meclis konumunda idi. Reformlar ile birlikte meclis üyelerinin sayısı artırıldı, *Maggior Consiglio*'nun başta altmış üyeden oluşan

sayısı zamanla genişlemiş, iki bin'in üzerinde ve hatta bazen neredeyse üç bin üyesi olmuştur (Seindal, 2023).

Doçe'ler 1268 yılından Venedik Cumhuriyeti'nin sonuna kadar hem seçim hem de kura yöntemi ile Maggior Consiglio'da seçilirdi. Bir anlamda Venedik Parlamentosu'nu oluşturan Maggior Consiglio Venedik anayasasının en önemli ögesi idi.

1268 yılında Doçe Reniero Zeno'nun ölümünden sonra Lorenzo Tiepolo 23 Temmuz 1268'de 41 kişiden en az 25 kişinin oyu ile Doçe seçildi. 1268'de Doçe seçimleri için getirilen yeni düzenlemeler, 1797'de Venedik Cumhuriyeti'nin sonuna dek yürürlükte kalmıştır (Brown, 1895: 150-151).

Doçe Pietro Gradenigo tarafından 1310 yılında kurulan *Consiglio dei Dieci* (Onlar Konseyi), önceleri geçici bir organ olarak oluşturulmuş, 1455 yılında ise resmi olarak kalıcı bir organ haline gelmiştir. Consiglio dei Dieci, Maggior Consiglio tarafından bir yıllık sınırlı bir süre için seçilen on aristokrat yargıçtan meydana gelmekte idi ve ilk başta iç güvenlikten sorumlu resmi bir kurum olarak teşkil etse de zaman içerisinde çok daha fazla yetkiler kazanmıştır.

1 Mayıs 1797 tarihinde Napolyon Bonapart Venedik Cumhuriyeti'ne savaş ilan etti. Napolyon Bonapart'ın Venedik ordusunun tamamen silahsızlanması, tersanenin devredilmesi ve Venedik anayasasının feshedilmesi gibi birçok talebi Maggior Consiglio'nun 12 Mayıs 1797 tarihli son oturumunda tartışıldı. Aynı zamanda Venedik Cumhuriyeti'nin son Doçe'si de olan Lodovico Manin'in akıttığı gözyaşları ile de tarihe geçen oturumda Maggior Consiglio ezici bir çoğunlukla kendini feshedip Venedik Cumhuriyeti'nin sona erdirilmesine karar verildi. Maggior Consiglio'nun son toplantısından dört gün sonra 16 Mayıs 1797 tarihinde Napolyon Bonapart şehri işgal etti ve Avusturya'ya devretti. Böylelikle Venedik Cumhuriyeti'nin bin yıldan uzun süren bağımsızlığı da sona erdi.

3. VENEDİK CUMHURİYETİ'NDE YÖNETİM SİSTEMİ ve KURUMLAR

*“Venedik Cumhuriyeti eşsiz hükümet sistemi idi... sertti, sıkı bir disiplin ve kurallara bağlıydı, fakat tüm [Avrupa hükümetlerinden] daha iyi bir hakkaniyet ve adalet siciline sahipti.”*⁶
Julius Norwich

Bu bölümde İtalyan düşünür Niccolò Machiavelli'nin “*unutulmaz*”⁷ olarak nitelendirdiği Venedik Cumhuriyeti'nin önemli kurumlarını geliştirdiğimiz bir şekil üzerinde açıklamaya çalışacağız.⁸ Hiyerarşik bir piramit şeklinde oluşturulan siyasi rejimin en aşağısında Doçe'yi ilk aşamada seçmekle yetkilendirilmiş Halk Meclisi (Concio/Arengo) ve en tepesinde ise Devlet Başkanı olarak görev yapan Doçe yer almaktaydı. Venedik Cumhuriyeti'ni yöneten Doçe ve üst düzey konsey üyelerini seçme, yasalar çıkarma ve yargı denetimini yürütmekten sorumlu ana siyasi meclis Büyük Konsey (Maggior Consiglio) olarak adlandırılmıştı. Doçe'nin karar ve eylemlerini denetlemekle görevli Dukul Konsey (*Minor Consiglio*), Pregadi ve 10'lar Konseyi diğer önemli kurumlardı.

3.1. Concio (Arengo)

Concio ya da Arengo başlangıçta Bizans İmparatorluğu'nun bir parçası olan Venedik Kenti'nde Bizans İmparatoru'nun halka Doçe seçme hakkını resmen verdiği 742 yılı ile 1423 yılları arasında görev yapan bir Halk Meclisi idi. Concio/Arengo yalnızca yasaları onaylamak ve yeni bir Doçe seçmek için toplanırdı. Bu kurum aynı zamanda Venedik Cumhuriyeti'nin, imparatorların elinden çıkıp yerel halkın önde gelen temsilcilerine, yani Doçe'lerin yönetimine geçmesinde önemli rol oynayan bir kurum idi.

⁶ “Her unique system of government... was stern, occasionally even harsh... but [overall it had a] better record of fairness and justice than any other [European government].” (Norwich, 1982).

İnternet arşivinden yararlandığımızdan sayfa numarası veremiyoruz.

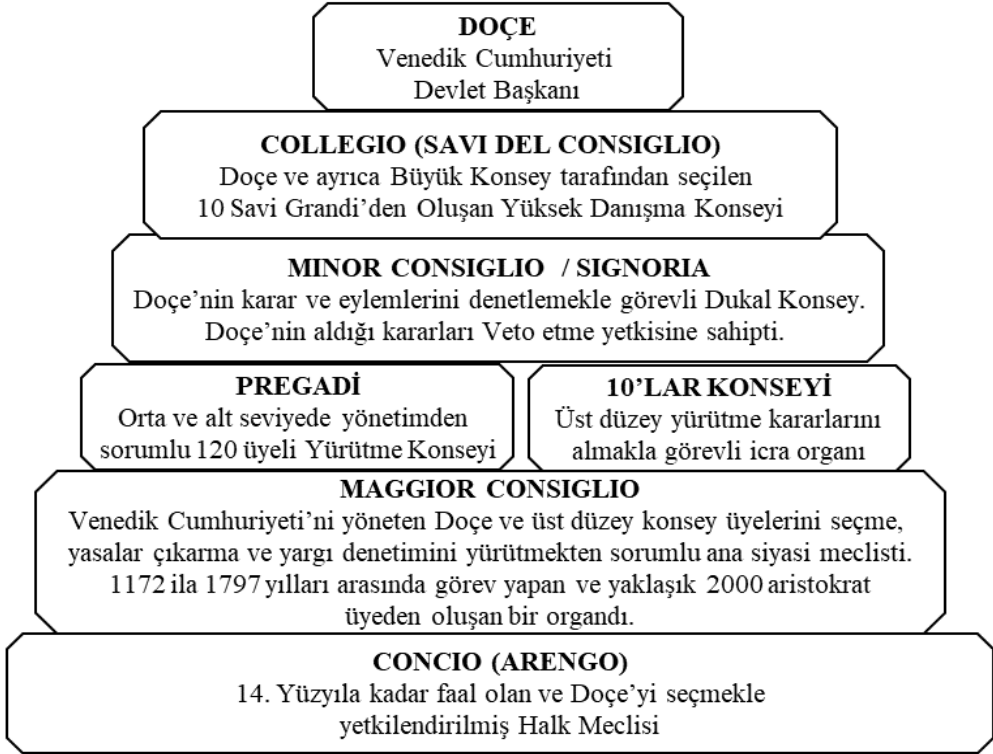
Bkz. <https://archive.org/details/historyofvenicef0000wiel>

⁷ Machiavelli, 1532 tarihli *Istorie Fiorentine* (Floransa Tarihi) isimli eserinde Venedik Cumhuriyeti'nden “*unutulmaz*” olarak bahseder. Ayrıntılı bilgi için bkz.: (Machiavelli, 2022: 600).

⁸ Açıklamalarımızı başlıca şu kaynaklardan yararlanarak özetliyoruz: Wiel, 1901; Norwich, 1982; Robbert, 2004; Larivière & Salzberg, 2013; Siendal, 2023; Aktan & Ekinci, 2022.

Venedik'te, diğer İtalyan devletlerinde de olduğu gibi en zengin ve en güçlü adamlar Doçe tarafından yönetilen Concio/Arengo'da söz sahibi olurdu. Dolayısıyla hizmetçilerin, işçilerin, denizcilerin, hamalların, balıkçıların, kölelerin, dilencilerin vb. Concio/Arengo'ya üyeliği söz konusu değildi (Larivière & Salzberg, 2013: 778).

Şekil 1: Venedik Cumhuriyeti'nde Yönetim Organları



Kaynak: Şekil Venedik Cumhuriyeti üzerine yazılmış bazı temel kaynaklar üzerine yaptığımız okumalar sonrasında tarafımızca oluşturulmuştur. Bkz. Cozzi, 1973, Norwich, 1989; Finlay, 1980, Horodowich, 2009, Madden, 2012.

3.2.Maggior Consiglio

1172 tarihinde kurulan Maggior Consiglio'nun ana işlevi Doçe'nin seçilmesi olmakla birlikte devletin tüm meselelerinin görüşüldüğü ve karara bağlandığı temel siyasi bir meclis konumunda idi. Tıpkı Concio/Arengo'da olduğu gibi Venedik Cumhuriyeti'nin en zengin ve güçlülerinin hâkim olduğu bir konsey idi. Venedik Cumhuriyeti'nde yalnızca Maggior Consiglio'dakiler devlet meselelerinde söz sahibi olurdu. Şehrin nüfusu yaklaşık iki yüz bin civarındaydı ve Maggior Consiglio'da normalde iki binin üzerinde ve bazen neredeyse üç bin üye olduğu göz önünde bulundurulduğunda, devletin yönetimi tam anlamıyla nüfusun yaklaşık % 1'inin elinde idi (Seindal, 2023).

Maggior Consiglio 25 yaşına gelmiş prestij ve zenginlik sahibi erkek soylular sınıfının (*nobili*) toplandığı bir yerdi. Bu sınırlama yaklaşık 244 ailenin Maggior Consiglio'da temsili anlamına geliyordu. 1381 yılına kadar yeni bir ailenin üyeliğine izin verilmemişti. Sonrasında ise çok az sayıda aile Maggior Consiglio'ya dahil edildi. Esasen, Maggior Consiglio Venedik Cumhuriyeti'nin en belirgin özelliklerini barındırıyordu. Bu özelliklerden en belirginini bir ailenin ya da aileye mensup soyun bu sınıfa aidiyetinin kalıcı olmasıydı. Böylece, gelecekte siyasi gücün hangi ailelerin tekeline alınacağına imkân tanınmış oluyordu. Bu durum vatandaşlar (*cittadini*) arasında sık sık gerilim yaşanmasına neden oluyordu. Seçim hileleri ve entrikalarının önüne geçmek için 1268 reformları ile birlikte Doçe seçimleri yine Maggior Consiglio'da yapıldı, ancak seçim süreci oldukça karmaşık, uzun süren kura ve oylama yöntemlerinden oluşmaktaydı. 28 Şubat 1297'de Maggior Consiglio'ya üyeliğin düzenlendiği reform (*Serrata del Maggior Consiglio*) ile üyelik tamamen irsi-ailevi hale geldi ve yalnızca önceki dört yılda konseyde bulunanların torunları konsey üyesi olabildi (Kerшен, 2021: 47-45).

Venedik Cumhuriyeti'ni yöneten Doçe, Maggior Consiglio tarafından ömür boyu görevde kalması için seçiliyordu. Venedik Doçe'si çok güçlü olsa da, Maggior Consiglio'daki değişiklikler ve alınan kararlar nedeniyle gücü zamanla azaldı. Maggior Consiglio yukarıda da değinildiği gibi güçlü ailelerin oluşturduğu çekirdek bir grubun siyasi gücü tekelleştiren dar bir elitin kontrolündeydi. Maggior Consiglio ayrıca çeşitli yasama ve yürütme faaliyetleri olan iki alt konseyin (Pregado ve Consiglio dei Quaranta) üyelerini de seçiyordu. Ayrıca üye sayısı ikiden altıya çıkan Minor Consiglio üyelerini de Maggior Consiglio seçiyordu. Maggior Consiglio zamanla Doçe'nin gücünü sınırlandıran kararlar aldı ve bu sınırlamalar sürekli arttı. Başlangıçta Büyük Meclis'in yani Maggior

Consiglio'un üyeleri bir yıllığına seçiliyorlardı. Ayrıca Maggior Consiglio üyelerinden kurayla seçilen bir aday komitesi her yıl Maggior Consiglio'ya yüz yeni aday üye sunuyordu. Ancak 28 Şubat 1297'de Maggior Consiglio tarafından onaylanan ve Maggior Consiglio'ya üyeliği düzenleyen reform (*Serrata del Maggior Consiglio*) ile üyelik tamamen irsi-kalıtımsal-ailevi hale geldi ve yalnızca önceki dört yılda konseyde bulunanların torunları konsey üyesi olabildi.

3.3.Pregadi ve Consiglio dei Dieci

Pregadi 1229 tarihinde vergilendirme, ticaret, dış politika ve askeri operasyonlarla ilgili kararnamele müzakere etmek üzere Maggior Consiglio tarafından seçilen altmış kişilik seçkin bir grup ile oluşturulmuş ana müzakere organıydı. Üye sayısı zamanla üç yüze ulaşan bu konsey, 14. yüzyılın sonlarına doğru *Senate* (Senato) olarak anıldı. Zamanla tıpkı üye sayısı gibi etkisi de genişleyen *Pregadi* geniş yasama ve yönetim yetkilerinin yanı sıra yargısal niteliklere de sahip Venedik Cumhuriyeti'nin büyük bir meclisi konumuna ulaştı.

1310 yılında kurulan *Consiglio dei Dieci* (Onlar Konseyi) ise 1797 yılına kadar Venedik Cumhuriyeti'nin başlıca yönetim organlarından biridir. Başlangıçta iç güvenlikle sorumlu geçici bir kurum olarak oluşturulan Onlar Konseyi zamanla çok daha fazla yetki kazanarak güçlü hale geldi. Dışişleri, istihbarat, askeriye ve yargı süreçlerinde de etkili bir organ vasfını kazandı. 1539 yılında *Consiglio dei Dieci*'de devlet güvenliğine yönelik tehditlerle ilgilenmek üzere üyeler arasından seçilen üç yargıçtan oluşan bir mahkeme olan *Inquisitori di Stato* (Devlet Engizisyonu)' nun kurulması ile birlikte Konsey hem Venedik Cumhuriyeti'nde hem de ülke dışında büyük bir casus ve muhbir ağı oluşturdu. Bununla birlikte 16. yüzyılda Onlar Konseyi'nde çok hassas konular hakkında görüşmelerin yapılması ve devlet soruşturmalarının çok gizli bir şekilde yürütülmesi ile birlikte Venedik Cumhuriyeti'nin en gizemli kurumu haline geldi.

3.4.Minor Consiglio / Signoria

1143 yılında kurulan, Doçe'ye yardımcı olmak ve danışmanlık yapmak üzere görev yapan *Minor Consiglio* (Dukal Konsey), Venedik Cumhuriyeti'nin 6 farklı bölgesinden (Santa Croce, San Polo, Dorsoduro, Canareggio, San Marco ve Castello) birer temsilciden oluşmaktaydı (Kershen, 2021: 48). Doçe'lerin güç ve yetkilerini keyfi ve sınırsız kullanmalarına karşı adeta Venediklilerin özgür ruhu ile oluşan bu küçük konseye Doçe'nin akrabalarının veyahut yaşadıkları bölgede en az altı aydır ikamet etmeyen kimseler seçilemezdi.

3.5.Savi del Consiglio

Doçe ile birlikte Maggior Consiglio tarafından seçilmiş on *Savi Grandi*'den oluşan *Savi del Consiglio* (Bilgeler Konseyi) Venedik Cumhuriyeti'nin en eski anayasal organlarından biri olup görevi Maggior Consiglio'nun çalışmalarını hazırlamak ve koordine etmektir. 1380 yılında Venedik Cumhuriyeti'nin kalıcı ilk kurumu olarak da tarihe geçen *Savi del Consiglio* aynı zamanda Venedik anayasasının en görkemli kurumu idi.

3.6.Doçe

Doçe (Doge) Venedik Cumhuriyeti'nde en üst düzeyde yetki sahibi olan devlet başkanına verilen isimdir. Doçelik dini, sivil ve askeri şef olarak kabul edilen bir makamdır. Ömür boyu görevde kalan Doçe Venedik'in Bizans İmparatorluğu'na bağlı olduğu dönemde oluştu. Paolo L. Anafesto 697 yılında Doçe seçilen ilk asılzade oldu. 1172 yılından itibaren Doçe'ler Büyük Konsey tarafından seçilirdi. İlk kez 1268 yılında Doçe Lorenzo Tiepolo'nun seçiminden Venedik Cumhuriyeti'nin Napolyon tarafından fethine kadar Doçe'ler hem seçim hem de kura yöntemi ile Büyük Konsey tarafından seçilmekteydi. Son Doçe olan Ludovico Manin Napolyon 1797'de Venedik Cumhuriyeti'ni fethettiğinde tahttan indirildi.

4. Venedik Cumhuriyeti'nde Doçe'nin Kurayla Seçimi

“Venedik Tarihi, kalıcılık ve istikrar açısından Avrupa'da eşi benzeri olmayan bir Devletin tarihidir. (...) Voltaire Dictionnaire Philosophique'de şöyle yazmıştır: ‘Venedik on bir yüzyıl boyunca bağımsızlığını korumuştur ve kendini sonsuza dek koruyacağına inanıyor.’”

Thomas Okey

1268 tarihinde gerçekleşen reformlar ile birlikte Venedik Cumhuriyeti'nde Doçe seçimleri hem kura hem oylama yönteminden oluşan uzun bir süreç sonrasında belirlenmekteydi. Karmaşık süreci bir şekil üzerinden kısaca şu şekilde özetleyebiliriz. (bkz. Tablo-2 ve Şekil-2)

⁹ (Okey, 1910), Online tam metine erişim için bkz. <https://www.gutenberg.org/files/41209/41209-h/41209-h.htm>

İlk olarak *Consiglio dei Quaranta* (Kırklar Konseyi)'nin en genç üyesi Aziz Mark Bazilikası'na (Basilica di San Marco) gider ve orada yürüyen küçük yaştaki çocuklardan birisini rastgele seçerek Maggior Consiglio toplantısının yapıldığı salona getirirdi. Konsey'de büyük bir disiplin ve sessizlik olurdu. Herkes "Ballottaggio" adı verilen kura ile seçim usulünün bir an önce başlamasını sabırsızlıkla beklerdi. Şans eseri seçilen ve "Ballottino" adı verilen bu küçük çocuk Venedik Cumhuriyeti'nin kaderini belirleyecek bir kura usulünün ilk aşamasını başlatacak bir rol üstlenirdi. Ballottino'ya önünde duran ve adeta bir oyun parkına benzeyen ilginç araçlar ve gereçlerin içinden ard arda "ballotta" adı verilen 30 tane top çekmesi istenirdi. Her seçilen topun işaret ettiği tahtalarda yazılı olan Venedikli asılzade potansiyel bir Doçe adayı idi. Başka bir ifade ile Maggior Consiglio'nun yaşlı Venedik asılzadelerinden seçilen kişi daha sonraki süreçlerde şansını yaver giderse, aynı zamanda kura ile seçilmiş adayların takdirini ve onayını alırsa son aşamada Venedik Doçe'si unvanına sahip olurdu.¹⁰ (Aktan ve Yay, 2023).

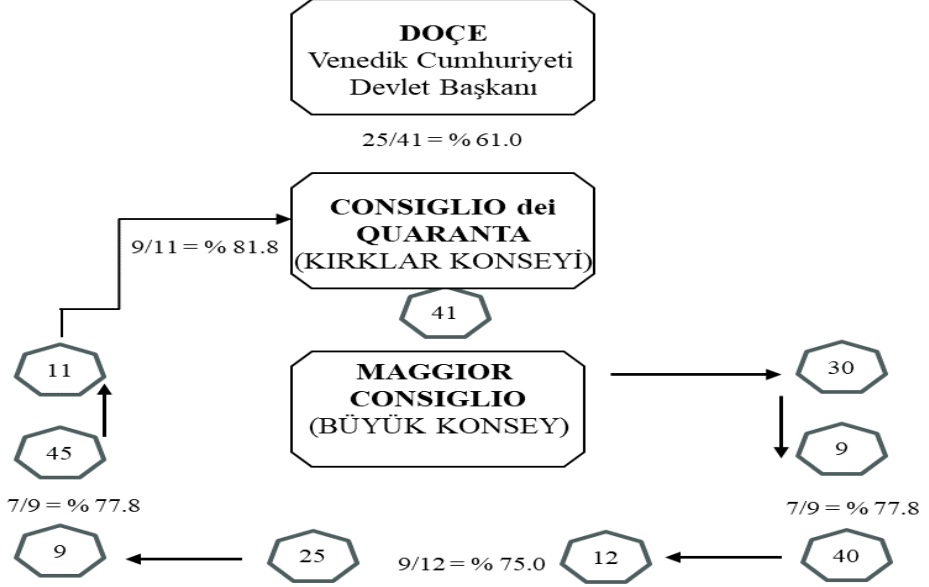
Tablo 2: Büyük Konsey ve Kırklar Konseyi Tarafından Yönetilen Seçim Süreci

Aşama	Üye Sayısı	Süreç: Kura ile seçim + kaliteli çoğunluk oylaması	Gerekli nitelikli çoğunluk
1	30	Büyük Konsey tarafından kura ile seçilen 30 kişi	
2	9	30 kişi arasından kura ile seçilen 9 kişi	
3	40	9 kişi tarafından yapılan oylama ile seçilen 40 kişi	7/9 = % 77.8
4	12	40 kişi arasından kura ile seçilen 12 kişi	
5	25	12 kişi tarafından yapılan oylamada seçilen 25 kişi	9/12 = %75.0
6	9	25 kişi arasından kura ile seçilen 9 kişi	
7	45	9 kişi tarafından yapılan oylamada seçilen 45 kişi	7/9 = % 77.8
8	11	45 kişi arasından kura ile seçilen 11 kişi	
9	41	11 kişi tarafından yapılan oylamada seçilen 41 kişi	9/11 = % 81.8
10	1	41 kişi tarafından yapılan Doçe seçimi	25/41= % 61.0

Kaynak: (Coggins & Perali, 1998: 709-723)'deki açıklamalardan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

¹⁰ (Lote, 2013), Ayrıca bkz. Aktan ve Yay, 2023.

Şekil 2: Büyük Konsey ve Kırklar Konseyi Tarafından Yönetilen Seçim Süreci



Sürecin İşleyişiyle İlgili Açıklama: Ballottino adı verilen çocuk herkesin gözü önünde içinde toplar bulunan vazodan tek tek 30 isim çekiyordu. Çekilen her isim Doçe olabilecek potansiyel bir aday anlamına geliyordu.

Daha sonra ikinci aşamada 30 üye sayı 9' a inecek şekilde kurayla çekiliş yapıyordu.

Üçüncü aşamada bu 9 üye oylama yoluyla Büyük Konsey üyelerinden 40 kişiyi seçiyordu.

Dördüncü aşamada 40 üye aynı şekilde sayı 12'ye inecek şekilde kurayla çekiliş yapmaya devam ediyordu.

Beşinci aşamada bu 12 üye oylama yoluyla Büyük Konsey üyelerinden 25 kişiyi seçiyordu.

Bir sonraki aşamada bu 25 üye aynı şekilde sayı 9' a inecek şekilde kurayla çekiliş yapıyordu.

Yedinci aşamada bu defa 9 üye oylama yoluyla Büyük Konsey üyelerinden 45 kişiyi seçiyordu.

Sekizinci aşamada 45 üye aynı şekilde sayı 11'e inecek şekilde kurayla çekiliş yapıyordu.

Dokuzuncu aşamada 11 üye oylama yoluyla Büyük Konsey üyelerinden 41 kişiyi seçiyordu. Bu 41 kişilik gruba *Consiglio dei Quaranta* adı veriliyordu.

Ve nihayet onuncu aşamada *Consiglio dei Quaranta* üyelerinin her biri Doçe olacak kişiyi kura ile belirleme sürecine iştirak ediyordu. 41 kişi açık oylama yoluyla her aday için "evet" ve "hayır" oylaması yapıyordu. 41 kişiden 25' inin "evet" oyunu alan kişi Doçe seçiliyordu.

Kaynak: (Coggins & Perali, 1998: 709-723)'deki açıklamalardan yararlanılarak tarafımızca oluşturulmuştur.

Küçük çocuğa verilen ana görev yukarıda da ifade edildiği üzere kura çekmekten ibaretti. Küçük çocuk Maggior Consiglio'da herkesin gözü önünde bir vazo içerisinde tek tek otuz kişinin ismini çekerek Doçe adaylarını belirlemiş oluyordu. Kura ile belirlenen otuz kişi içerisinde dokuz kişi tekrar kura ile seçilirdi. İki kuranın ardından, bu dokuz kişilik komitenin yedisinin oyuyla Maggior Consiglio üyeleri arasından kırk kişilik bir grup bu kez oylama yöntemiyle belirlenirdi. Maggior Consiglio'nun toplantı salonunda tüm üyelerin önünde bu kırk kişi arasından bu kez on iki üye yeniden kura yöntemi ile seçilirdi. Daha sonra seçilen bu on iki üye dokuz komite üyesinin de oyuyla Maggior Consiglio üyelerinden yirmi beş kişiyi oylama yöntemiyle belirliyordu. Bu yirmi beş üye içerisinde dokuz kişi Maggior Consiglio tarafından yine kura yöntemi ile tespit ediliyordu. Bu kez dokuz üye tarafından en az yedisinin desteğini alan kırk beş kişi oylama yöntemiyle belirleniyor ve sonrasında bu kırk beş üye arasından on bir kişi yeni bir kura ile tespit ediliyordu. Bu on bir kişinin Maggior Consiglio üyelerinden Consiglio dei Quaranta üyelerini, yani kırk bir kişiyi yeniden oylama yöntemi ile belirlemesinin ardından, bu konseydeki kırk bir kişinin her biri Doçe olacak kişiyi kura ile seçiyordu. Son olarak kırk bir üyenin kura yöntemi ile seçtiği kırk bir Doçe adayı arasından yeni Doçe, açık oylama yoluyla belirleniyor ve kırk bir kişiden yirmi beş kişinin evet oyunu alan kişi yeni Doçe seçiliyordu.

Ballottino'nun ana görevi seçimlerin hile olmadan dürüstçe yapılmasını sağlamaktan ibaretti. Seçim işlemi tamamlandıktan sonra Ballottino'yu bir ödül bekliyordu. Ballottino sonraki yaşamını ölünceye değin seçilen Doçe'nin sarayında sürdürme imkanına sahip oluyordu. Seçilen Doçe için çok özel bir regalya (tören) hazırlanırdı. Tören yaşlı bir üyenin "*Questo xe el tuo Doxe, se ve piaxe*" ("*Bu sizin Doçe'niz*") demesi ile başlardı. San Marco Kilisesi'ne doğru "*collaudatio popolare*" ye saygıyı ifade eden bu geçit resmi yapılırdı. Bu geçit resminin ardından Doçe'nin dürüst olacağına, yolsuzluk yapmayacağına dair yenin törenine geçilirdi. Ve ardından Doçe'ye doçelik tacı takdim edilerek tören sona ererdi (Aktan ve Yay, 2023).

Son olarak önemle belirtelim ki, hem kura yöntemi hem de oylama yöntemini içerisinde barındıran bu seçim sürecinde sırasıyla kırk üyenin seçilmesinde, öncesinde kura ile belirlenen dokuz kişinin yedisinin oyu (yaklaşık %78); yirmi beş üyenin seçilmesinde, öncesinde kura ile belirlenen on iki kişinin dokuzunun oyu (%75); kırk beş üyenin seçilmesinde, öncesinde kura ile belirlenen dokuz kişinin yedisinin oyu (yaklaşık %78); kırk bir üyenin seçilmesinde, öncesinde kura ile belirlenen on bir kişinin dokuzunun oyu (yaklaşık %82) ve son olarak

yeni Doçe seçiminde öncesinde kura ile belirlenen kırk bir kişiden yirmi beş kişinin oyu (yaklaşık %61), yani nitelikli çoğunluk koşulu aranmıştır. Venedik Cumhuriyeti'nde 1268'de Doçe seçimleri için getirilen bu yöntem 1797'de Venedik Cumhuriyeti'nin ortadan kalkmasına değin yaklaşık 530 sene yürürlükte kalmıştır.

5. VENEDİK CUMHURİYETİ'NDE YÖNETİCİLERİN GÖREVDE KALMA SÜRESİNİN SINIRLANDIRILMASI

Venedik Cumhuriyeti'nde uygulanan yönetim sistemi hem seçim hem de oylama yöntemlerini içerisinde barındıran muazzam ayrıntılara ve eşsiz bir sürece sahipti. Bunun yanı sıra kamusal makamlara atanan veyahut seçilenlerin görev süresine yönelik kısıtlamalar da büyük önem arz etmekteydi. Tablo-3 içerisinde Venedik Cumhuriyeti'nde önemli kamusal makamlara atanan veyahut seçilenlerin görev, yetki ve sorumluluklarının yanı sıra söz konusu makamlarda ne kadar süre görev yapacaklarına dair özet bilgiler sunulmaktadır.

Venedik Cumhuriyeti'nde Doçe'nin yanı sıra, Maggior Consiglio üyeleri ve Procuratori di San Marco olarak görev yapanlar yaşamları boyunca bu görevlerini sürdürmekteydi. Bu makamların dışındaki tüm makamlarda bir görev değişimi (rotasyon) ve görev süresi sınırlaması mevcuttu. Üstelik birçok makam için seçilen veyahut atanan kişilerin söz konusu makamlara yeniden seçilmesi veyahut atanmasının mümkün olmadığı da yine Tablo 3'teki özet bilgilerden anlaşılmaktadır.

Tablo 3: Venedik Cumhuriyeti Hükümet Yapısı ve Görev Süresi Sınırlamaları

Makam	Atama Prosedürleri ve Katılımcılar	Üye Sayısı	Kuruluş Tarihi	Görev Süresi	Görev, Yetki ve Sorumluluklar
Savi Grandi Başkanı	Savi grandi'ler (Akil Adamlar Heyeti) arasından dönüşümlü olarak seçilirdi.	1	(b.y)	1 hafta	Savi Grandi'lere liderlik etmek.
Quaranta (Kırklar) Başkanı	Consiglio dei Quaranta üyeleri arasından kura ile seçilirdi.	3	(b.y)	2 ay (Tekrar seçilme ve atama söz konusu değildi.	Consiglio dei Quaranta'ya liderlik etmek.
Dieci (Onlar) Başkanı	Consiglio dei Dieci üyeleri arasından kura ile seçilirdi.	3	(b.y)	1 ay	Consiglio dei Dieci'ye liderlik etmek.
Savi del Consiglio / Collegio			15. Yüzyıl		Senato'nun yürütme kurulu görevini yerine getirmek (Bir nevi Bakanlık Kurulu / Kabine).
	Savi Gandi: Maggior Consiglio üyeleri arasından seçilirdi.	6	1400	6 ay (Tekrar seçilme ve atama söz konusu değildi.	Bakanlara / kabine üyelerine başkanlık etmek.
	Savi di Terraferma: Maggior Consiglio üyeleri arasından kura ile seçilirdi.	5	1420-1430	6 ay	Savunmadan sorumlu Bakanlık görevini yerine getirmek.

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Cilt: 17 No: 1 Yıl: 2025 ISSN: 1309-8039 (Online)

	Savi Agli Ordini: Maggior Consiglio üyeleri arasından kura ile seçilirdi.	5	1430-1442	6 ay	Ticaret, Donanma (Deniz Kuvvetleri) ve Kolonilerden sorumlu Bakanlık görevlerini yerine getirmek.
	Toplam Üye Sayısı	23			
Consiglio dei Dieci (Onlar Konseyi)			1310		Toplumsal düzen ve güvenliği sağlamak, yargı ve yürütme erki görevini yerine getirmek.
	Doçe	1	1427	-	
	Minor Consiglio / Signoria (Dukal Konsey) Üyeleri (Seçilmiş),	6	1427	-	
	Maggior Consiglio üyeleri arasından kura ile seçilirdi.	10	1310	1 yıl (Tekrar seçilme ve atama söz konusu değildi.)	
	Toplam Üye Sayısı	17			
Consiglio dei Quaranta (Kırklar Konseyi)	Quarantia Civile Vecchia' nın önceki üyelerinden oluşurdu.	40	1207-1220	8 ay	Ceza davaları için yüksek temyiz mahkemesi görevini yerine getirmek.
Doçe	Maggior Consiglio üyeleri arasından kura (+ yüksek çoğunluk oylama kuralı) ile seçilirdi.	1	726	Yaşamboyu	Venedik Cumhuriyeti Devlet Başkanı görevini yerine getirmek.

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Cilt: 17 No: 1 Yıl: 2025 ISSN: 1309-8039 (Online)

Minor Consiglio / Signoria (Dukal Konsey) Üyeleri	Venedik Cumhuriyeti'nin 6 farklı bölgesinden Maggior Consiglio üyeleri arasından kura ile seçilirdi.	6	1175	1 yıl (Tekrar seçilme ve atama söz konusu değildi.	Doçe'ye danışmanlık yapmak ve yardımcı olmak.
Maggior Consiglio (Büyük Konsey)	Asılzadelik (nobelity) esas alınarak Maggior Consiglio tarafından seçilirdi.	400-2500	1172	Yaşamboyu	Üst düzey konsey üyelerinin seçimi, hakimlerin ve bazı üst düzey kamu görevlilerinin atanması, kanunların onaylanması gibi devletin tüm meseleleri ile ilgili kararları almak.
Procuratori di San Marco (San Marco Savcıları)	Maggior Consiglio üyeleri arasından seçilirdi.	9	9. Yüzyıl	Yaşamboyu	San Macro Yardım Sandığı'nı idare etmek, mülklerin vasisi ve mütevellisi görevlerini üstlenmek.
Quarantia Civile Nuova (Venedik Dışındaki Davalara Bakan Yüksek Mahkeme)	Maggior Consiglio üyeleri arasından seçilirdi.	40	(b.y)	8 ay	Venedik dışındaki hukuk davaları için yüksek mahkeme görevini yerine getirmek.

ORGANİZASYON ve YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
Cilt: 17 No: 1 Yıl: 2025 ISSN: 1309-8039 (Online)

Quarantia Civile Vecchia (Venedik'teki Davalara Bakan Yüksek Mahkeme)	Quarantia Civile Nuova'nın önceki üyelerinden oluşurdu.	40	(b.y)	8 ay	Venedik'teki hukuk davaları için yüksek mahkeme görevini yerine getirmek.
Senate / Pregadi (Senato)			13. Yüzyıl		Yasama organı görevini yerine getirmek.
	Doçe	1	-	-	
	Consiglio dei Quaranta	40	-	-	
	Magistrates (Kamu görevlileri)	140	(b.y)	Ortalama 12-16 ay	
	Maggior Consiglio üyeleri arasından seçilenler	60	-	1 yıl (Tekrar seçilme ve atama mümkün)	
	Zonta (Soylular): 60'tan fazla seçilmiş Maggior Consiglio üyesi tarafından yapılan seçimle göreve gelirlerdi.	60	1413-1506	1 yıl (Tekrar seçilme ve atama mümkün)	
	Toplam Üye Sayısı	301			
Minor Consiglio / Signoria (Dukal Konsey)					Maggior Consiglio'nun gündemini belirlemek ve
	Doçe	1	-	-	

	Minor Consiglio / Signoria Üyeleri (Seçilmiş)	6	-	-	Pien Collegio (Kolej) ile Senate / Pregadi'ye başkanlık etmek.
	Quaranta Liderleri'nden oluşurdu.	3	-	-	
	Toplam Üye Sayısı	10			
State Prosecutors (Kamu Savcıları)	Maggior Consiglio üyeleri arasından seçilirdi.	3	(b.y)	16 ay	Yolsuzlukları kovuşturmak.

Not: (b.y) = bilgi yok

Kaynak: Tablo oluşturulmasında birinci derecede (Smith & Al-Bawwab, 2017) esas alınmış, bunun yanı sıra bilgiler şu kaynaklardaki açıklamalarla çapraz kontroller yapılarak düzenlenmiştir: Finlay, 1980; Norwich, 1982; Madden,2012.

6. DEMOKRASİ (CUMHURİYET), LOTOKRASİ ve GERONTOKRASİ

“[Venedik hükümeti] kendisini yüzlerce yıl aynı biçimde, fitne veya iç karışıklık olmadan korudu. Bunun nedeni, Venediklilerin diğer şehirlerde olduğu gibi kin ve düşmanlık beslememeleri ya da yapabilseler kargaşa çıkaracak hırslı ve kavgacı beyinlerin olmaması değildi. Aksine, oluşturulan kurallar ve kurumlar öyle olduğu için bu unsurlar kontrol altında tutuldu.”¹¹

Francesco Guicciardini

Venedik asilzadeleri son derece ilginç ve kısmen karışık gibi görünen süper çoğunluk kuralı ile desteklenmiş kura usulüne neden başvurdular? Neden böyle bir yöntemi tercih ettiler? Babadan oğula geçen bir irsi monarşi ya da krallık rejimini benimsemek yerine neden üç sacayağından oluşan harmanlanmış bir siyasi sistemi inşa ettiler? Sacayaklarından ilki “cumhuriyet”, ikincisi “lotokrasi” ve sonuncusu da “gerontokrasi” idi. Birincisinin amacı katılımcılık; ikincisinin amacı adalet-eşitlik ve sonuncusunun amacı ise tecrübeye olan saygı idi. Muhtemelen yaşlı “vecchi”ler bizim bu yorumladığımız şekilde bir siyasi rejimin barış ve istikrara hizmet edeceğine inanıyorlardı.

¹¹ Guicciardini'nin sözünü şu kaynaktan aktarıyoruz: Coggins & Perali, 1998: 709.

Venedik devletini beş asır boyunca ayakta tutan bu üç sacayağından ilki cumhuriyet ya da demokrasi düşüncesidir. Venedik aristokrasisi sınırlı da olsa seçime dayalı bir cumhuriyet rejimi inşa etmenin doğru olduğuna inanıyordu. Venedik devleti elbette bugünkü anlamda bir demokrasi değildi; ancak demokrasinin temel erdemlerinin (denge ve denetleme, şeffaflık, yönetim gücünün sınırlandırılması vs.) önemli kısmına sahipti.

İkinci olarak seçim usulünün ortaya çıkaracağı hizipliklerin, kampaşmaların, ittifakların, kutuplaşmaların kendilerine ve Venedik Devleti'ne zarar vereceğinin farkındaydılar. Seçim usulünün bu sakıncalarını ortadan kaldıracak bir kura usulü geliştirdiler. Kimi yazarların “*lotokrasi*” olarak da adlandırdığı bu kura usulü devlet temsilcilerinin ve yöneticilerinin oylama yöntemi ile değil, belirli bir süreye mahsus olmak üzere kurayla göreve gelmesini öngören bir siyasal yönetim modeliydi. *Episto-Kleros*¹² olarak adı verilen ve üç sacayaktan oluşan (sortisyon, rotasyon ve görev sürresi sınırlaması) *Demarşi* (Demarchy)¹³ Venedik siyasal yönetim biçiminin temelini oluşturuyordu. M. Cristina Molinari'nin ifade ettiği üzere “*Bu tür kuraya dayalı dolaylı seçimlerin iki temel özelliği vardır: Bir delege havuzu genel kurul içinden kura ile seçilir ve daha sonra nitelikli çoğunluk ile tek kazananlı seçimde oy kullanırlar.*” (Molinari, 2020:171). Venedik Cumhuriyeti'nde bu ilginç karma seçim ve atama sistemini inşa edenlerin ana gayesi kayırmacılık ve kollamacılık eğilimlerinden uzak bir sistemi tesis etmektir.

Ve son olarak Venedik devleti yaşlıların ve kıdemlilerin bilgi ve tecrübesine ve onlara saygıyı benimseyen bir “*gerontokrasi*” olarak inşa edildi. Üst yönetim kademelerinde sayıları 100 ila 200 arasında değişen ve “*vecchi*” adı verilen yaşlı konsey üyeleri hâkimdi. Robert Finlay'ın bu konuda şunları yazmaktadır:

¹² Episto-Kleros Coşkun Can Aktan'nın literatüre kazandırdığı bir kavramdır. Episto-Kleros eski Yunanca iki kelimenin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur: “*episto*”/ “*epistēmē*” (bilgi) ve “*klēros*” (şans) Bkz. Aktan, 2022.

¹³ Venedik'te yürürlükte olan siyasal yönetim biçimi babadan oğula geçen bir irsî monarşi, hanedanlık ya da krallık rejimi olmadığından ve sınırlı ölçüde de olsa seçim ve oylamaya yer verdiğinden bugüne değin sıklıkla Cumhuriyet ya da Demokrasi olarak adlandırılmıştır. Venedik devlet başkanı ve üst yönetim organlarındaki bazı yöneticilerin kura ile seçilmesi dolayısıyla Venedik Cumhuriyeti'ni biz “*Demarşi*” olarak adlandırmanın doğru olacağına inanıyoruz. Demarşi kısaca temsilcilerin ve siyasal görevlilerin liyakat kriterlerini karşılayan aday havuzundan kurayla seçilmesidir. Demarşi konusunda bkz. Aktan, 2017; Aktan & Yay, 2021b; Aktan & Fettahoğlu, 2021.

“Bu en uzun ömürlü cumhuriyetin aynı zamanda tarihin en başarılı gerontokrasisi olması kesinlikle tesadüf değildir” (Finlay, 1978:178).

Burada bir önemli husus üzerinde bir açıklama yapmakta yarar görüyoruz. Venedik Cumhuriyeti’nde “görev süresi sınırlaması” uygulaması benimsenirken Devlet Başkanı açısından “yaş sınırlaması” uygulamasına yer verilmemiştir. Bu açıdan Venedik Cumhuriyeti’nde Gerontokrasi adı verilen bir demokrasi uygulamasının yürürlükte olduğunu not etmeliyiz. Doçe, Maggior Consiglio üyeleri ve Procuratori di San Marco olarak görev yapanlar yaşam boyu görevde kalma hakkına sahiptiler. İleri yaşlarda görevin hakkıyla ve layığıyla yerine getirilmeyeceği hususunun ihmal edilmiş olması Venedik Cumhuriyeti’deki lotokrasinin bir eksikliği olarak kabul edilebilir.

7. BALLOTTİNO ve BALLOTTAGGIO

“Kurumlar, bir toplumun teşvik edici yapısını oluşturur ve sonuç olarak siyasi ve iktisadi kurumlar, ekonomik performansın gerisinde yatan belirleyicidir.”¹⁴

Douglass C. North

697-1797 tarihleri arasında yaşamış olan bir devleti yaklaşık on bir asır boyunca ayakta tutan ne olmuştur acaba? Ondandaki önemlisi aradan 300 küsur yıl geçmiş olmasına rağmen kendisine hala saygı ve hayranlık duyulan bir başarının sırrı nedir acaba? Bunun en doğru ve belki de tek cevabı bulunmaktadır: kurallar ve kurumlar.¹⁵ Venedik özellikle 1268 ile 1797 yılları arasında uyguladığı “Ballottaggio” adı verilen bir siyasi rejim ve seçim sistemi sayesinde Avrupa’nın en istikrarlı ve barış içinde yaşayan bir şehir devleti olmuştur. Venedik Cumhuriyeti’nde bu sistem beş yüz yıl boyunca aşağı yukarı değişmeden devam edip gitmiştir. Venedik Cumhuriyeti’nin başarısı “Ballattino” adı verilen bir kura çeken çocukla başlamıştır

Antik Atina’da Solon ve Kleistenes’in inşa ettikleri sortisyon (kura ile rastgele seçim usulü) ve rotasyon sisteminin bir benzeri Venedik Cumhuriyeti’nde kurulmuştur. Antik Yunan’da kura “kleroterion” adı verilen bir sistemle

¹⁴ (North, 1993).

¹⁵ De Lara da bizim gibi Venedik Cumhuriyeti’nin başarısının sırrının kurallar ve kurumlar olduğunu ifade etmektedir. Bkz. De Lara, 2008. Ayrıca bkz. (Greif, 1995: 734).

uygulanmıştır.¹⁶ Antik Atina’da kura usulü ve görev süresi sınırlaması uygulamasının ana gerekçesi tiranlığın kalıcı hale gelmesini önlemek ve her kabileden insanın kayırma ve kollamaya tabi olmadan devlet görevlerinde bulunabilmesine olanak tanımaktı. Solon ve Kleistenes’in vizyonunun bir benzerini Venedik Cumhuriyeti’ni inşa eden geniş ufuklu Doçe’lerde bulmak ve görmek mümkündür.

Venedik Cumhuriyeti’nde ise Venediklilerin “*patrisiato venesian*” (*venetian nobelity*) olarak adlandırdıkları sistemde aristokrasinin soylu kabul edilen üyeleri¹⁷ kendi aralarında güç kavgasına girmeden ve çatışmadan yaşamının formülünü kendi güç ve yetkilerini sınırlayacak bir yazılı olmayan anayasa (*self-enforcing constitutions*)¹⁸ oluşturmakta bulmuşlardır. Venedik asilzadeleri yazılı bir anayasaya sahip olmadan “*anayasacılık*” felsefesinin hem toplum yararına hem de kendi yararlarına sonuç üretecek bir kurum olduğunu görmüş ve anlamış ufku büyük insanlardı. Başlangıçta ifade ettiğimiz gibi “*kanallar*” inşa eden bu büyük Cumhuriyet ondan çok daha önemli olan “*kurumlar*” (*institutions*) inşa etmişlerdir. Venedik Cumhuriyeti iktisadi büyüme ve gelişmeye imkân sağlayacak siyasi kurumları inşa edebildikleri için başarılı olmuştur.

Venedik’te bir gondola binip onlarca “*kanallar*” üzerinde bir gezi yaparken “*gotik*” mimari ve kanalların büyüleyici güzelliğine olan hayranlığımızı ifade ettiğimizde Venedik başarısının sırrının “*kurumlar*” inşa etmek olduğunu da anlamamız ya da unutmamız gerekir. Puga ve Treffler’in aşağıdaki kayda değer tespitlerini bu çerçevede aktarmakta yarar görüyoruz: (Puga & Treffler, 2014:754)

“Venedik her zaman iki yüz sunmuştur. Büyük bir Orta Çağ ticaret merkezi olarak, zenginlik sadece güzel mimariye dayalı binalar inşa ederek değil, aynı zamanda dikkate değer derecede modern kurumlar inşa edilerek elde edilmiştir. Bu durum, Doçe'nin faaliyetlerinin çoğunu izleyen ve kısıtlayan zengin tüccarlardan oluşan bir parlamentoya (1172'de

¹⁶ Antik Yunan’da kura ile rastgele seçim usulü konusunda bkz: Aktan & Hallier, 2021; Aktan & Yay, 2021a. Doğrudan konumuz olmadığı için burada Antik Yunan’da uygulanan kura usulü (sortisyon) ve görev süresi sınırlaması (rotasyon) konusunda açıklamalar yapmaya gerek görmüyoruz.

¹⁷ “Patrizio”, Venedik şehir devletini ve Cumhuriyet’i yöneten aristokrasi üyelerinin soylu unvanı idi.

¹⁸ “*Self-enforcing constitutions*” kavramı ile ilgili olarak bkz. Gonzalez, et.all. 2008.

kurulmuş) ev sahipliği yapan Doçe'nin sarayından ve onun büyük Sala Maggiore salonundaki ihtişamdaki başka hiçbir yerde daha açık değildir.”

8. SONUÇ

Venedik Cumhuriyeti'nde bundan yaklaşık 1000 küsur yıl öncesinde Devlet Başkanı olarak görev yapan Doçe'nin seçilmesi ve atanmasında benimsenen kura usulü (sortisyon), onu tamamlayan “yüksek çoğunluk” oylaması ve muhtelif yöneticilik makamlarında görevde kalma süresi sınırlaması (rotasyon) uygulamalarının ana amacı mutlak ve kalıcı güç ve yetkilerin ortaya çıkarabileceği yozlaşmaları ortadan kaldırmaktan başka bir şey değildi. 697'den 1797 tarihine kadar hüküm süren Venedik Cumhuriyeti'nin “*La Serenissima*” yani sükûnet ve huzur dolu kent-devleti adıyla anılmasının gerisinde iyi bir yönetim sistemine, doğru kurallar ve kurumlara sahip olması yatmaktadır.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar, çalışmanın tümüne ortak katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. (2017), *Demokrasi Eleştirisi ve Demarşı*, Ankara: Orion.

Aktan, C. C. (2020), *Davranışsal Politik İktisat*, Konya: Litera Türk Yayıncılık.

Aktan, C. C. (2022). “Episto-Kleros (Siyasi Liderlerin, Temsilcilerin ve Yöneticilerin Görevlendirilmesinde Liyakat İlkesine Dayalı Sortisyon ve Rotasyon Sistemi)”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1.

Aktan, C. C. ve Ekinci, A. (2022), *Keyfi Devletten Anayasal Hukuk Devletine Doğru - LEXREX – Kanun Kral’dan, Kural Karar’dan Üstündür*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aktan, C. C. ve 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. ve Yay, S. (2021a), “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. & Yay, S. (2021b), “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.

Aktan, C. C. ve Yay, S. (2023), *Venedik’te Lotokrasi Venedik Cumhuriyeti’nde Şansla Seçilen Bir Çocuğun Devlet Başkanı’nı Kura İle Seçmesi*, ResearchGate Preprint.

https://www.researchgate.net/publication/373048667_VENEDIK'TE_LOTOKRASI_Venedik_Cumhuriyeti'nde_Sansla_Secilen_Bir_Cocugun_Devlet_Baskani'ni_Kura_Ile_Secmesi.

Brown, H. F. (1895), Venice: An Historical Sketch of The Republic, London: Rivington, Percival & Go.

Coggins, J. & Perali, F. (1998), “64% Majority Rule in Ducal Venice: Voting for the Doge”, *Public Choice*, 97(4), 709-723.

Cozzi, G. (1973), “Authority and the Law in Renaissance Venice”, in: (Ed. J. R. Hale), *Renaissance Venice*, NJ: Rowman and Littlefield.

De Lara Y. G. (2008), “The Secret Of Venetian Success: A Public-Order, Reputation-Based Institution”. *European Review of Economic History*, 12(3), 247–285.

Finlay, R. (1978), “The Venetian Republic as a Gerontocracy: Age and Politics in the Renaissance”, *Journal of Medieval and Renaissance Studies*, 8(1), 157-178.

Finlay, R. (1980), *Politics in Renaissance Venice*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Gonzalez, D. L. Y., Greif A. & Saumitra J. (2008), “The Administrative Foundations of Self-Enforcing Constitutions”, *American Economic Review*, 98(2), 105-109.

Greif, A. (1995), “Political Organizations, Social Structure, and Institutional Success: Reflections From Genoa and Venice During the Commercial Revolution”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 151(4), 734-740.

Guicciardini, F. (1973), *Democracy of the Venetians*, içinde: (Ed. G. Maranini), *La Repubblica*, Florence: Vallecchi Editore.

Horodowich, E. (2009), *A Brief History of Venice: A New History of the City and Its People*, London, UK: Constable & Robinson Ltd.

Kershen, A. (2021), *Venedik Tarihi*, (Çev. H. Kaya), İstanbul: Runik Kitap.

Larivière, C. J. D. & Salzberg, R. (2003), “The People Are the City: The Idea of the Popolo and the Condition of the Popolani in Renaissance Venice”, *Annales Histoire, Sciences Sociales*, 68(4), 769-796.

Lote, S. (2013), Selection by Lot in Venice, <https://counter-currents.com/2013/06/lot-in-venice/>. (Erişim Tarihi: 17.01.2024)

Machiavelli, N. (2022), Floransa Tarihi, (Çev. A. D. Hanegelioglu), Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Madden, T. (2012), Venice: A New History, New York: Penguin Publishing.

Molinari, M. C. (2020), “How the Republic of Venice Chose Its Doge: Lot-Based Elections and Supermajority Rule”, Constitutional Political Economy, 31(2), 169-187.

North, D. C. (1993), Economic Performance through Time, Prize Lecture, Lecture to the Memory of Alfred Nobel, <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1993/north/lecture/>. (Erişim Tarihi: 17.01.2024)

Norwich, J. J. (1982), A History of Venice, London: Penguin Books. Online erişim için bkz. <https://archive.org/details/historyofvenicef0000wiel>

Okey, T. 1910, Venice and its Story, London: J.M. Debt & Sons Ltd. Online tam metine erişim için bkz. <https://www.gutenberg.org/files/41209/41209-h/41209-h.htm>

Pocock, J. G. A., (1975), The Machiavellian Moment: Florentine Political Thought and the Atlantic Republican Tradition, Princeton & Oxford: Princeton University Press.

Puga, D. & Trefler, D. (2014), “International Trade and Institutional Change: Medieval Venice’s Response to Globalization”, The Quarterly Journal of Economics, 129(2), 753–821.

Robbert, L. B. (2004), “Venice”, in: (Ed. C. Kleinhenz), Medieval Italy: An Encyclopedia, C. 1-2, New York: Routledge, 1121-1128.

Seindal, R. (2023), The Consiglio Maggiore, History Walks in Venice. <https://historywalksvenice.com/2023/02/the-consiglio-maggiore/>.

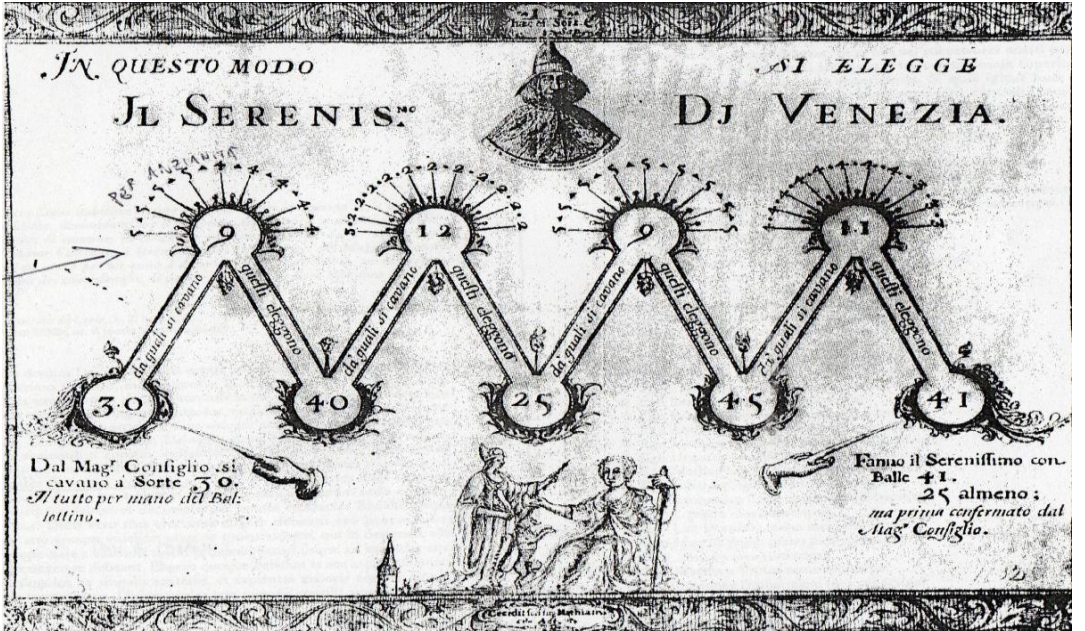
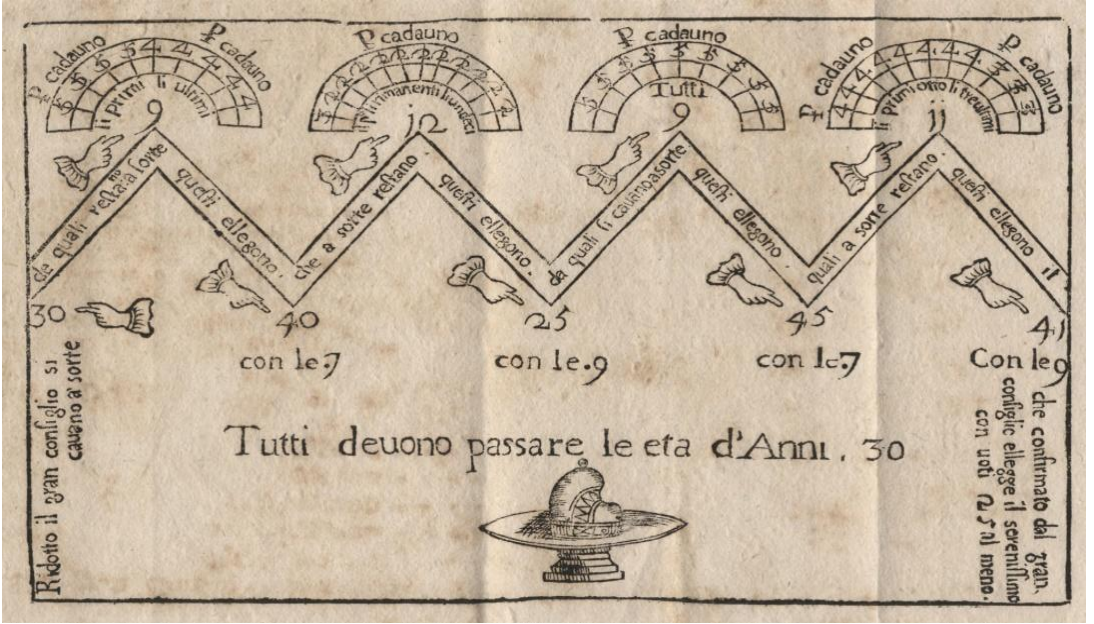
Smith, D. J. & Al-Bawwab R. (2017), “Constraining Elites: The Self-Enforcing Constitution of the Patricians of Venice”, Political Economy Research Institute, Middle Tennessee State University.

Available at SSRN:

<https://ssrn.com/abstract=2851157> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2851157>

Wiel, A. (1901), Venice, New York: G. P. Putnam’s Sons.

EKLER



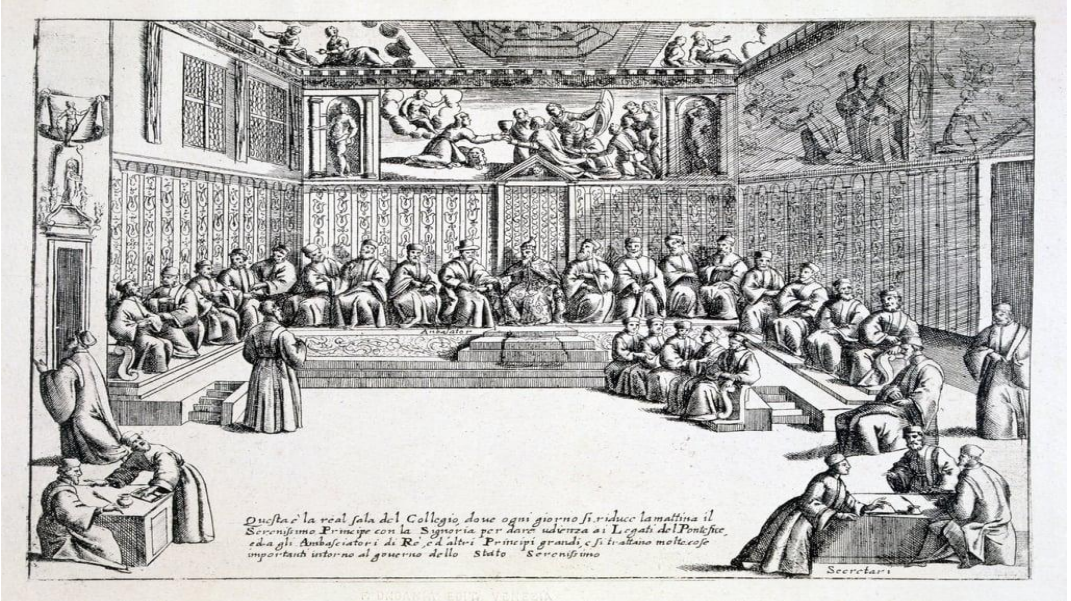
Venedik Doçe Seçimi Kurallarını Gösteren Bir Protokol 1730

Kaynak: <https://www.theballotboy.com/electing-the-doge>



Venedik'te Doçe İçin Yapılan Tören, 1556

Resim: © Matteo Pagano (1515–1588) **Kaynak:** The Metropolitan Museum of Art.
<https://www.metmuseum.org/art/collection/search/365127>



Sala del Consiglio del Doge di Venezia, 1876 / Büyük Konsey, 1876.
Kaynak: <https://www.meisterdrucke.it/stampe-d-arte/Italian-School/450454/>



Venedik Doge Seçimi İçin Yapılan İşlemleri Açıklayan Bir Resim

Resim: © Jacob von Sandrart, 1687

Kaynak: <https://www.theballotboy.com/electing-the-doge>



1492 Tarihinde Yapılan Doçe Seçiminde Kullanılan Kura Makinası Parçaları

Kaynak: Fondazione Musei Civici di Venezia <https://correr.visitmuve.it/en/home/>
Archivio di Stato di Venezia <https://www.archiviodistatovenezia.it/it/>
Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone, Venezia <https://www.scuoladalmatavenezia.com/>



1492 Tarihinde Yapılan Doçe Seçiminde Kullanılan Kura Makinası Parçaları

Kaynak: Fondazione Musei Civici di Venezia <https://correr.visitmuve.it/en/home/>
Archivio di Stato di Venezia <https://www.archiviodistatovenezia.it/it/>
Dalmata dei Santi Giorgio e Trifone, Venezia <https://www.scuoladalmatavenezia.com/>

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

İŞLETMELERDE İŞ STRATEJİSİ VE RISK YÖNETİMİNDE İÇ MÜŞTERİ REKABETİ YOLUYLA ORGANİZASYONUN BİR BÜTÜN OLARAK BİRLİKTE GELİŞMESİ*

Cemal KURT¹

İnsan Kaynakları Yöneticisi

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü

E-mail: s.cemalkurt2014@gmail.com

ORCID ID: 0009-0004-5647-4421

Öz

Neden iç müşteri rekabetin üzerinde durulması gerekir? İç rekabet yada iç müşteri rekabeti olarak adlandırılan kavram ile kastedilen konu nedir?

Oyuncusu insan olan her ortam ve işyeri için geçerli global düzeyde var olan bir olgudur. En basit tabiri ile lokantada bahşiş için yarışan komilerden, çok uluslu işletmelerinin personelinin, gazetecilikten veya avukatlık mesleğindeki bireylere kadar uzanan bir davranış formudur. İncelenme nedeni ise organizasyonlara kattığı yarar ve zararların en az kar ve zarar kadar gerçek oluşudur. Ancak zarar veya batıklık halinde ilgili durumun gözden kaçırılması ve herhangi bir değerlendirmede direk göze çarpmayan gizli bir semptom yada özne olarak hissedilmeden gizliden işgücü veya yönetim içinde varlığını sürdürebilmesi ve direk olarak sebepler arasında yer almaması yada gösterilememesidir. Bu ve

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

*Bu çalışma, Ekim 2022'de İstanbulda gerçekleştirilen, CC Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri tarafından organize edilen "Kurumsal Yönetim ve İletişim Teknikleri ile İşletme Departmanlarında Saptanan Kronik Aksaklıklar" seminer çalışmalarından üretilmiştir.

¹ **Sorumlu Yazar:** s.cemalkurt2014@gmail.com

Atıf (APA): Kurt, C., (2025), İşletmelerde İş Stratejisi ve Risk Yönetiminde İç Müşteri Rekabeti Yoluyla Organizasyonun Bir Bütün Olarak Birlikte Gelişmesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 17 (1): 34-100.

benzer nedenlerle organizasyon içindeki rekabet güçlü bir motivasyon kaynağı olsa da kuruluşların potansiyel tuzaklara karşı tetikte olmaları gerekir. Rekabet yerine işbirliği kültürünü teşvik etmek için liderlerin, açık iletişim, ekip çabalarının tanınması ve çatışma çözümünde koçluk-liderlik benzeri sağlıklı rekabeti sağlayacak önlemleri uygulamasını gerekli kılar. Bu dengeyi bulmak, hem bireysel büyümeyi hem de ekip başarısını teşvik etmede önem kazanmaktadır. İşbirliği kültürü, insan faktörü yönünden kontrol ve tahammül edilemez hale gelen ancak değişimle zaman içinde kontrol altına alınabilecekken değişime karşı tutuma yenilikçi bakış açısı ile karşı çıkma eğilimini güçlendirebilir. Fikirler bulunduğu, yenilikçi fikirlerin adımlarının atılması beklenir. Bu yönüyle ekonomik açıdan, eskisine nazaran ilerleme kaydeden sonuçlarla birlikte üretkenliğin artması yönünde yol izlenir. Statüko ve alışkanlıklardan sıyrılmaya böylelikle işgücünün bireysel ve sosyal hayatını tamamen yeni bir yönde ilerletmeye teşvik edebilir uygulamalar mutlu çalışanlar, mutlu şirket imajını içeriğinde taşır olmalıdır. Atılan adımlar, vizyon ve misyonuna yansıyan gerçeklikte ve kamuda olabilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İş ekosistemi, İç müşteri rekabeti, Organizasyon, İnsan kaynakları ve simbiyoz yönetimi, İşletme ve insan

Alan Tanımı: Organizasyon ve Yönetim

THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION AS A WHOLE THROUGH INTERNAL CUSTOMER COMPETITION IN BUSINESS STRATEGY AND RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES

Abstract

Why should internal customer competition be emphasized? What is meant by the concept called internal competition or internal customer competition?

It is a global phenomenon that applies to every environment and workplace with human actors. In the simplest terms, it is a form of behavior that ranges from busboys competing for tips in a restaurant to the staff of multinational businesses, journalists or individuals in the legal profession. The reason it is examined is that the benefits and losses it brings to organizations are at least as real as profits and losses. However, in case of loss or bankruptcy, the relevant situation is overlooked and it can continue to exist secretly in the workforce or management without being felt as a hidden symptom or subject that is not directly visible in any

evaluation, and it is not included or shown directly among the causes. For these and other reasons, competition within an organization can be a powerful motivator, but organizations need to be alert to potential pitfalls. Fostering a culture of cooperation rather than competition requires leaders to implement measures to ensure healthy competition, such as open communication, recognition of team efforts, and coaching-leadership in conflict resolution. Finding this balance is important in fostering both individual growth and team success. A culture of collaboration is an innovative approach to an attitude towards change that has become uncontrollable and intolerable in terms of the human factor, but can be controlled over time with change.

Key Words: *Business ecosystem, Internal customer competition, Organization, Human resources and symbiosis management, Business and human*

JEL Code: L00

1. GİRİŞ

Organizasyonların yenilik, üretkenlik ve büyüme için çabaladığı bir çağda, bir kuruluş içindeki rekabet yerine işbirliği kültürünü geliştirmenin önemi göz ardı edilemez.

İşbirliği için güçlü bir temel oluştururken, insanların ortak ve daha yüksek bir amaç etrafında birleştiklerini hissetmeleri gerekir. Çalışanları birlikte çalışmaya teşvik etmenin ötesine geçebiliyor. Bu durum, işbirliğinin doğal düzen haline geldiği, işbirliğinin organizasyonun kültürüne yerleştiği bir ortam yaratmakla ilgilidir. Bu sürecin nüanslarını anlamak için işbirliğine yönelik bu temeli oluşturmanın farklı yönlerine daha derinlemesine hakim olunması ve devamında iş ekosisteminde bir organizasyonun, bireylerden başlayarak örgütsel yapının, risklere karşı zayıf yönlerinin güçlendirilmesi planlanır. Organizasyon bünyesinde, insanların iş yapma isteğini, yaratıcılığını, devamlılık arzusunu, amacına ulaşmak için baş koyduğu yoldaki azmini, doğru stratejilerle hedefe yöneltme kabiliyetini destekleyerek, ekibin başarısının organizasyonun başarısı olduğu bilinciyle kümülatif bir performans etkinliği oluşturma, geliştirme ve tutundurma üzerine odaklanılmaktadır. İçinde bulunulan genel ekonomik düzen ve işekosistemi, makro, meso ve mikro ekonomik alanlar arasındaki bağlantı ekseninde işlemektedir. Vizyon ve misyonun gizli öznesi olan ekonomik istikrar hedefinin doğru stratejilere endekslenmesi ve risklere öngörülü yaklaşım ve farkındalıkla karşılık verilebilmesinin önemli mekanizmaları olan, girişimci, işletme ve insan gayreti ile simbiyotik ilişkiler,

ağ modeli, dinamik yeteneklerin ön plana çıkarılması, oyun teorisi, x, y, z teorisi, formal-informal, gizil-örtük öğrenme, akıl sağlığına etkiler, zihinsel baskılar ile korku kültürü ve nöro yönetim-liderlik ile işletme yönetimi kavramları ilintisi temelinde incelenmiştir.

Bu kavramların ifade ettiği anlamların, Bireyler, Çalışma Grupları, İşbirlikçi Çalışma Grupları, Ekipler ve Yüksek Performans Ekipleri üzerinden Ekonomik alanlara entegre yaklaşımlarla, büyük ölçekli gelişmeleri (makro), kendi iş ortamına (mezo) ve kendi şirketine (mikro) nasıl dönüştürebileceğinin yolunu izlerken oluşan değişim, dönüşüm ve gelişim süreçlerine perspektif tutulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

Tüm süreçler, organizasyonların ayakta kalabilmelerindeki esas nokta olan “Genel ekonomik düzeni sağlama” hedefleri üzerine kurulup işletilmektedir. Düzene entegre olabilmenin arka planında organizasyonel ve örgütsel bir mücadele, işbirliği, koordinasyon başarısı ile geliştirilen sistemler, yol haritaları, çeşitli incelemeler, sunumlar yoluyla genel ekonomik düzenin nasıl sağlandığı ya da sağlanacağına ilişkin çeşitli eylem planları ve teoriler tasarlanmış ve uygulanmıştır.

Genel ekonomik düzen; makro, mezo ve mikro ekonomik alanlar arasındaki bağlantı etrafında döner. Ekonomik alanlara entegre yaklaşım, şirketin (makro) büyük ölçekli gelişmeleri kendi iş ortamına (meso) ve kendi şirketine (mikro) nasıl dönüştürebileceğini gösterir (Çiçen, 2020). Bu dönüşümlerin uygulanması aşamasında, organizasyonlar büyüdükçe şirketler koordinasyonu sağlamakta zorlanırlar (Roberts, 2004). Koordinasyonun zorluğu ve koşullar ayakta kalma sorunlarına dikkat çekmektedir. Koşullardaki değişkenlik ve beklenmedik durum ne kadar büyük olursa, koordinasyon yükü de o kadar büyük olur. Dahası, izole edilmiş bilgi ve enformasyon sıklıkla güç kullanma aracı olarak fırsatçı ve yıkıcı bir şekilde kullanılır. (March ve Simon, 1958). Eksik bilgi nedeniyle koordinasyon sisteminin işlevselliğinin bozulmasından sistemin "kırılgan" olduğunu, bu zayıflık tamamlayıcılığa başka bir deyişle, bir faaliyet diğeri seviyesini ve marjinal getirisini yükseltiyorsa, bir dizi faaliyet birbirini tamamlayan olarak tanımlanır (Roberts, 2004 [2005, s. 70]). Bu, dışa açılmış bir organizasyon içindeki uzmanlaşmış bilgilerin birbiriyle zamanında koordine edildiği büyük ölçekli karmaşık üretim süreçlerinde bunun gerekli olduğunu gösterir. Ancak kapalı sistemler dış ortamdaki ani değişikliklere karşı savunmasızdır. Bu koşullar altında bir başka uygulama olarak ağ modeli sistemi devreye girebilmektedir (Kirdina-Chandler and Maevsky, 2020: 10-17). Bu

şekilde, "piyasaya karşı hiyerarşi" çatışmasına düşmeden, sistemin sınırlarını aşan ve üyeleri arasında güven inşa eden bir topluluk oluşturma bilinciyle (Milgrom and Roberts, 1992), rekabet ve çatışma yönetiminde mutlaka şirket politikalarında göz önüne alınmasını gereklilik haline getirir. Bu güvenin inşa edilmesi ekosistemdeki birçok oyuncuyla etkileşimi içerir ve (etkileşim yoluyla değer yaratmayı) vurgular. Birlikte oluşturma, "bir şirketin müşteriler, yöneticiler, çalışanlar ve diğer şirket paydaşlarıyla sistemler, ürünler ve hizmetler geliştirmek için işbirliği yaptığı bir süreçtir" (Ramaswamy and Gouillart, 2010, s. 4). Bu işbirliği süreciyle genel ekonomik düzenin inşası ve optimizasyonunu kazandırılırken, çözüm değerlendirmelerinin başarısının artırılmasında organizasyon, iş modelleri ve yeteneklere odaklanılmaktadır. Bu tür işbirliği ortamları tesis edilirken, mutlak fikirler ve dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulacağı süreçlere adım atılacaktır. Dinamik yetenekler ise, "bir şirketin hızla değişen bir ortama yanıt vermek için şirket içindeki ve dışındaki yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden konuşlandırma yeteneğidir (Teece and at all., 1997, 516). Bu süreçlerde organizasyondaki yönetim stratejisinin eğilimleri de izlenmektedir.

Bütün bu süreçlerin arkasındaki amaç ve varılmak istenen nokta ise genel ekonomik düzende istikrarı yakalamak ve sürdürülebilir bir istikrar mekanizması yaratmaktır (Garicano and Van Zandt, 2013). İstikrarın yakalandığı dönemlerin devamında, seri üretim, yoğun satış-pazarlama, ve geniş bir dağıtım ağını yöneten kurumlarda, işlem maliyetlerinde ve piyasada rekabet avantajı lehine önemli düşüşler sağlaması yüksek verimlilik ve aynı zamanda toplam karlılığı artırıcı sonuçları beraberinde getirmektedir.

2.1. İç Müşteri Rekabeti Kavramı ve Önemi

İç Müşteri Rekabeti ile ilgili olarak, örgütlerin rekabetine gruplar arası rekabet, grup içindeki bireyler arasındaki rekabete ise grup içi rekabet denir (Kohn, 1992, 8). İş ekosisteminde, çalışanları işten, işyerinden ve iş ortamından soğutan olgular arasında yaygın olarak anılan nedenlere bakıldığında, gruplaşmış çalışanlar ve ilişkilerde çatışma, işlerinde sorun çıkarmayan ve itiraz etmeyenlere iş yükü ve baskısının artması, daha hızlı terfi ya da ön plana çıkmak için sıklıkla güç kullanma aracı olarak fırsatçı bir şekilde kullan mobinglerden kişilerin sahip oldukları uzmanlıklarının, çalışmalarının ve potansiyellerinin değersizleştirilmesi, hakkaniyetsiz davranışlar ve paylaşma düzeni, dayatmacı ve nezaketsiz yönetici ve iş arkadaşları, iletişimde güçlük yaşanan iş arkadaşları ve yöneticiler, bilgi ve gelişime kapalı geleceği olmayan

pozisyonlar, dikkate alınmayan bildirimler, öneriler ve yerine getirilmeyen vaatler ve güvensizlik gibi pek çok neden karşımıza çıkar.

Tüm bunlar ve daha fazlasına çalışmanın bulgular kısmında Organizasyon Süreçlerinde Rastlanan Olumsuzluklar ve Hatalar bölümünde geniş olarak yer verilmiştir. Bu tür sorunların yoğunlaşmaya başladığı iş ortamında sınırlı rasyonellik altında, yönetimin öngörü yeteneği de sınırlı olabilmektedir ve yöneticiler bu tür problemler hakkında organizasyon içinden ve dışından parçalanmış veya taraflı bilgiler alırlar. Bu ise iş ortamları ve bireyler hakkındaki kararlarda kafa karışıklığına yol açar. İhtiyaç duyulan şey, gelecekteki rekabet yerine işbirliği ve birlikte yaratmaya dayalı iş ortamını, algılamayla ilgili keşif faaliyetlerini ve sinerjiyide içeren proaktif yönetim yeteneğidir. Buradaki başarı faktörü, kuruluşun çeşitli senaryolardaki inovasyon hızına bağlıdır. Kuruluşlar ürün ve hizmet biçiminde sonuçlara ulaşmaya çalışırlar. Bunlar çıktıyı oluşturur. Bunu başarmak için kuruluşun her türlü girdiyi elde etmesi gerekir. Bunların başında İnsan yani bilgiyi işleyecek işgücünü, hammaddeyi, bilgiyi ve finansmanı içerir. Girdiyi çıktıya dönüştürmeye verim veya dönüşüm denir. Başrolünde ise bireyler vardır. İş ekosistemi, bireysel üyelerin bireysel performansı artırmak için birbirleriyle işbirliği yaptığı bir sistemdir. Bu yönüyle bu sistem bir bütün olarak maliyetleri azaltabileceğine ve genel değer yaratabilecek bir işbirliği kültürünü bünyesinde barındırır.

Birlikte oluşturma perspektifinden bakıldığında, ağ ya da organizasyon genişledikçe yeni etkileşimciler birlikte oluşturma kültürünün parçası haline gelirler. Bu şekilde değişim maliyetlerini azaltmanın yanında yeni stratejik sermaye fırsatları yaratılır, bu da daha fazla büyümeye yol açar (Ramaswamy ve Gouillart, 2010: 53 [2011: 37]). Ancak örgütler büyüdükçe şirketler koordinasyonu sağlamakta zorlanırlar, yukarıda bahsedilen problemlerinde beraberinde büyümemesi ya da çözülmesi için ortak bir platformda karşılıklı ilişkilerle (simbiyoz) ilgili sorunlarında ciddi zararlar vermeden önce dönüştürülmesi gerekecektir. Bir nevi iş güvenliği açısından değerlendirilmelidir. Çünkü iş ekosistemi içerisinde ciddi bir rekabet mevcuttur. Ancak bu rekabet nedeniyle ekosistem bir bütün olarak birlikte gelişir ve dış ortamdaki değişikliklere karşı dirençli hale gelir, sağlıklı ve sağlam hale gelir (Moore, 2006). İş ekosistemine birlikte yaratma paradigmasından bakarsak (Ramaswamy ve Ozcan, 2014), ekosistemdeki birçok oyuncuyla etkileşimi içerir ve (etkileşim yoluyla değer yaratma) vurgulanır. Birlikte oluşturma, "bir şirketin müşteriler, yöneticiler, çalışanlar ve diğer şirket paydaşlarıyla sistemler, ürünler ve

hizmetler geliştirmek için işbirliği yaptığı bir süreçtir" (Ramaswamy ve Gouillart, 2010, 4).

Rekabet yerine işbirliği, Birlikte oluşturma, birlikte yaratmaya dayalı girişimlerin planlamasında farklı bakış açılarının bir araya getirilmesine yani multidisipliner entegrasyonun sağlanmasına ihtiyaç vardır. Burada ise yönetim ya da liderlik metodolojisi devreye girecektir. Yönetim ya da liderlik metodolojisi ve organizasyonlar, insanların ve toplum refahı için büyük önem taşımaktadır. Yönetimin görevleri, uygulamaya yönelik yönlendirme görevleri ve stratejiyi ve organizasyon yapısını şekillendirmeyi amaçlayan kurucu görevlere bölünmüştür. Son olarak yönetim kavramı aynı zamanda bir uzmanlık alanını da ifade etmektedir. Organizasyonlarda kurumsal çözüm ve karar merkezi olarak liderliğin rekabet yerine işbirliği kültürünü şekillendirmedeki rolü çok yönlüdür ve sürekli bağlılık gerektirir. Burada Kullanılan ölçme ve izleme metodu liderlerin çatışmayı yönetme, iletişim kurma, ödüllendirme, modelleme ve ele alma şekli, bir kuruluşun kültürel yapısını doğrudan etkiler. Amaçlanan ise liderlerin, bu rolün öneminin farkına varmasıdır. İç Müşteri Rekabeti, özünde rekabet yerine işbirliği kültürünü teşvik eder. İş dünyasının karmaşık ortamında, iç müşteri rekabeti kavramı iki ucu keskin bir durumdadır. Bir yandan motivasyonu artırabilir, yeniliği teşvik edebilir ve bireyleri ve ekipleri ellerinden gelenin en iyisini yapmaya itebilir. Öte yandan, çalışanlar arasında kopukluğa, güvensizliğe ve hatta tükenmişliğe yol açabilecek kıyasıya bir rekabet ortamını teşvik etme potansiyeline de sahiptir. Rekabet ve işbirliği arasında doğru dengeyi bulmak, her büyüklükteki kuruluşun karşılaştığı bir zorluktur. Bu hassas dengenin yönetiminde rekabet kontrol edilmezse zehirli hale gelebilir. Kazanmak tek odak noktası haline geldiğinde, çalışanlar ilerlemek için iş arkadaşlarına mobing veya sabote etmek gibi etik olmayan uygulamalara başvurabilir. Bu sadece morale zarar vermemekle kalmıyor, aynı zamanda kuruluşun uzun vadeli başarısını da baltalıyor. Enron gibi şirketlerdeki iç müşteri rekabeti örnekleri, aşırı rekabetin tuzaklarını ulaştığı boyutları tam olarak hatırlatmaktadır.

Bir ekip içindeki rekabet çok yoğunlaştığında, ekip üyeleri arasında güven ve işbirliği eksikliğine yol açabilir. Bu, etkili iletişimi ve işbirliğini engelleyebilir. Örneğin, bir satış ekibindeki iki satış temsilcisi aynı müşteriler için şiddetli bir şekilde rekabet ederse, değerli bilgileri veya stratejileri birbirlerinden saklayabilirler ve sonuçta ekibin genel satış performansına zarar verebilirler.

Yoğun rekabet, ekip üyelerinin sürekli olarak birbirlerini aşma ihtiyacı duydukları yüksek baskı ortamı yaratabilir. Bu durum tükenmişliğe ve aşırı

strese neden olabilir. Ayrıca belirli ekip üyeleri sürekli olarak daha iyi performans gösterdiğinde kendilerini dışlanmış veya aşağılanmış hissedebilirler. Bu durum takım içinde kırgınlığa ve bölünmeye neden olabilmektedir. Örneğin, bir proje yönetimi ekibinde, eğer bir proje yöneticisi sürekli olarak yüksek profilli projeleri kazanırken diğerleri mücadele ederse, bu bir eşitsizlik ve kırgınlık atmosferi yaratabilecektir.

Aşırı rekabet, odağı organizasyonel hedeflerden bireysel performansa kaydırabilmektedir. Bu, ekip üyelerinin, ekibin veya bir bütün olarak şirketin başarısı yerine kendi başarılarını önceliklendirmelerine yol açabilir. Örneğin, bir pazarlama ekibindeki pazarlamacılar, çabalarını şirketin pazarlama stratejisiyle uyumlu hale getirmeden yalnızca emsallerinden daha iyi performans göstermeye odaklanırsa, bu durum verimsizliklere ve fırsatların kaçırılmasına yol açabilmektedir. (<https://fastercapital-com>, Erişim tarihi: 15.10.2022).

Kuruluşlar, yalnızca bireysel performansa odaklanmak yerine, yalnızca bireysel katkıları değil, aynı zamanda ekip ve bir bütün olarak kuruluş üzerindeki genel etkiyi de değerlendirerek başarıyı bütünsel olarak ölçebilir. Bu yaklaşım, çalışanların kişisel hırslarını kolektif çıkarlarla dengelemelerini teşvik eder. Rekabet ve iş birliği arasındaki karmaşık ilişkide kuruluşlar, iş birliğini kültürlerinin merkezinde tutarken, bir yandan da inovasyonu teşvik etme konusunda rekabetin gücünün farkına vararak yol alabilirler. Bu, ustalaşıldığında şirketleri yeni evrelere taşıyabilecek aynı zamanda çalışanlar arasında birlik ve ortak amaç duygusunu teşvik edebilecek hassas bir denge olduğu ortaya çıkmaktadır.

2.2. İç Müşteri rekabeti ve İlgili Olduğu Yönetim Kavramları (Kurumsal İletişim jargonunda, iç müşteri rekabeti)

İç Müşteri rekabeti; kavramsal olarak iki veya daha fazla kişinin herkes tarafından eşit olarak paylaşılmayan maddi ve manevi ödüller için rekabet ettiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Araştırma Sosyoloji, eğitim ve psikoloji alanlarında iç müşteri rekabeti üzerine çalışmalar yapılmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde, insan kaynaklarını geliştirme, beceri envanteri oluşturma ve transferi gibi soru kalıpları kullanılarak inceleme yapıldığında ve araştırmaya devam edildiğinde taşıdıkları öneme binaen, daha derinlemesine incelenmesi gereken sonuçlara varılacağı açıktır.

Bu yazımızda iş stratejileri ile yakından ilişkili riskler de ele alınmıştır. İç Müşteri Rekabetinin durumuna özel bir önem gösterilmiştir. İç Müşteri Rekabeti

faktörlerinin ve risk yönetiminin bilgiye ulaşılmasını ve paylaşımını nasıl şekillendirdiği, örgüt içinde işleyen rekabetin ve bunun organizasyon yapısına kattığı riskler ve şirketin stratejik karar verme sürecine etkileri de incelenmektedir. Bunlardan yola çıkarak aşağıdaki detaylarla bağlantısı incelenmiştir:

Hezberg'in ortaya koyduğu çift faktör teorisinin hijyen ihtiyaçları, işletme sistemindeki yer edinmiş sistemi özetlemiştir. Bunlar; işletme politikaları, çalışma koşulları, ücret ve denetim faktörleri ile etkileşim içinde olduğu diğer değinilecek organizasyonel örgüt ve yönetim faaliyetleri olup bir şekilde var olan düzeni içerir (Sone and Maeda, 2017). Bir diğer atıf ise Hawthorne çalışmalarından yola çıkarak, işçilere uygun muamelenin ne olduğu ve daha ideal bir yönetim tarzının ne olduğu konusundaki algıda büyük bir değişime öncülük eden çalışmalardır. Bu çalışmalar Sonucunda, genellikle yönetimin insan ilişkileri okulu olarak adlandırılan, çalışanlara yönelik daha insancıl bir bakış açısına yönelmesidir. Her ne kadar Hawthorne etkisi, izlenmeye tepki olarak çıktının artması olsa da, iyi yönetimin sorunları yalnızca teknik verimlilikle çözme meselesi olmadığı, aynı zamanda insan ilişkilerinde birtakım beceriler de gerektiği yönündedir. Bunlar arasında, artık duygusal zeka olarak adlandırılacak olan danışmanlık, motive etme ve iletişim kurma gibi yumuşak becerilerde yer alır. Performans üzerindeki yenilik etkisi, talep özellikleri ile geri bildirim, verimlilik ve çıktının artmasında, bireysel rekabetten işbirliğine, birlikte üretmek için bu olguların farkında olmaya ve buna göre uyum sağlamaya çalışmalarını teşvik edebilecektir (Clark ve Sugrue, 1988). Diğer yandan çalışanlar gözlemin ardındaki gizli amaçları algılayarak farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin çalışanlar, artan üretkenliklerinin diğer çalışanlara zarar verebileceğini veya kazançlarını olumsuz yönde etkileyebileceğini düşünürse, performanslarını artırmak için harekete geçemeyebilirler. Bu, işyerinde gözlemin faydalı kazanımlar sağlayabilmesine rağmen, işçiler arasındaki dostluk, yönetim ile çalışanlar arasındaki mevcut ilişki ve ücretlendirme sistemi gibi diğer faktörlerin de hesaba katılması gerektiğini göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel davranış çalışmaları kapsamında, Hawthorne Etkisi verileri, iç müşteri rekabeti üzerinde de iş performansını iyileştirmeye, iş memnuniyetini artırmaya, yeniliği teşvik etmeye ve liderliği teşvik etmeyi içerir.

Bu sistemde, iç müşteri rekabeti olgularının amaçlara yönlendirilmesinde farkındalık katan rasyonel bir bilinç yaratacağı bakış açısıyla Bireylerin başarı, beklenti, güdüleme, ait olma, kabul görme ihtiyaçları ile ilişkilendirilerek, aşağıdaki uygulamalarla yönetme ve yöneltme ile nasıl

evrildiği ve hedeflenen beklentilere ulaşmada işgücünün , iş süreçleri ile nasıl bir doğrultuda sentezlendiğinde olumlu sonuçlar verebildiği aşağıdaki sistemler incelenerek değerlendirilmiştir.

2.3. İç Müşteri Rekabeti Araştırmalarına Bakış (Organizasyon içindeki etkileşim özellikleri ve performans üzerindeki etkileri)

Çalışmanın ortaya çıkışının arkasında 2022 yılında yapılan kurumsal yönetim ve iletişim teknikleri ile işletme departmanlarında saptanan kronik hatalar seminerinden faydalanılmıştır. Diğer çalışmalarla birlikte değerlendirildiğinde ise uzun yıllar içinde çeşitli aşamalardan ve deneyimlerden geçen firmalarda, özellikle “vaka analizi” (Özbilen, M. 2012. “Kariyer Dünyası”), yoluyla yapılan araştırmalarda, kuruluştaki iç müşteri rekabetinin, halihazırdaki organizasyon yapısı, örgüt kültürü ve müşteri odaklı duruş ile etkileşim içinde olduğunu göstermiştir.

Zaman içinde iç müşteri rekabetinin ne gibi şartlar altında olumlu sonuçlar doğurduğu ve negatif etkileri bastırma konusunda bugüne kadar çok az araştırma yapılabilmektedir. Ancak İç Müşteri Rekabetine ilişkin tekil vaka çalışmaları yapılmış olmasına rağmen, 100 yıl civarı bir süredir varlığını sürdürdüğü için bu henüz açıklığa kavuşturulmamış bir alandır (Kanda and at all.,2000). Köklü geçmişe sahip şirketlerin organizasyonel yapısına bakmanın çok önemli olduğundan yola çıkarak pilot çalışmalar ve diğer araştırmalar, Uzun ömürlü şirketler gibi geleneksel organizasyonlarda iç müşteri rekabetinin verimli bir ekseninde yer aldığını göstermiştir (Sone and Maeda, 2017).

Yapılan araştırmaların önemli bir göstergesi ise, ekosistem içerisinde her oyuncunun yırtıcı bir ilişkisi var ama aynı zamanda simbiyotik bir ilişkisi de var. Dolayısıyla ekosistem içerisinde ciddi bir rekabet mevcuttur. Ancak ekosistemlerin bir özelliği, rekabet yoluyla ekosistemin bir bütün olarak "birlikte gelişmesi" ve dış çevredeki değişikliklere karşı güçlü ve sağlıklı hale gelmesidir (Moore, 2006). Örgüt yapısı, çalışanları gruplandırmanın temelini oluşturur. Eğer bir grup çalışana birim grup denirse, örgütsel yapının aynı zamanda büyüklüğünü ve temel özelliklerini de belirler. Birim grubunun, organizasyon yapısının doğrudan etkileri, insanların karar vermesini etkiler ve organizasyon içindeki etkileşimlerin üç özelliği bulunur.

1. günlük iletişim kalıpları,
2. İç Müşteri Rekabeti modeli,
3. güç ilişkilerini içerir.

Bu yazıda verilen örnekler, araştırmanın konusunu oluşturan rutin şirket faaliyetleri sırasında izlenen süreçlerle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın hedefleri her şirketin kendi dinamiklerine göre aşağıdaki gibi sıralanmalıdır:

1. İç Müşteri Rekabetinin şekli ve durumu?
2. İç Müşteri Rekabetite kuruluş içinde etkin bilgi transferinin durumu ile bilgi paylaşımı ve iletişimi hangi yollarla teşvik edilebilir?
3. Neden aşırı iç müşteri rekabeti bulunduğu ya da tam tersi bulunmadığı?
4. Hangi sistemler ve faktörlerin firma içi rekabeti teşvik edebileceği?

İç Müşteri Rekabeti ile ilgili olarak, örgütlerin rekabetine gruplararası rekabet, grup içindeki bireyler arasındaki rekabete ise grup içi rekabet denir (Kohn, 1992, s. 8). Bu yönüyle aynı zamanda işletme yönetimi açısından da, benzerlikleri yüksek iki grup olduğunda, insanlar genellikle doğal olarak iki grup arasında karşılaştırmalar yapmaya başlarlar. Rekabet bu karşılaştırmadan doğar ve organizasyon içindeki etkileşimleri de tartışır (s. 256). Ancak örgüt içi rekabet hiçbir alanda sistematik olarak eşgüdümle ilerlemez. Bunun temel nedeni, rekabetin çok fazla olmasıdır ve rekabet unsuru evrensel olarak kabul edilmiştir. Bu unsura odaklanmış araştırmalar, iç müşteri rekabetinin bazen birçok fayda sağladığını da ortaya koymaktadır (Brown, 1998).

Gallup Management Group tarafından yürütülen bir dizi araştırmada, yarım milyondan fazla satış görevlisi ile anket ve görüşme sağlanmış, sonuç olarak lider satışçıların kişilik envanterinin, bu mesleği yapanların örnek aldığı, hem diğer iş arkadaşları arasında hem de rekabet konusunda daha iyi performans göstermelerinde rol modeli olmuş özelliklerle örnek alındıklarını ortaya koymuştur (Sone and Maeda, 2017).

İç Müşteri Rekabetinin performans üzerindeki etkileri, hedef belirleme bakışı açısından da açıklanabilir. Rekabetin etkileri üç yönlüdür:

- 3.2.1. Rekabet daha yüksek hedeflerin belirlenmesini teşvik eder,
- 3.2.2. Bireysel engelleri kaldırır. Potansiyeli artırır ve hedeflere bağlılığı artırır,
- 3.2.3. Amaçlara, hedeflere ulaşma sübjektif olasılığını arttırmaktır. Diğer bir deyişle rakiplerin varlığı, kuruluşun stratejik risk yönetimi yoluyla hedeflerine ulaşmasında zorluk seviyesi yüksek bir engelken, ayakta kalabilmedeki etkisi,

beyin fırtınası tarzında dostça rekabet içeriklidir. Bu nedenle, iç müşteri rekabetinin genel olarak iki tür etkisinin olduğu söylenebilir;

1. güçlü teşvikler sağlaması ve çalışanları motive etmesi,
2. becerileri ve teknolojiyi geliştirmesidir (Brown, 1998).

İç Müşteri Rekabetinin güçlü teşvikler sağlaması, pazarın seçim mekanizmasını şirketlere tanıtmak için rekabetin gerekli olduğunu öne sürmektedir ve bilinirliği yüksek şirketler aracılığıyla yeniliği teşvik etmenin ve canlılığı korumanın etkilerini tartışmaktadır. İç Müşteri Rekabeti ve yenilik arasındaki ilişkiyi seçim baskısı yönünden incelemekle birlikte şirketler bünyesinde yapılan araştırmalarda iç müşteri rekabetinin birden fazla departmanda eşzamanlı paralel gelişme gibi faydaları, rekabetçi tehditlerin içsel olarak teşvik edilmesiyle güçlü teşviklerin yaratılabileceğini savunmaktadır (Birkinshaw, 2002). Ayrıca örgüt içi rekabete odaklanarak, “İş performansına dayalı bir ücret ve terfi sistemi tam anlamıyla kurum içidir” ve Bu, örgütsel rekabetin önemini ortaya koymaktadır (Koike, 1990, s. 21). Bu bağlamda iç müşteri rekabetinin, sadece çalışanlar arasında kalmayıp, üretim ve ar-ge kanadında teknolojik gelişmelere zemin hazırlaması yönüyle alakalı olarak, özellikle ana girişim bünyesindeki bağlı ortaklıkları birbirleriyle rekabet eden ürünler geliştirmeye teşvik ve güdülemesi bu doğrultuda üstün ürünlerin dostça rekabet ve işbirlikleri şeklinde meydana getirilmesiyle karşılaşılmaktadır (Kagono, 2002). Hatta konsorsiyumlar dahi iç müşteri rekabetinin birleşme yoluyla sağlanan organizasyon grubuna örnek olarak gösterilebilir. Birbiri ardına yenilik üreten yaratıcı organizasyonların, köklü bir geleneğe ve geçmiş performanslarıyla bu açıdan daha rasyonel ve rekabetçi stratejiye sahip olduklarından (Okumura, 1986), iş stratejisi ve risk yönetimine konu iç müşteri rekabeti ile ilgili temel olarak altı özelliğe sahip olduklarını görmekteyiz:

1. Özerk bireylerin gevşek birlikteliği,
2. Kahramanlık hikayelerinin aktarımı,
3. İsrafın ve başarısızlığın varlığı,
4. İç Müşteri Rekabetinin bir grubun temel süreci olduğu ve her grup veya organizasyonda var olduğudur. Bir organizasyonun ilişkilere zarar vermeden nasıl canlandırılacağı sorununu ele alırken, ister istemez iç müşteri rekabetinin üzerinde durulması gerekecektir,

5. Keşfedici öğrenme, organizasyonda mevcut kültüre bağlı olmadan gelişen informal bir süreç olmakla birlikte bir gerilim durumu olduğunda baş gösteren bir öğrenme türüdür,

6. İç Müşteri Rekabeti bazen grup performansını destekleyebilir yönde olumlu katkılar ve sonuçlar doğururken bazen de engelleyebilir yönde olabilmektedir (Matsuo, 2002).

2.4. Organizasyon Yapısına Bakış

Bir organizasyon, koordinasyon sorunlarını çözmeye yönelik bir sistemi oluşturmaktadır.

1. Organizasyondaki üretkenlik, işbölümünün derecesine ve görevlerde uzmanlaşmayla ilişkilidir. Ancak işbölümü kaçınılmaz olarak işgörenler ve görevler arasında karşılıklı bağımlılık yaratır.

2. Çeşitli görevlerin doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru yerde, doğru bireyler tarafından, verimli bir süreçle yerine getirilmesidir.

Bu süreçler, koordinasyon başarısını artıracığı gibi stratejik risk yönetimininde de olumlu bir iç müşteri rekabetinin, uzmanlıkları konuşurarak ve yarıştırmakla çözüm üretkenliği bakımından ustalaşan bir örgüte işaret etmektedir (Roberts, 2004 [2005, s. 70]). Bu yönden iş bölümü ve uzmanlaşmanın şirketlere ölçek ekonomisi getiren faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Ancak diğer yandan organizasyonlar büyüdükçe şirketler koordinasyonu sağlamakta zorlanırlar (Milgrom and Roberts, 1992). Bir organizasyon,operasyonel pek çok işleyle ilgili,teknik, ticari ve ekonomik problemi çözme süreci olarak görüldüğü gibi (Garicano and Van Zandt, 2013), sağlıklı bir işlerlik için öncesinde çözüm gerektiren çeşitli koordinasyon problemlerinde çözümlenmesi gerekir.

Bu noktada sektörel ekosistem analizine dikkatimizi çevirdiğimizde sosyal ağ analizine benzer bir yaklaşıma ihtiyacımız var. “En önemlisi, bir iş ekosistemi, bünyesinde üretkenlik ve ayakta kalmak için birbirine bağımlı olan, geniş ve gevşek bir şekilde birbirine bağlı katılımcıların oluşturduğu bir simbiyozdur (Iansiti ve Levien, 2004b [2007, s. 54]). Ancak sosyal ağ analizini içeren deneysel çalışmalar, endüstriyel ekoloji bağlamında oldukça dağınıktır (Ashton, 2008; Ashton ve Bain, 2012; Jedd ve Bixler, 2015; Robadue and at all., 2010). Ayakta kalmak için birbirine bağlı organizasyonlar ve istihdam edilen işgücünün oluşturduğu iş ekosistemleri bünyesinde, iş stratejilerinde ve risk yönetiminde iç müşteri rekabetinin etkin oluşum

sürecini ayrıntılı olarak açıklığa kavuşturmak için yoğunlukla vaka çalışmalarına odaklanılmaktadır.

2.5. Türkiye Şartlarında İş Ortamına Bakış (İş ortamının akıl sağlığına etkileri, zihinsel baskılar ve korku kültürü)

İşverenler ve yöneticiler tarafından, yüksek iş yükü içeren organizasyonlarda, çalışanların refahına odaklanarak, diğer faydaların yanı sıra, daha az devamsızlığa, iş tatminine, finansal sağlığa ve iyi bir iş-yaşam dengesine katkıda bulunması açısından bu konuya eğinilmesini hedefleyen girişimler üzerinde durulmaktadır.

Yüksek iş yükü içeren organizasyonlarda zihinsel baskı çok yüksek düzeylerde seyrederek. Çoğu çalışanlar, bir yandan dijitalleşme maliyetleri ve yetersizliği ile bilgi teknolojilerinin yeterince entegre edilememesi ile oluşan karmaşık düzenin içinde işleri sevk ve idare etmek diğer yandan devlet kurumlarının yeni eklenen prosedürlerini yerine getirmek, yurt içi ve uluslar arası bir takım gelişen süreçleri takip ve adaptasyon, diğer bir yandan sosyal süreçler nedeniyle kişilerin kendi üzerlerinde zihinsel baskıya maruz kalabildikleri ortamlarda iş hayatlarını sürdürmektedirler.

Her ne kadar baskının kısmen sorumlusu kişiler arası ilişkiler ve rekabet boyutuyla ilgili olmakla birlikte bu aynı zamanda içinde yaşadığımız toplumun da doğal bir parçası olarak gelişmekte ve bireylerde zihinsel baskı oluşturabilmektedir. Bu süreçlerin devamında ise iş yerlerinde korku kültürüne evrilebilmektedir.

2.6. Türkiye Ve Dünya Da Akıl Sağlığına Etkiler, Zihinsel Baskılar İle Korku Kültürünün Varlığının Belirteçleri Ve Mücadele Yolları

Korku kültürünün geliştiği ortamlar, çalışanlar üzerinde felç edici bir etkiye sahip olabilmesinin ve çalışma atmosferini ciddi şekilde bozabilirliğinin yanında Bu, personelin sindirildiğini, tehdit edildiğini veya zorbalığa maruz kaldığını hissettiği, bunun sonucunda düzgün çalışmadığı ve verimliliğin düştüğü durumlarla ilgilidir ve böyle bir ortamla karakterize edilir. Nedeni şirkete ve ekibe bağlı olsa da iş yerinde korku kültürüne katkıda bulunan belirsiz ekonomik koşullar, otoriter davranan yöneticiler veya kontrolsüz rekabetçi bir kurum kültürü faktörlerinin sonucudur.

Korku kültürü içinde çalışan insanlar sıklıkla özgürce konuşamadıklarını, hata yapmalarına izin verilmediğini ve sorunlar ortaya çıktığında destek alamadıklarını hissederler. Bu durum strese, tükenmişliğe ve yüksek personel

değişimine neden olabilir. Bunun sadece çalışanların refahı üzerinde sonuçları olmakla kalmıyor, aynı zamanda bir şirketin mali durumu üzerinde de büyük bir etki yaratıyor.

Zayıf etkileşimler de işyerinde korku kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Zayıf iletişimin bir sonucu olarak çalışanların önemli kararlar veya değişiklikler konusunda yeterince bilgilendirilmemesi güvensizliğe ve belirsizliğe yol açabileceği unutulmamalıdır. Bir diğer etmen ihlal edici davranışların aşırı davranışları tetiklemesi ve kontrol edilememesidir. İhlal edici aşırı davranışları fark etmek her zaman kolay değildir ve pek çok biçimde ortaya çıkabilmektedir. Ancak dikkat çekebilecek bir takım işaretleri içinde barındırır. Mesela ayrımcılık, zorbalık ve küçümseme, sözlü taciz, fiziksel şiddet gibi davranışlar birçok şirkette izlenebilmiş ancak iş yerinde bunun nedenlerinin olabilecek rutin şeyler gibi geçiştirilmesi korku kültürünü tetikleyecektir.

Korku kültürü etkin olan örgütlerde stres, tükenmişlik, stres ve kaygı gibi şikayetler, hatta kalp-damar hastalıkları daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle korku kültürüyle mücadele etmek artık isteğe bağlı değil. Şirketler uzun süredir iş yerinde fiziksel güvenliği dikkate alsa da zihinsel güvenlik için bu her zaman geçerli olmayabilmektedir. Motivasyona sahip bir ekip için en iyi sonuçlar temelde yönetimle başlar. Kariyer ya da diğer amaçlara yönelik Yüksek hedefler koyamamak veya işten çıkarılma tehdidi gibi daha başka olumsuz süreçler yaratan korku kültürünün önlenmesi, verimliliğin artırılması ve hedeflere ulaşılması açısından önem kazanmaktadır.

Çalışanlara yatırım yapmak ve olumlu bir çalışma ortamı sağlamak, uzun vadeli sadakat ve başarı için güçlü bir temel oluşturabilir. Sadakat yaratmanın temelinde bireylerin ihtiyaçlarını ve hedeflerini tanımak ve bunları yansıtan bir çalışma ortamı yaratmak yatmaktadır.

2.7. İşletme İtibarı ve İstifa Kavramının İşaretleri

Çalışılacak ya da yeni çalışılan bir işyerini iş başvurusunda ya da iş mülakatında tanımlamak mümkün olmayabilir. Ancak çalışırken karşılaşılan davranışlardan ve ayrılırken (istifa) gösterilen tavır ve hakkaniyet yaklaşımından hareketle değerlendirmeler, o iş yeri için referans niteliğinde olup halihazırda çalışanlar ve ayrılanlar tarafından insanlar arasında işletmenin itibar durumu yayılır. Bu durum yeni personel arayışları sırasında, başvurulardaki uzmanlık ve yetenek kalitesinin yanısıra deneyimsiz başvuruların dahi azalması, düşmesi anlamında istenilen yeterliliklerde personel sürece dahil edilemediğinden, çalışan personelin iş yükünde de artışı devam ettirebileceğinden başka işyeri arayışlarını

ve devamında istifaları getirecektir. İşyerinin Olumlu itibarının yayılımında ise tam tersi yönde kalifiye personel başvuruları ve personel devamlılığı yüksek olacaktır.

İşletmelerde istifa kavramına dikkatimizi çevirdiğimizde, gündeme getirdiği sorunlar irdelendiğinde öncelikle şirketin çalışanları arasındaki problemler akla gelmektedir. İstifa kavramı, istifa eden işgücünün profilinden ziyade şirketin iç dinamikleri ile ilgili tanımlanabilecek sorunlara işaret edebilmektedir. Normal şartlara göre istifa faktörünün yoğunlaştığı varsayımı üzerinde durulduğunda, istifa etmiş çalışanların çıkış mülakatında iyi dinlenilmesi, onlardan alınan geri bildirimlerin ciddi ve gerçekçi nedenlerinin iyileştirmelerde kullanılması, şirket ve şirket içi parametrelerin güncel tutulması ve kontrol altında bulunması yönünde önemli veriler sağlayacaktır.

Zor insan ve baskın sindirici rekabetin burada yer bulmasının en önemli ve kritik sebebi, iletişim sorunları nedeniyle Bilgi akışını sekteye uğratması ile başlayan, yeterli cevaplar sağlanamadığından eksik ya da yanlış sonuçlanan işlemler ile güç ve rekabet üstünlüğü dürtüsü ile çoğu işin belli kişilerde toplanmasıyla diğer bazı çalışanlarda tam kapasitede verim alınamamasına yol açan, etkisi ile eksik ve yetersiz profil izlenimine sebebiyet vererek ters yönde etkilemeleri, kişiler üzerinde zaman ve iş baskısı oluşturmaları, ancak yeterince açık ve bilgi paylaşımcı olmamaları, maaş ve ücretlerde etkileyici olmaları hususlarıyla dikkat çekebilmektedir. Personel gözünden yoğunlukla istifaya neden olan kişiler olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin belli belirsiz yapılanmalarına işaret eden bu süreçler akıl sağlığına etkileri, zihinsel baskıları ve korku kültürünün varlığının belirteçlerine işaret eden sorunları barındırmaktadır.

2.8. Yöneticiler açısından bakış, Liderlik Faktörü ve Nöro Yönetim Kavramı

Çalışma ortamındaki tüm faktörler arasında yönetici kavramı, doğrudan üretkenlik, iş tatmini ve bağlılık üzerinde en büyük etkiye sahip olanıdır ve bu bakımdan iyi liderliğin önemi açıktır.

Yenilikçi yönetim teknolojilerinin önemi; toksik yöneticilerin tam tersi olan inovasyon yönetimini ve yaratıcılığı teşvik etmesidir. Bu teşviğin en önemli sebebi ise ne yazık ki pek çok araştırmanın, yöneticilerin etkisinin olumlu olmaktan çok yoğunlukla olumsuz yönlerinin yansıtılmakta olduğunu göstermesidir. Olumsuzlukların altında yatan kişilik yapılarının süreci etkilediğinin yanısıra sosyal sinirbilimdeki araştırmalar, tıpkı mağarada yaşayan

insan çağında olduğu gibi, modern insan beyninin de temel itici ilkesinin hâlâ sürüngen tepkisi denilen hayatta kalmak , ya da diğer tehdit ve ödüllerle başa çıkmak olduğunu gösteriyor. Beynimiz sürekli olarak hem fiziksel çevreyi (örneğin işyeri) hem de sosyal çevreyi (insanların bize karşı davranışları) bir tehdit veya ödül olarak algılayabileceği herhangi bir şey için tarıyor. Bu yönüyle nörolojik açıdan bakıldığında, günümüzün işyerlerinin çoğu, iş hayatının ve yoğun kıyasıya rekabet ortamlarının gerçekliğinin bir sonucu olarak son derece tehditkar ve yıkıcı çıkar ilişkileri üzerine ortamlar haline gelmektedir. İnsanlar yoğunlukla optimum performansın mümkün olmadığı sürekli nörolojik korku durumları içindedirler. Beynimizin nasıl çalıştığının temellerini anlamak, liderlerin işleri farklı yapmasına ve insanların gelişip en iyi şekilde performans gösterebilecekleri ilgi çekici ortamlar yaratmalarına olanak tanıyor.

İyi yöneticiler motivasyonu, katılımı, performansı, üretkenliği ve iş tatminini artırabilmektedir. Öte yandan zayıf liderlik, motivasyonu düşüren bir çalışma ortamına, kopukluğa, strese ve tükenmişliğe ve iyi çalışanların işten ayrılmasına neden olabilmektedir. Pek çok profesyonel, iş yerinde potansiyellerini tam olarak kullanamamakta, bu da yetenek, üretkenlik ve enerji kaybına neden olmaktadır. Bazen bir yöneticiyle insanlar tamamen uzmanlaşıp gelişirken, başka bir yöneticide ise potansiyel kullanılmadan kalır ve insanlar motivasyonlarını kaybederek enerjilerini de kaybederler.

Nöroegitimin başlangıç noktası beyin şekillendirilebilirliğidir. Beynimizi eğitebilir ve düşünme biçimimizi değiştirebiliriz. Nöroegitim sayesinde, özellikle stresli zamanlarda bile daha iyi, empatik kararlar alma öğretilmektedir. Nöroegitim, liderlik davranışlarını gözlemlemeyi ve ilgili nöro-bilişsel aktiviteyi ölçmeyi mümkün kılan, liderlik yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik bir metodolojidir. Amaç, koşullu, görev odaklı nöro geribildirim sağlayarak profesyonel eq'yu, performansı ve sağlığı artırmaktır. Çalışanların birbirleriyle ve dış dünya ile ilgili Karmaşık, belirsiz kavramlara takılıp kalmadan farklı davranışlar geliştirilmesinin sağlanması ile duygusal açıdan zorlayıcı iş durumlarıyla yüzleşilir. Neroliderlik kavramında yöneticiler, sinir bilimi, derinlik psikolojisi,geri bildirimlerle yöneticilerin tepkilerini, argümanlarını, davranışlarını ve psikolojik, sosyal ve biyometrik aktivitelerini temel liderlik yetkinlikleriyle birlikte test etmelerine, gözlemlemelerine ve geliştirmelerine olanak tanıyan otonom, kendi kendini yöneten ekiplere evrilir. (Poelman, S. 2019).

Nöroliderlik kuralcı bir tarz veya yöntem değildir. Nöroliderlik, tek bir yeni veya spesifik liderlik talimatları tarzını teşvik etmek yerine, liderliğin

desteklendiği, sadakatin sağlandığı ve fedakarlıkların yapıldığı koşulları tanımlayan bir meta-kavramdır. Nöroliderlik, sinirbilim ve organizasyonel uygulamaların bağlantılı olduğu bir kavramdır . Amaçlanan ise, üyelerin her birinin söz konusu kuruluşa önemli bir katkı sağlamanın önündeki engellerin saptanarak kişisel gelişimin işlenmesidir.

2.9. İş Stratejisi ve Risk Yönetimi ile İç Müşteri Rekabeti İlişkisi

Kurumsal iletişim dilinde, iç müşteri rekabeti olarak çalışanlar arasındaki iletişimi vurgulamaktadır.

2.10. İş stratejisi ve risk yönetimine analitik bakış

Özellikle Sigorta yönetimine konu olan risk yönetimi araştırması, sigorta ve finans teorisi ile ilişkilendirilerek değerlendirilmiş ancak son yıllarda bu yaklaşım sigorta, finans, işletme yönetimi merkezli alandan daha geniş bir yönetime doğru yayılmıştır.

İşletme yönetimi ve iş stratejisi odağında yaklaşım temelli araştırma çalışmaları yapılmaya başlanmıştır (Sone and Maeda, 2017). İşletme yönetiminde, "en büyük risk, riskten kaçınmak" olarak ifade edildiği gibi kurumsal yönetim süreçleri ile risk kavramı arasında önemli bir ilişki vardır (Sone and Yoshimura, 2003).

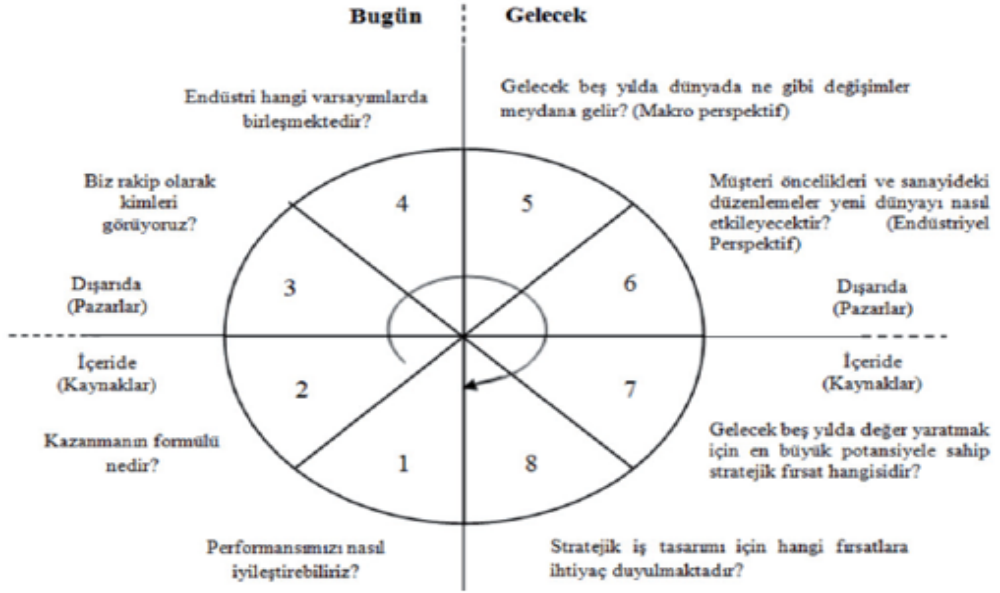
Şimdiye kadar genel olarak risk algısı, riskin ürkütücü senaryolar içermesinin yanı sıra, olumsuz yönleri üzerine yoğunlaşıldı. Ancak gelinen noktada organizasyonların risklerle nasıl baş edeceği, artık işletme yönetimi perspektifinden ayrı düşünülemez bir noktaya ulaşmıştır.

2.11. İş stratejisi türü risk yönetiminin özellikleri

İş stratejisinde risk yönetimi genel olarak üç başlıkta ele alınabilir:

2.11.1. Kuruluşun iş hedeflerinin formüle edilmesi ve uygulanma aşamalarındaki riskler

İşletmede yönetimin önemine işaret eder ve ileri bir dönemde oluşabilecek belirsizliklerin içerdiği riskler karşısında işletmenin acil eylem planları olan geliştirdiği stratejik yönetim içerisinde yer alır. Bu riskler, teşhis ve tedaviye benzerliğiyle, analitik ve rasyonel bir yaklaşım belirlenerek yönetilebilir (Sone, 2013).



Şekil 1: Strateji Çarkı , Kaynak:(Styles &Goddard, 2004:66)

(Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29, 2016
Int. Journal of Management Economics and Business, Vol. 12, No. 29, 2016)

2.11.2. Saf riskler

Sigorta alanındaki riskler gibi direkt olumsuz yönüyle kendini gösteren risklerde, bu risklerin azaltılmasında portföy çeşitliliği ve transferi yoğun olarak kullanılabilir.

2.11.3. Stratejik Karar Verme ve Risk Alma Yeteneği

Ortaklık sahibi, hissedarların baskısı veya çalışanların kaygısı nedeniyle yöneticilerin geçici olarak zarara uğramasının cesaret gerektirdiğine ve bunun bir tür kumar veya risk alma olduğu vurgulanmıştır (Hideichi, Sone. 2013).

Üst yönetimin ve organizasyon üyelerinin bağlılığına odaklanmada bu bağlılığın sezgisel kararlarla desteklediğine dikkat çekilmektedir. Örgüt bu süreçte riskleri minimize etmek için odaklanacaktır. Öte yandan bağlılık, yönetici yeteneğinin kaynağıdır, ancak aynı zamanda, çok ileri götürülürse, uygunsuz bir stratejiye bağlı kalmak gibi tam tersi bir işleve sahip olabilir. Son olarak, bir başarısızlık durumunda bile, kaybı en aza indirmek, kaybın

nedenini ortadan kaldırmak önemlidir. Mintzberg'in çalışmalarının önemli katkılarının Sonucu olarak bu optimizasyonun araştırılması yönünde, iş stratejisi üzerine araştırmalar geliştirildi (Sone and Yoshimura, 2002).

Bu çalışmaların analitik yaklaşımı olan iç müşteri rekabeti, geniş anlamda risk yönetimi için de geçerli olacaktır. Bu teorik araştırmalardan hareketle, riskler ve iç müşteri rekabetinin, organizasyonun ayakta kalmasıyla nasıl ilişkili olduğunu saptamaya yönelik faktörlere vurgu yapılacaktır.

2.12. Uygulamadaki Faaliyetler Örneği ile İç Müşteri Rekabeti ve Risk Yönetimi Bağlantısı

İş ekosistemlerinde işletmeler, işbirliği ve çatışmanın bir arada var olduğu "birlikte evrim" süreciyle yeni bir ortamda var olurlar (Moore, 1996). İşbirliği ve çatışma süreçleri devamında öğrenen organizasyon (Sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak, elde ettiği sonuçları yeni bilgilerin elde edilmesinde ve çevreye uyum için kullanan organizasyonlar) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), olma yolunda gelişimi hızlandırır.

Sürecin inşasında ve sürdürülebilirliğinde, işbirliğine, entegrasyon ve iş bölümü mantığına dayalı bir koordinasyon mekanizmasına ihtiyaç duyulur. Örgütsel davranış kendine özgü riskler barındırır ve risk almayı içerir (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022). Başarı getirmiş ve göz dolduran işlerde alınan insiyatiflerde yer alan risklere rağmen işbirliğinde ve entegrasyonda işleyen çarklar ciddi operasyonlar gerektirir ve gerçek hayat teorilerde varsayıldığı ya da anlatıldığı kadar kolay işlemeyebilmektedir. Yoğun bir efor ve zamana yayılmışlık içerir. İşletmelerin ömrü zaman bakımından süresiz varsayıldığı gibi, çalışanların görev süreleri maalesef sınırsız değildir. O nedenle firmaların sürekliliği yanında insanlar gelir geçer ancak kimlerin gelip değer katıp, başarı ve kaliteyi yükselttiği ile, kimlerin gelip değerleri, kalite ve başarıyı aşağıya çektiği firma hafızasında ve geçmiş performans kayıtlarında mutlaka yer alacaktır. Eğilimler ile riskleri arasındaki ilişki çok önemli bir yönetim bakış açısından, anlayışından kaynaklı olabilmektedir. Örneğin Tedarik zincirinde lojistik sektörü, ürün taşınmadan önce sözleşme ile sevkedilecek siparişlerin alındığı bir sektördür. Ancak sipariş alınmadığı takdirde çalışanların boşta kalması durumunda fazlalık gibi algılanması, yetersiz sipariş durumunda işletmenin faaliyet zararında olması ve alınan siparişlerde de verilen fiyatların güncelliğinin ölçülememesi halinde yapılan lojistik maliyetinin gerçek bedeli olmasa bile sadece iş yapabilmek için

zararı karşılamaması gibi büyük bir risk söz konusu olabilir. Bu risk maliyetlere dahil olacağından hareketle düşük fiyatlarla sipariş almanında zarardaki payı noktasında, dışardan sağlanan girdilerin anlık maliyet değişimlerinden ötürü verilen tekliflerin doğruluğu mutlaka ölçülmelidir. Kalitesiz lojistik hizmetlerinde zayı olan mallar, hatalı sevkiyatlar vb. taşımayı yapan firmaya fatura edildiği unutulmamalıdır ve sektörde sıklıkla gündeme getirilmektedir. Yukarıda görüldüğü gibi lojistik firmaları, işi yaparken teklif verirken kolaya kaçsalar da uzun vadede ayakta kalabilirler ancak maruz kalabilecekleri risklerin de esasen farkındadırlar. Diğer taraftan kısa vadeli, günü kurtarma bakış açısına sahip yöneticiler ve iflasın eşiğindeki firmalarda durumun farkındadır. Organizasyon yöneticilerinin, işin kolayına kaçış ve günü kurtarma, kotayı doldurma amacını belli etmemek için sırf sipariş kabul etme ve sadece kara odaklanma eğilimlerinde mevcut olabilmektedir. Bu eğilime karşılık olarak minimum fiyat sistemleri devreye sokulabilmektedir. Ancak diğer çeşitli sektörlerde de görülen benzer eğilimler ile riskleri arasındaki ilişki çok önemli bir yönetim metodolojisi ve meselesidir.

Bu süreçler bazında geçmişten şimdiye ve ileriye dönük iç ve dış her alanda “paradigmadaki değişim”(zihni bir kalıp düşünce sistemi olarak, dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada insana köklü ve tavizsiz bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisi olup yönetim alanına önemli katkılar sağlayan bakış açısı) (Kuhn, Thomas.1962), sağlıklı bir şekilde ele alınmalıdır.

2.13. İş Stratejisi ve Risk Yönetiminde İç Müşteri Rekabeti Unsuru ile Uygulamadaki Önleyici ve Geliştirici Faaliyetler

“Rekabet dünyasında iki seçeneğiniz vardır. Kaybedebilirsiniz; ya da kazanmak istiyorsanız, değişirsiniz” (Lester Thurow).

İş stratejilerinde risk yönetimi kavramı “riskleri bir gelir kaynağı olarak gören ve riskin olumsuz etkisini bastırırken getiriyi en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan faaliyetler” olarak nitelendirilmiştir (Sone and Maeda, 2017).

Risk" hem olumlu hem de olumsuz yönleri kapsayan bir kavramdır. Riskin nasıl alındığına bağlı olarak iki ucu keskin bir kılıç olabileceğine dikkat çekiliyor (Sone and Maeda, 2017). Uygulamadaki bir işletmenin risklere cevap verirken insan faktörünü iç müşteri rekabeti üzerinden nasıl yönlendirilebileceği hakkında yönetsel faaliyetler incelenmiştir.

Bu sistemde, iç müşteri rekabeti olgularının amaçlara yönlendirilmesinde farkındalık katan rasyonel bir bilinç yaratacağı bakış açısıyla bireylerin başarı, beklenti, güdüleme, ait olma, kabul görme ihtiyaçları ile ilişkilendirilerek, aşağıdaki uygulamalarla yönetme ve yöneltme ile nasıl evrildiği ve hedeflenen beklentilere ulaşmada iş gücünün , iş süreçleri ile nasıl bir doğrultuda sentezlendiğinde olumlu sonuçlar verebildiği aşağıdaki sistemler incelenerek değerlendirilmiştir.

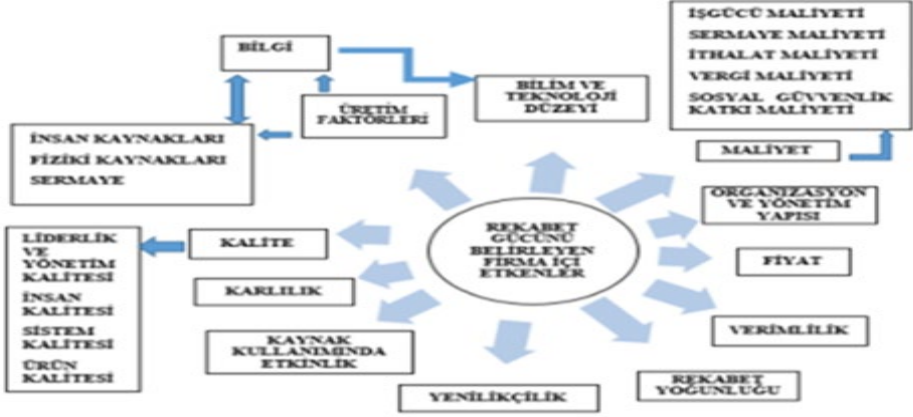
2.14. İş Ekosistemi ve İş Geliştirme Süreçleri

Orgnizasyondaki iş ortamı, iş ekosisteminin (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), sektörel bir uzantısıdır.

İşletmenin dış çevresinde yer alan unsurlar (tüketiciler ve toplum, rakipler, banka ve finans kuruluşları, tedarikçiler, piyasa koşulları ve devlet) ile işletmenin iç çevresinde yer alan unsurların (sermaye sahipleri, yönetim biçimi, teknoloji, örgüt kültürü, çalışanlar) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), kombinasyonunun entegresi ve aynı zamanda mutlak uzmanlıklar gerektiren bir iş alanının yönetilmesidir. Bu yönetimde sınır bağlantı rolleri (örgütün çevresindeki birey ve örgütlerle ilişki kuran, örgüt ile çevre arasındaki bilgi alışverişini gerçekleştirip planların ve faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayarak belirsizliği azaltan birimler) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), Üzerinden ilişkilerin organize edilmesi, İstenen ilişkileri kurma yoluyla dış çevreyi denetleme yolları (birleşmeler, ortak girişim, reklam, halkla ilişkiler)) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2029), ve daha iyi ve sürdürülebilir ilişkiler ve tutunma arayışlarında kooptasyon (çevredeki belirli alanlarda söz sahibi kimselerin örgütün karar mekanizmalarında görevlendirilmesi)) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), yoluyla stratejik ve zorlayıcı bir ağ etkisi (piyasaya karşı hiyerarşi çatışmasına düşmeden, sistemin sınırlarını aşan ve üyeleri arasında güven inşa eden bir ekip,örgüt işbirliği) Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), oluşumunu gerekli kılar.

İş ekosistemlerine katılan tüm oyuncular için ortak kritik nokta, böyle bir simbiyoz ekseninde ayakta kalabilmek ve amaçları gerçekleştirmek için oyunun kurallarına ne kadar hakim ve yeterli olduğuyla bu ekosistemde ne kadar süre var olup olamayacağını anlık olarak öngörememe sorunlarıdır. Yani belirsizliklerde kararsız duruşlar sergilemek. Burada mutlaka iyi değerlendirilmesi gereken bir stratejide, Simbiyotik Yönetim (farklı endüstrilerde faaliyette bulunan örgütlerin, rekabet avantajı sağlamak, yeni

pazarlar oluşturmak, karşılıklı kazanım elde etmek ve yaşamlarını sürekli kılmak için bağımsızlıklarını kaybetmeden birlikte hareket etmeleri) (Çolakoğlu, M. (2019). "Simbiyoz Yönetim"), olgusunun da iyi kavranmasıdır.



Şekil 2: Rekabet Gücünü Belirleyen Firma İçeri Etkenler.

Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi / Cilt:12 / Sayı:1 / Haziran 2023
Journal of Economics and Management Research Vol:12 / No:1 / June 2023

2.14.1. Yöneticiler ve Birimler Arası İlişkilerde Kavramsal Beceri

İşlerde durgunluk döneminde terazinin merkezi ve stratejisinin temelinde geleneksel satış kaybı kültürü yatmaktadır. Müşteriler paraya odaklanma eğiliminde olduğundan enflasyonist zamanlarda iş stratejisi ve risk yönetimi yoluyla kurumun ayakta kalmasına odaklanılmaktadır (Hideichi, Sone. 2013). Ayrıca yönetim sorunlarına da bilimsel yöntemin uygulanmasından hareketle işverenler ve çalışanlar arasında karşılıklı işbirliğine ihtiyaç duyulduğuna yer verilmiştir (Sarker, Khan. 2013).

Böyle zamanlarda firmanın güç ve ölçeği ile rekabet durumunun çekip çevrilmesi, öngörülerin isabetli olabilmesi için yöneticilerin kavramsal becerileri noktasında güçlü ve zayıf yönlerinin farkındalıkları ile firmanın tüm işlevleri, mali durum ve rezervleri ile risk alma zamanlarında öncelikle kavramsal becerilerinde (organizasyonun sahip olduğu yapıyı ve ilişkileri kavrayabilmesi ve örgüt içindeki her bir departmanın veya birimin örgütün temel amaçlarına ne ölçüde hizmet ettiğini değerlendirme becerisi)

(<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), sürece dahil edilmesi gerekmektedir.

Krizle sebep olan çevresel etmenler (ekonomik sistemin durumu, teknolojik gelişmeler, siyasi oluşumlar, uluslararası çevresel değişimler) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), nedeniyle oluşabilecek türbülansların örgütsel krize (örgütün varlığını tehdit etmesi, krizin çözümü için yeterli bilgi edinememe, acil çözüm gerektiren eylemler ve karar alıcılarda gerilim yaratması sorunları) dönüşme riskleri ile organizasyonun ayakta kalabilmesinde bir üst maddenin (yurt içi ve yurt dışı eğitim sistemi) sonraki kuşak yönetici adaylarına mutlaka sağlanması önem kazanmaktadır. Yöneticiler aynı zamanda çalışanlardır. Bu perspektiften bakıldığında yöneticilerin uygulanabilir işlerine yatırım yapmak bir iletişim aracı oluşturur. Anlamlılık ve uygulanabilirlik bağlamında çalışabildiklerinde, yalnızca kendilerinin değil tüm ekibin bundan faydalanma şansı artar.

2.14.2. Kurumsal Yönetim ve Kalite Standartlarına Akredite Olma

“Yöneticilerin, başkalarının paralarını harcarlarken kendi paralarını harcarken gösterdikleri aynı özeni göstermeleri beklenemez. Yöneticilerin ihmalkarlıkları ve israfları, şirket yönetiminde kaçınılmazdır.” (Adam Smith, 1776)

Kurumsal yönetim, çoğunlukla kalkınma çalışmalarından yönetim çalışmalarında önemli bir alana sahiptir. Yönetim kurulunun yapısı, ücretlendirmesi ve oluşumu, halka açık bir şirketin yönetiminin nasıl yapılandırıldığına hissedarlara ve paydaşlara şeffaf hale getirmekle ilgilidir (Witherell, 2002:18). Dahil olduğu süreçte, hangi çıkarların ağırlıklandırıldığı ve seçim ve ücretlendirme süreçlerinin nasıl oluşturulduğu uyumlu ve sürdürülebilirlik üzerine bir düzen oluşturulmasıdır.

Süreçler bazında uygulamada büyüme stratejisine uygun yönetim yapısını dikkatle düşünmek önem arzeder. Organizasyon idaresi, ister muhtemel bir kriz halinde ve ister büyüme süreçlerinde olsun, kurumum karmaşık belirsiz durumlarla ve seçimlerle karşı karşıya kaldığında veya farklı ilgi alanlarına sahip daha fazla paydaş katılımı gibi çeşitli senaryoları öngörerek özellikle dikkate alınmalıdır. Bunun nasıl düzenleneceğini önceden düşünmek, kontrol ve paydaş yönetiminde çok yardımcı olur. Bazı dönemlerde mali sıkıntı içindeki şirketlerin yöneticilerinin görev ve rollerine yönelik olumlu ilginin olmayışı zor zamanlarda çökertici etki yaratabilmektedir. Bu aşamada devreye giren

girişimci yöneticiler ve kurumsal yönetim sistemleri organizasyonu daha iyi ekonomik şartlara yöneltmek için elzem olmaktadır (Şehirli, 1999).

Kalite yönetim sistemleri dahili bir teşhis aracı veya harici tanınma olarak hizmet vermiştir. Ama aynı zamanda giderek artan bir şekilde kurumsal dönüşüm için bir çerçeve ve başarılı değişim için bir araç olarak kullanılmaktadır (Stassen, Ruud. 2019). Güncel şartlarda, ekonomik eylemlerin getiri ve kayıplar üzerinden ifade edilmesi ile girişimciliğin kalıcı başarısı ve sürdürülebilir bir organizasyon olabilme amaçlarına yönelik atılan adımlar, gerek yasal, gerekse rekabet mecburiyetleri öngörülerek toplam kalite yönetimi standartlarına göre dizaynı önemli kılmakta ve teşvik etmektedir. Bu ekonomik girişimci bağlamında kalite demek müşteri odaklılık anlamına gelir. Kalite yönetimi modelleri ise en genel anlamıyla , ürünlerin kalitesini sürekli iyileştirmek için kullanılan ilgili tekniklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Sadıkoğlu, 2010b:58). Müşteri gerekliliklerini ve geçerli yasa ve yönetmelikleri karşılayan ürünleri tutarlı bir şekilde üretme veya tedarik etme yeteneğini göstermektedir. Bu yönüyle müşterinin sorularını veya gereksinimlerini mümkün olduğunca karşılamayı amaçlayan kalite sisteminin sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir.

Organizasyon ve örgüt kapsamında bakıldığında, toplam kalite yönetimi tamamen yetkinlik yaklaşımıyla ve yetenek arayışıyla alakalı olabilmektedir. Kurumsal yönetim süreçleri birlikte kalite yönetim sistemlerinde çalışanların seçimine büyük önem verilmektedir. Burada iç müşteri rekabetine konu olan durum, örgüt içinde çalışanların çalışma şartlarını da merkeze alan, insancıl bir yaklaşıma ihtiyaç bulunduğudur.

İnsanlar yapılandırılmış (çalışma) zamanı içerisinde resmi olmayan bağlantılar yoluyla kişisel gelişim ve üretkenlik için engelsiz iletişime de ihtiyaç duyarlar. Kurumsal yönetim ve kalite standartlarına göre ise bireylerin gelişim ve üretkenliğinde birbirlerini tanımaları için verilen zaman ve birbirlerinden ne gibi faydalar sağlayabileceklerini öğrenen ve sadakat oluşturma fırsatı sunan kalıcı ekipler gerektirir. Tersi durumların sonuçları ise yetişmiş iş gücünün bir işyerini bırakıp başka bir işyeri arayışları ya da kısa bir süreç içinde kariyerlerine ara vermeleri gözlemi sadece kendi kişisel tercihlerinden değil, gelişigüzel tabir edilebilecek işyerleri ve yıpratıcı prosedürleri etkin olmaktadır. Dolayısı ile rekabet ortamının getirileri arasında, İnsanların kişisel bir hayat hikayesi de inşa etmeleri gerekmektedir. Bu ise bilgi ve becerileri yerleştirmek ve korumak için tutarlılık ve artan deneyim, diğer bir deyişle

süreklilik gerektirir. Dengesiz ve sürekli gergin ve değişken ortamlar onları vazgeçmeye ve yüzeysel olmaya zorlar.

İnsani nitelikler bakımdan verimlilik bir başlangıç noktası olarak değil, bir başarı olarak kabul edilir. Bu hedefe ulaşmak için yöntemin organizasyondaki, kalite muhakemesini imkansız hale getiren, yani geçici dağınıklıklar, yanlış hamleler, yanlış başlangıçlar, çıkmaz sokaklar sonucunda ,edinilen tecrübelerle iş ve öğrenme süreçlerini geliştirmeyi mümkün kılan yenilikleri kabul etmeleri önerilmektedir (Masschelein and at all., 2006). Bu farkındalık, bir aktivasyon stratejisinin, kendi kendini harekete geçirme çağrısının ve dinamik yeteneklerin istihdam edilebilirliğinin bir parçasıdır.

Organizasyonun (başkalarıyla birlikte) hayatını şekillendirmek için ideolojik perdelerden kurtularak bilgi, içgörü ve beceriler yoluyla kendi durumunun farkına varması ve gelişmiş kaliteli davranışlar, roller geliştirilmesi ve iç müşteri rekabetie yansıyan kaliteli bir organizasyon kültürü yaratmak açısından fikirlerden eylemlere bir süreç izlenmektedir (Detrez, Chico. 2009).

2.14.3. İnsan Kaynakları ve Dinamik Yetenekler Kavramı (Entegrasyon ve İş Bölümü ile İstihdam Edilen İşgücünün Sevk ve İdaresi)

Rekabet ilkesi işlemezse insan kaynakları ve iş süreçleri gelişemez, organizasyon kendisini büyütemez. Gerek problem çözme gerekse hızla değişen ve dönüşen koşullara sürekli yanıt arama halinde olma daima rutin bir eksende devamlılık gösterecektir.

Bireysel ve kurumsal gelişmişlik açısından hemen herkes durumun niceliğinden ziyade vizyon, misyon ve kalite felsefesini paylaşmaktadır. Kalite felsefesini içi dolu gerçekçi şartlarda yansıtmak için niceliğin zorlanması ve inşa edilmek ya da var olunmak istenen alanları istikrarlı bir şekilde oluşturma konusunda güçlü bir anlayış bulunması kişisel ve kurumsal yönetim felsefesi ile mutlaka ilişkilendirilmelidir. Yönetim felsefesinde işbirliğine, entegrasyon ve iş bölümü mantığına dayalı bir koordinasyon mekanizmasına, rekabet ilkesi bilinçli bir şekilde dahil edildiğinde büyük sonuçlar elde edilebilmektedir. Buradaki handikap “iç müşteri rekabeti, aynı zamanda çeşitli grup ve hizipleşmelerin ortaya çıkmasına da neden olabilen bir olgudur” (Sone and Maeda, 2017). Bu olgu verdiği tepkilere göre aynı zamanda bilginin edinilmesi, paylaşılması ve sonuçları kapsamında (veri hırsızlığı, işleyiş, faaliyet ve üretim reçetelerinin sızdırılması gibi) istenen düzlemde gitmeyen aşırı rekabetten kaçınılması gerektiğine de işaret etmektedir. Aradaki fark iç müşteri rekabeti yerine iç çatışmaya evrilmesidir. Burada ana nokta istihdam

edilen işgücünün sevk ve idaresidir. Sevk ve idare edilemeyen atıl işgücünden kasıt, yüklenilen maliyetlere istinaden etkin kullanılmayan, iş ile ilgili yeterli donanımı olmadan kritik noktalarda bulunan, işletmenin kendi politikaları nedeniyle hantallaşan, işletilemeyen süreçlerin sebep olduğu zarar ve müşteri kayıpları gibi. Arka planda yer edinen sorunlar nedeniyle çoğu işletme temel yetkinliklerini ve rekabet avantajlarını kaybetmişlerdir. Bu tür ortamlarda mutlak fikir, dinamik yeteneklere ihtiyaç duyulduğu yönündedir. Dinamik yetenekler, "bir şirketin hızla değişen bir ortama yanıt vermek için şirket içindeki ve dışındaki yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden konuşlandırma yeteneğidir (Teece and at all., 1997, s. 516).

Bu noktadan sonra iç müşteri rekabeti, artık felsefesi olan bir iç müşteri rekabetie evrilmesi bakımından, şirket içerisinde güçlü bir şekilde yerleşebilir olup bu nüfuzu desteklemek amacıyla çeşitli insan kaynakları geliştirme sistemleri devreye alınarak stratejik risklere verilen tepkilerde önemli bir çözüm etkisine sahip bir organizasyon yapısına dönüşüm güçlenecektir.

2.14.4. Yetenek Yönetimi, Maliyet Sinerjisi ve Yedekleme Planlaması

Yetenek yönetimi, bir kuruluşun insan kaynaklarını iş hedeflerine ulaşmak için yönetmeye yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Herhangi bir kuruluşun başarısı, yeteneğinin kalitesine bağlıdır. Bu nedenle organizasyonun başarısına katkıda bulunabilecek yetenekli çalışanların işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreci önem kazanır.

Yetenek yönetimi sadece işe alım ve seçme ya da mükemmel eğitim programlarından ibaret değildir. Her bireyin gelişmesini ve büyümesini sağlamak için özel olarak tasarlanmış, her bireyin gelişmesini ve büyümesini sağlamak ve kolektif başarıya ulaşmak için tasarlanmış bütünsel bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi, mevcut ve gelecekteki iş hedeflerine ulaşmak için bir kuruluşun iş gücünü çekmek, geliştirmek, elde tutmak ve optimize etmek için kullanılan kapsamlı süreç ve stratejiler kümesini ifade eder. Maliyet sinerjisi ise iki veya daha fazla şirket veya iş biriminin bir araya gelmesiyle elde edilen tasarruflardır. Bu iki kavram birleştirildiğinde kuruluşların kaynaklarını optimize etmeleri ve iş hedeflerine ulaşmaları için güçlü bir araç oluştururlar. Maliyet sinerjisi, bir kuruluşun faaliyetlerinin farklı bölümlerini entegre etmekten elde ettiği faydaları ifade eder. Yetenek yönetimi, maliyet sinerjisinin sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yetenek yönetimi, maliyet sinerjisi elde etmek için önemlidir çünkü kuruluşun doğru kişileri doğru rollerde görevlendirmesini sağlar. Kuruluşlar çalışanların gelişimine

yatırım yaptıklarında yetenekli ve bilgili bir iş gücü oluşturabilirler. Bu, daha yüksek üretkenlik ve verimliliğe yol açarak maliyet tasarrufuna etki edebilecektir. Şirketler öğrenmeye ve gelişmeye yatırım yaparak daha katılımcı ve motive bir iş gücü yaratabilir; bu da daha yüksek elde tutma oranlarına ve çalışan değişimiyle ilgili maliyetlerin düşürülmesinde etkili olacaktır.

Maliyet sinerjisine ulaşmanın bazı temel yolları şunlardır:

—Paylaşılan hizmetler: Bu, fazlalıkları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için finans, İK ve BT gibi destek fonksiyonlarının birleştirilmesini içerir .

—Satın Alma: Bu, tedarikçilerle daha iyi anlaşmalar yapmak ve maliyetleri azaltmak için birleşmiş kuruluşların birleşik satın alma gücünden yararlanmayı içerir .

—Operasyonlar: Bu, işten çıkarmaları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için üretim, dağıtım ve lojistik gibi faaliyetlerin birleştirilmesini içerir.

—Pazarlama: İşten çıkarmaları ortadan kaldırmak ve maliyetleri azaltmak için reklam ve tanıtım gibi pazarlama faaliyetlerinin birleştirilmesini içerir.

Yedekleme planlaması: Yetenek yönetimi, birleşik iş gücünden halefleri belirleyip geliştirerek, kuruluşun kilit pozisyonları dolduracak ve dışarıdan işe alım ihtiyacını azaltacak bir yetenek hattına sahip olmasını sağlayabilir. Planlama sürecinin amacı , kaçınılmaz personel değişiklikleri meydana geldiğinde organizasyonun çok az kesinti ile veya hiç kesinti olmadan çalışmasını sağlayacak haleflerden oluşan bir yetenek hattı oluşturmaktır . Yedekleme planlaması her kuruluşun radarında olmalıdır çünkü yaşam döngüsünün bir parçası olarak çalışanlar ayrıldığında veya terfi ettirildiğinde aksaklıkları azaltabilir niteliktedir. Yedekleme planlaması, performans yönetimi, öğrenme ve geliştirme ve iş gücü planlaması gibi diğer İ.K. süreçleriyle karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Bu entegrasyon , performans verilerinin yedekleme planlamasını beslediği, gelişim planlarının halefleri hazırlamak için uyarıldığı ve iş gücü planlamasının yedekleme çabalarının stratejik yönünü bilgilendirdiği bütünsel bir yetenek yönetimi yaklaşımı sağlar.Yetenek yönetimi, maliyet sinerjisi, ve yedekleme planlaması, kuruluşların iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek stratejik kavramlardır. Kuruluşlar bu kavramları birleştirerek insan kaynaklarını

optimize edebilir ve önemli tasarruflar sağlayabilir. Ancak yetenek yönetimi yoluyla maliyet sinerjisine ulaşmak dikkatli olmayı gerektirir.

2.14.5. İşe Alım ve Yerleştirme Süreçlerinin Değerlendirilmesi

Sürece yeni oyuncular dahil etme ya da enerji katkısı da denilebilmektedir. İşten ayrılmalarla boşalan açık kadroların doldurulması, ihtiyaç oluşan noktada iş yükünün hafifletilmesi, ya da yeniden yapılandırma nedenleriyle işleyen süreçlerdir.

İşe alım ve yerleştirme süreçleri, sadece insanları yanlarına almak değil, aynı zamanda onların katkılarını sunabilecekleri ve sorumluluk alabilecekleri bir konuma getirmektir. Hedeflenen sadece işbaşı yaptırmak değil aynı zamanda ileriye dönük istenmeyen bir durum dahi olsa bazı dönemlerde karşılaşılabilecek yapılanma aşamalarında da yardımcı olacaktır. Bu sürecin doğru yönetimi ve işletilebilmesi, gelişim odaklı yaklaşım, deneme, öğrenme ve birlikte anlam yaratma sürecidir. İşletmelerin aynı zamanda bir özelliğide, özünde dış dünya daki insanların ve onların işçilik hizmetlerinin de talibi olarak işgücünün hizmetinde olmasıdır. İşe alım ve yerleştirme süreçleri özünde bazı önemli hususları içinde barındırır;

—Adayları başvurduğu görev ile ilgili olarak neyin motive ettiği, ne gibi bir zorluk arandığı ve adaylara nelerin enerji verdiğini bilmek ayrıca adayların kişisel özellikleri ve bunların işe nasıl yansıdığını da göz önünde bulunduran aktif bir süreçtir.

—Mükemmel eşleşmeyi oluştururken adayın müşteriyle, kurum kültürüyle ve göreviyle gerçekten profesyonel bir bağ kurmasını sağlayacak hızlı bir adapte ortamı için geliştirici oryantasyon ve işbirliği düzeni var edilmesi avantaj sağlayacaktır.

—İşe yerleştirmenin dinamik yönü, işletme yararları açısından yetenekleri organizasyonlara bağlama hızı ve verimliliğinin yanında kuruluşun üretkenliğinin artırılması yönünde çalışma ortamının yeterliliklerinin iyileştirilmesi ve istenildiğinde herhangi bir iş kolu uygulamasının eklenebileceği entegre, modern bir çalışma alanının var edilmesi gözden geçirilmelidir.

—Örgüt genelinde öğrenmenin ve sağlıklı büyümenin sürdürülebilirliğinin geliştirilmesi ana hedef olmalıdır.

—İşgücü piyasası ile iletişim ve etkileşim sürecidir. Kurum ile aday arasında karşılıklı motivenin en yüksek düzeyde olduğu adayların görevle eşleştirilmesi yerinde olacaktır.

—Yeni üyelerin katmadeğerini ortaya koyabilmesi için aynı zamanda örgütün muntazam bir işleyiş felsefesi ile profesyonel bir ortam yaratılması ve birbirlerinin becerilerini geliştirmesi öngörüldü.

—Hali hazırdaki çalışanlar firmanın aynası durumundadır. Çünkü Adaylar, şirketin çalışanlarına çekici haklar tanıyan, değer veren bir yapıya sahip olduğunu bildiklerinde, işe alım ve devamlılık çok daha kolay hale gelecektir. Değer verildiğini ve tanındığını hisseden çalışanlar, çalıştıkları kurum hakkında daha fazla olumlu yorum (reklam) yapmalarından dolayı, üst düzey yetenekleri çekme konusunda firmanın sektörel başarı skalasını daha iyi bir konuma getirecektir.

2.14.6. Çalışanları Tanıma ve Kişilik Envanterleri

*“Rekabet, en iyi ürünlerin ve en kötü insanların ortaya çıkmasını sağlar”
(David Sarhoff).*

Çalışanların şirket kültürünü sevmeleri durumunda daha sıkı çalışmalarını muhtemeldir. Emeklerinin karşılığını aldıklarında işi hayatlarının bir parçası olarak görmeye başlarlar. Sağlıklı ve hoş bir atmosfer yaratır.

Zihinsel ve fiziksel sağlık, huzur, motivasyon sorunları işyerlerinde strese , üzüntüye, kaygıya ve diğer zihinsel sağlık sorunlarına neden olur. İş yerinde sorun yaşayan ve kendilerini değerli hissetmeyen kişiler işletmenin büyümesine yardımcı olmayacak ve yalnızca gelir elde etmek için verimsiz çalışacaktır. Sürekli stres, üzüntü, kaygının olağanlaştığı işyerlerinde motive olunamayan ortam nedeniyle işten ayrılmalarla sonuçlanacaktır. Bu durumda çalışan devir hızı pahalı olduğundan maliyetleri azaltmak ve şirketin büyümesini sağlamak için elde tutma önem kazanacaktır. Tüm çalışanların buldukları kuruma katılarak doğru seçimi yaptıklarına dair onaya ihtiyaçları bir gerçektir. Hoş karşılandıklarını ve desteklendiklerini hissederlerse, muhtemelen takımda kalacaklar ve takımın başarısına katkıda bulunacaklardır (Anas, Masut. 2021).

Kişilik envanteri oluşturma sürecinde ise, bireyin sosyal ve psikolojik vasıfları ile yapacağı işin eşleştirilmesi ve yatkınlığı ile yapacağı görevlerde sorumluluk alabilme kapasitesi ölçülmek istenmektedir. Fakat her insan farklıdır. Aynı şey davranış ve temel tutumlar için de geçerlidir. Bu sürecin

ancak izlenerek gözlemlenmesinden sonra tespit edilen simbiyotik ilişkilerden bahsedilmektedir. Örgüt yaşamında da bir başkası üzerinden geçinenler, bir başkasının gölgesine sığınanlar, kendini kullandıranlar ve tek taraflı ya da karşılıklı çıkar gözeterek iş ortaklığı gözetilenler olduğu gözlemlenmiştir. Neticede, örgütlerde simbiyotik ilişki içerisinde hareket eden, İşbirlikçiler, sığıntılar ve asalaklar olarak üç farklı çalışan tipi ve davranışı tanımlanmıştır: (Mücevher, M. H. 2021). Dolayısı ile bu davranış kalıplarından kaynaklı zihinsel ve fiziksel sağlık, huzur, motivasyon, sorunları işyerinde strese , üzüntüye, kaygıya ve diğer zihinsel sağlık sorunlarına dönüşümünde söz konusu olabilmektedir. Arka planında insan davranışları yatmaktadır.

İnsan farkı, davranış ve temel tutumların önemi simbiyotik ilişkiler bazında değerlendirildiğinde çalışma ortamlarında çalışanların birbirlerine işbirlikçi, sığıntı ve asalak ya da örgüt bazında bir başkası üzerinden geçinenler, bir başkasının gölgesine sığınanlar, kendini kullandıranlar ve tek taraflı ya da karşılıklı çıkar gözeterek iş ortaklığı gözetilenler olarak yaklaştıklarının örnekleri bulunmaktadır (Özbilen, Murat. (2012) “Kariyer Dünyası”). Örgüt içinde çalışanların birbirine karşı bu tür değerlendirmeler sergilemesi ortak işbirliğine zarar verici olduğu gibi, bu değerlendirmelerin gerçek oluşu halinde ise kişilerin şirkete işgücü kaynağında maliyeti ve başarı getirisinde de zafiyetleri ifade etmektedir. Bunun çözümü ise bu vasıfların sadece yönetim kapsamında işgücü maliyeti ve zafiyetlerin değerlendirilmesi ve iç müşteri rekabetinin güçlendirilmesine evrilmesindeki zayıf noktaların tespitinde faydalanılabilecek çalışan detaylarının ve bu çalışanlara verilecek görev ve sorumlulukların isabetli olabilmesinde kullanılabilmektedir. Sürekli stres, üzüntü, kaygının olağanlaştığı işyerlerinde motive olunamayan işleyiş ise işten ayrılmalarla sonuçlanacaktır. Yetenek ve kişilik envanteri bu noktada devreye girebilmektedir.

Bu nedenle işyerinde çalışanların tanınması ile olgun yetenek ve kişiliklerin dinamik yetenekleri tespit edebilen ve öne çıkaran ve teşvik eden yönetim bilinciyle takibi ve izlenmesi kurum kültürünün bir parçası olmalıdır.

2.14.7. Staj veya Çıracılık Sistemi

Uzun yıllar boyunca informal ve formal eğitimle destekli devam eden ve ayrı ayrı yeteneklerine göre mükemmel uzmanlar oluşturmayı başaran tam teşekküllü bir rotasyon ile desteklenmiş yetiştirme programlarının bulunup bulunmadığı fark yaratmaktadır.

Firmaların kendileri piyasadan kalifiye işgücü talep ederken, kendisi piyasa ne kadar kalifiye işgücü sunabilecek ortama ve donanımına sahiptir. İnsanların geçmişteki hedeflerine imza atmış, onlara dokunan, şirkete ait bir tecrübe katkısı var mı, yoksa bireylerin geçmiş tecrübelerinden faydalanıp sömüren bir izlenime mi sahip biliniyor? Yoksa tam randımanlı değişen koşullar ve yetiştirilmiş iş gücünün terfi ettirilerek staj veya çıraklıktan yeni uzman çalışanlar ya da personel olarak görevde yükseltilerek işgücü eğitiminin en önce kendisine yarayacağını farkındadır. Bu uygulama hiyerarşik bir ilişki değil, yatay ve dikey bir ilişkidir.

Çalışanların gelişim ve yeteneklerinin bilincinde olmak tam olarak birbirimizden öğrendiğimiz şey olarak geleceğe yansiyacaktır. Amaçlanan ise bulunulmak istenilen bir çalışma yeri olmak, kişinin zihnini ve becerilerini geliştirmek ve zengin bir empati duygusunu geliştirmektir (Sone and Maeda, 2017).

2.14.8. Ücret Sistemi

Her organizasyon, işletmenin destekleyici ögelerinin yer aldığı departmanlardan oluşmaktadır. Mesela, yönetim, üretim, pazarlama, satış, muhasebe, finans, halkla ilişkiler vb. ücret sistemi tüm departmanlarda aynıdır.

Adil ücret sistemlerine ilave olarak, özendirici ve teşvik edici ödül, ek prim veya parça başına ücret sistemleri ile teşvik edici ek mesai ücretleri ile çalışanların performansını ve yaptıkları işin üstüne düşmelerindeki rekabet ve ciddiyetin kişiler arasındaki fayda sunma ve gayretlerini artıracığından hareketle, insan kaynağının sadece yönetim ve idari departmanlar değil, diğer farklı birimlerin çalışanlarının da rakip olarak görülebileceği geliştirici ve atılgan bir oluşuma evrilmesi sağlanabilmektedir. Farklı departmanlarda çalışsalar bile, işin özü olan dostça bir rekabet sisteminin yanısıra ortak olunan ve birlikte sağlanan başarı ve kazanımların, kaliteli iş çıkarmanın verdiği keyif ve hissiyatla zaman içinde emekli olana kadar birbirlerinden haberdar olan bir oluşum vasfı rahatlıkla izlenebilmektedir.

Sonuç olarak uzun zamanlar hep birlikte vakit geçirmiş olmanın, karşılardaki takım üyelerinin birbirlerinin her özelliğinin çok sıkı bilincinde olmaları ve buna uygun bir ortam geliştirilmiş olması halinde, riskler ve iç müşteri rekabetinin, organizasyonun ayakta kalmasıyla nasıl ilişkili olduğunu saptamaya yönelik çalışanların yadsınamaz etkenliğini göz önünde bulunduran ve kazançlı çıkmanın, kilit ve anahtar faktörlerini çalışanların oluşturduğunun unutulmaması gerekmektedir.

2.14.9. Amaçlara Göre Yönetim (İşlerin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi)

Organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, mesuliyet alanlarını ve ulaşacakları veya ulaştıkları sonuçları birlikte mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim sürecidir.

Dönem tamamlandığında, hedeflenen ve gerçekleşen sonuç raporları alındığında görevli departmanlar periyodik olarak önceki dönem verileri ile (satış/sipariş adeti, satış tutarı, maliyet, ciro, süre) karşılaştırmalı değerlendirme yapar. İşletmenin mevcut yapısıyla belli bir dönemde gerçekleşen üretim/faaliyet kapasitesi olan fiili kapasitesi, “kullanılan kapasite” pratik kapasitesinin altında ise ortaya çıkan atıl kapasite (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), kaynakların iyi kullanılmasına karşılık hedeflerine ulaşılmadığı tespit edilen bir işletmenin etkililik düzeyi düşük, etkenlik düzeyi yüksekliği Etkili planlamayı engelleyen etmenler (zamanın genişliği, yönetsel sorunlar, planlama masrafları, İnsan etmeninin sebep olduğu sorunlar) değerlendirme maddelerine göre görevli departman üyelerince puanlar değerlendirir. Sonuçlar üzerinden geliştirilmesi gereken sapmalar ve birimsel bağlantı noktalarını doğrudan belirtmek, geliştirici eleştiriyi ve düşünmeyi teşvik etmek üzerinde yoğunlaşılır. Bu sayede her yeni periyotta rekabetin sonuçlar üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi ile “değişim Yönetimi” (organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetim ve tüm çalışanların koordinasyonu) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), işleyiş sürekli olarak izlenir (sektörel kalite yönetimi, ekonomi, işlevsellik, uygunluk gibi).

Tamamlanan her bir rapor dönemi üzerine düşünmek ve öneride bulunmak için gerekli keşifler yapılarak iyileştirme veya ödüllendirmeler ile süreçler ve çıktılarındaki iyileştirmede iç müşteri rekabeti kalitesi sürekli canlı tutulur. Zira süreçlerin inşasında temel etken ve başarının mimarı, alanında uzmanlaşan ve gayret gösteren insan faktörüdür.

2.14.10. Ekip ve Birimler Arası Dostane Rekabet

Ekip üyeleri ya da birimler birbiriyle fazla gruplaştığında, dedikodu fazlalığı ve kişisel özel uğraşlar çoğaldığında iyi bir çıktı üretmenin ya da elde etmenin azalacağı ve bazı durumlarda grup yönetimi ve çatışma yönetiminin zayıflayacağı ardından üzerinde çalışılan işlerin ne durumda olduğu göz önüne alındığında bu durumlar ile iş çıktıları arasında yadsınamaz bağlantı olduğu açıktır.

İyi işler çıkarmak için zorlu bir sistem yaratarak: zaman yönetimi (amaç ve hedeflerine ulaşmada temel bir kaynak olan zamanı verimli kullanma), stres yönetimi (günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumlarıyla başa çıkma), (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), kendi kendine yönetim (kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesi) bilgi yönetimi (bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve tekniklerin yönetilmesi), toplantı Yönetimi (belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlanma, organize etme, koordinasyon ve kontrolün yönetimi) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), faktörlerin entegrasyonu ile kurulan sistemlerle hedeflerin hayata geçirilmesi için farkındalıkla , iyi süreçler yaratmak için çok çalışılan ve rekabet edilen zorlu bir sistem içinde dostane bir rekabet içinde çabalamalar etkindir.

Tüm bunlar, stratejik iş riski yönetiminde, performans, kaliteli iş çıkarma, teknoloji geliştirme ve organizasyonun ayakta kalması için, zaten insan faktöründe var olan rekabetin yukarıda anılan süreçlerle doğru evrilmesinde izlenen kalite yönetimine işaret etmektedir.

2.14.11. İnovasyon Bilinciyle Gelişimde Yarışma Uygulaması

“Rekabetin en önemli ve ilk kuralı müşterileri cezbetmeyi bilmek ve müşterilerin isteğine ve cevap verebilmektir. 'Rakibinizin markasını yok saymanız onun da aynı şeyi yapacağı anlamına gelmez” (Margie Smith).

Organizasyon içinde yapılan işlerde verimi sağlamak için işlerin yapılış biçimini ve özelliklerini değiştirme sürecine iş tasarımı adı verilir.

Sisteminin gelişiminin önemli bir noktası halini alabilmektedir. İş tasarımı yöntemleri üzerinden (iş değiştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu) Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), örgütlerin krizle karşı karşıya kalmasına sebep olan etmenler (ekonomik sistemdeki dönüşümler, teknolojik gelişmeler, Kültürel değişim) değerlendirilerek, yeniliklerin piyasa değerini artırma yollarına (şikayetleri analiz etmek, hedef müşteri grubunu iyi tanımak, gizli ve açık istekler konusunda bilgi sahibi olabilmek) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), başvurabilmektedirler.

İşletmenin hitap ettiği müşterilerin sorunlarını bilmek, dolaylı yatırımlar (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), üzerine (ar-ge destekleri, teknoloji transferi, patent, bilgi giderleri) gibi süreçlere odaklanılmaktadır.

2.14.12. Şirket İçi Çalışma Oturumları

Şirket içi birimlerde ve tesislerde ara ara özel çalışma ve vaka analizi oturumlarının düzenlenmesi yöntemiyle, Sorumlulukları paylaşırma, uzmanlıkları pekiştirme, için çalışma toplantıları düzenlenmektedir.

Toplantı yönetimi (belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar alarak bir faaliyeti planlanma, organize etme, koordinasyon ve kontrolün yönetimi) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), ile yaratıcılığın ön plana çıkması ile eski ve çalışanların ve hatta eski ve yeni kuşakların fikir ve tekliflerini sentezlemek üzerine odaklanılmaktadır. Özellikle inovasyon ya da strateji dairesinde her seferinde aktif olarak yeni çalışma grupları başlatılarak düşünce grubu konsepti ile statükonun dışına çıkılması ile aynı zamanda fikir akışları ile belli bir kıdem ve uzmanlığa sahip kişilerin uygulamada iyi olması, yeni ve genç çalışanların ise pazarda güçlü bir çeşitlendirme isteğine sahip olması gibi bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Bununla birlikte bir çıktı elde edilmesi konusunda her yaştan ve branştan katılımcının daha fazla iç içe dostane rekabet yoluyla kendilerini ve kariyerlerini geliştirmeleri için de bir alan sağlamaktadır.

Yeni bir şey üzerinde çalışmanın heyecanlı ve bilinçli tezahürü ile farkındalık yaratma zihniyetine ve enerjisine sahip olmalarının çalışma toplantılarıyla bağlantılı olması ve bireylerin bu organizasyonda olmalarının ve kendilerine verilen değer ve yapılan işin farkındalığı ile kişisel yaratıcılığın arttığı ve çeşitlendiği gerçekliği ön plana çıkmaktadır.

2.14.13. Öne Çıkan Fikirler ve Buluşların Yarıştırılması

“Rekabet olmasa stratejiye de ihtiyaç olmazdı” (Kenichi Ohmae).

Üretim, ar-ge, veya inovasyon süreçlerinde, diğer dış organizasyonlarla bir sipariş için rekabete girdiğinde, ilk olarak kendi bünyesinde bir yarışma ve değerlendirme planlaması yapılır. Ardından kabul gören tasarımlar, projeler, firmanın fikir kataloğuna katılarak, diğer firmalarla rekabete katılır.

Bu süreçte üretim, ar-ge, veya inovasyon grubu ve katılımcılar, diğer firmaların tasarımları ile karşılaştırıldığında öne çıkan işler için girişimde

bulunmaktadırlar. Daha modern ve tercih edilebilir uygulamalar için, iç yarışmalarla ilgili takdir toplayan sunumlar ve fikirlere ilişkin olarak, ödül mekanizmaları duyurulmaya ve işletilmeye başlanır.

Daraltılmış bulgular sonuç olarak, rekabet gücünün artırılmasında dikkate alınması gereken rekabet unsurlarıyla (zamanlama, fiyat, kalite, esneklik) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), biçimlendirilerek tasarımlar hayata geçirilmektedir.

2.14.14. Projelendirme ve Rapor Sunumları

Organizasyon içi ve dışında yayımlanan proje ve raporlar, katılımcı çevresini ve araştırmacıları harekete geçirmek ve işbirliğine teşvik amacıyla kişilerin isimlerine kariyerleri açısından da yer vererek araştırma hakkındaki sunumları web tarama ve sonuçlarında isimleriyle listelenirler.

Buradaki görüntü, katılımcıların gerçekten iyi bir proje sunmak için yarışmalarıdır. Kendi adları ve ürünleriyle bilinmelerinden ötürü rekabet ve girişimcilik gücünü yükseltme ile profesyonel unvan düzeyleri üzerinde memnuniyet verici büyük bir etkiye sahiptir.

Arkadan gelenler için örnek kariyerlere ulaşma noktasında dostane bir şekilde birlikte çalışabilecekleri bir sistem oluşturulmuştur.

2.14.15. Yurt İçi ve Yurt Dışı Eğitim Sistemi

“Gerçek bir eğitim sana rekabet etmeyi öğretmeyecek; yardımlaşmayı öğretecek. Savaşmanı ve birinci gelmeni öğretmeyecek. Sana kendini kimseyle kıyaslamadan yaratıcı olmayı, sevgi dolu olmayı, saadet içinde olmayı öğretecek” (Osho).

Görevde Uzmanlık eğitim sistemi; İhtiyaç duyulan yurt içi ve yurt dışı eğitim projeleri ile organizasyon içi uzman yetiştirilmesi için uygulanmakta olan sistemleridir.

Şirket içi eğitim sistemi, üç zamanlı rotasyon sistemi ve yeni işbaşı yapan çalışanlara uzmanlık ve analitik yetenek kazandırılmasına yönelik belli bir seviyeye gelene kadar iş rotasyonu sistemini (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), birleştiren bir sistemdir. Dayanak noktası bilimsel yönetim yaklaşımının ilkelerinden hareketle, Yüksek çıktı elde etme, koordinasyon sağlama, bilimsel yöntem ve teknikler kullanma, yüksek verim için çalışanların eğitilmesi yoluyla, profesyonel uzman personel üzerinden

firmanın marka ve rekabet stratejilerini yükseltmek ve pazarda avantaj faktörünü (iyi oyuncuları kadrosuna dahil ederek) firma lehine çevirebilmektir.

Bilgi ekonomisi temel yeteneklerin yanında ileri düzeyde yetenek ve bilgi düzeyi gerektirmektedir. Bu açıdan nitelikli işgücünün oluşturulmasında eğitim sistemleri özel önem taşımaktadır (Stiglitz, 1999). Ayrıca örgüt çalışanlarının seçimi ve terfisi bilgi ve eğitim gibi teknik yeterliliklere bağlıdır (Yağmurlu 2004; Aktaran: Ertekin 2017).

2.14.16. Kritik Geçiş Dönemleri Uygulamaları

“Rakiplerinizden daha hızlı öğrenebilme yeteneği, onlara karşı kazanabileceğiniz tek kalıcı avantaj olabilir” (Arie Geus).

İç ve dış krizler nedeniyle organizasyonun iş ve marka kalitesinin bilinirliğinin düşüklüğü veya beklenen düzeyde algılanmaması nedeniyle kaynaklanan sorunların analiz edilmesidir.

Düşen cirolar, pazarlama ve satış eksikliği, ihalelere veya pazarlara yeterince nüfuz edememek, teknoloji kullanımının yetersiz, karmaşık ya da imkansız hale gelmesi, hatalı işler nedeniyle ödenen yükek tazminatlar, iş ve çevre güvenliğine ağırlık verilmemesi nedeniyle yaşanan yasal ve medyaya yansıyan olumsuzluklar, Eşgüdümlemede karşılaşılan sorunlar (örgütün büyüklüğü ve karmaşıklığı, zayıf ve güçsüz liderlik, yönetim-danışman çatışması, değişime direnç gösterme) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), tampon kurumlarla (çevre ve örgüt arasında malzeme, kaynak, hizmet ve para akışını düzenleyen kurumlar) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), süreçlerde yaşanan aksaklıklar, küçülme (örgütün daha etkili bir biçimde çalışmak amacıyla işlerini, bu işleri yapan çalışanların sayısını, işletmedeki mevki ve hiyerarşik kademeleri azaltma süreci) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), kararları vb. gibi daha başka eklenebilecek kritik senaryoların yaşanabilirliği üzerine yön eylem araştırmaları (bir sistemde ortaya çıkan problemlere sistemin denetlenebilir bileşenleri cinsinden bilimsel yöntem, teknik ve araçların uygulanmasıyla en iyi çözümün bulunmasıdır) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.09.2022), ile benchmarking (performansını artırabilmek için, kendisinden daha üstün performans gösteren işletmeleri incelemesi, onların yöntemleriyle kendi yöntemlerini kıyaslaması ve ortaya çıkan sonuçları kendi bünyesinde uygulaması) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), destekli acil planlar geliştirilmesi kaçınılmaz olan aşamaları içeren bir dizi stratejinin irdelenmesini gerekli kılar.

Kriz şartlarında sergilenen performans ve teknik etkenlik, normal şartlarda da iş riskleri ve yönetimi açısından ileri düzey gelişmiş perspektif sunacaktır. Böylelikle rekabet gücünün belirlenmesinde kullanılan ölçütlerin (teknoloji kullanımı, ekonomik güç, finans kaynakları, alt yapı olanakları ile kalite rekabetinde en önemli etmen kullanılan girdi, teknoloji ve uzman işgücü) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2023), güçlendirilmesinde önemli otokontrol sağlayacaktır.

2.14.17. Ödül ve Terfi Sistemi

Değişim mühendisliği (mevcudu esas alarak geliştirmek yerine belli bir sürecin tamamını ele alarak her şeye sıfırdan başlama, işlerin yapılma şeklini yeniden ele alma süreci) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), üzerinden kimıldanışlar sergiler.

Firma merkezi ve diğer şubelerde aynı rutinleri yapmak yerine yeni ve güncel iyileştirmeler denemek için fırsatlar verildiğinde ortaya çıkan başarılı sonuç ve buluşlar ya da uygulamaların organizasyona dahil edilmesi, kullanılması, iş süreçlerine entegre edilmesi ya da ar-ge süreçlerine eklenmesi ile firma ürün karmasına dahil edilmesinden başlayarak, İş tasarımı (organizasyon içinde yapılan işlerde verimi sağlamak için işlerin yapılış biçimini ve özelliklerini değiştirme süreci) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), üzerine iyileştirme adımlarına katkılar, sürekli öğrenen organizasyon (sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkaran, elde ettiği sonuçları yeni bilgilerin elde edilmesinde ve çevreye uyum için kullanan organizasyon) (Finansal Ansiklopedi.com, Erişim tarihi: 22.11.2022), imajını hem personel, hem örgüt ve nihayetinde firma kazanımları ve tutundurma çabalarıyla uzun yıllar kalıcı ve kullanımı zor süreçleri kolaylaştırıcı dönüşümlere kadar, örgütlerde güdülemeyi sağlayacak araç ve teknikler ile (para, İş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme) (<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), ihtiyaç duyulan alanlarda da iç müşteri rekabetinin hedeflere ve politikalara doğrultulmasının yönetilmesidir. Günümüz ekonomik rekabeti için ayakta kalabilmenin öznesi ve baş oyuncusu insan kaynağının doğru işbirliği ile kanalize edilerek, “kişinin gelişimi ve dönüşümü” ne yatırım getirisinin esasında firmanın cirosundaki rakamları temsil ettiği unutulmamalıdır. Firma lehine avantaja çevirme üzerine odaklanılmalıdır.

Dolayısı ile süreç, “başarıların verilen maaşın karşılığı olduğu ve bu zaten çalışanın işi” , yaklaşımının süreci tıkadığı ve çalışanları sürekli daha iyi şartlarda firmalara kaptırma olasılığında göz önünde bulundurulacak kişinin

yaratıcılığının ve başarılarının mutlaka taltif edilmesi ve özendirilmesi şartlar gerçekleştiğinde dikkate alınmalıdır.

2.14.18. Mikroekonomi ve Oyun Teorisi Teknikleri

Oyun teorisi, ekonominin en önemli teorilerindendir. Ticari ilişkilerde satıcılar ve bir müşterilerin durumuna bakıldığında, müşteriler maksimum indirim talep ederken, satıcı tarafı da kâr elde edebilme amacıyla orta yolda buluşmak ve uzlaşmaya varmak ister (<https://www.britannica.com/science/game-theory>, Erişim tarihi : 19.03.2024).

Ticari ilişkilerin temeli olan bu örnekte sunulduğu gibi, satıcılar ve müşteriler birbirlerinin kararlarından etkilenirler. (Carmichael, 2005, s. 3). Yani her ikiside oyun benzeri bir durumdadırlar. Bunun gibi günlük hayatta oyun teorisinin uygulanabileceği pek çok durumla karşı karşıya gelinmektedir. Oyun teorisinin kapsamı son derece geniştir ve tartışma ve işlemlerde avantaj elde etmek istemek, üstler ve astlarla iyi ilişkiler sürdürmek, ortak şirketlerle işbirliğine dayalı ilişkiler kurmak gibi günlük yaşamlarımıza kadar uzanmaktadır. Oyun teorisinde bu seçimlere "strateji" denir. Daha sonra tüm oyuncular seçimlerini yaptıktan sonra oyuncunun kârı veya zararı belirlenir. Oyun teorisinde buna "getiri" denir. Fiyat rekabetinde kar ve zarar, para miktarı gibi sayısal bir değerdir ve satrançta olduğu gibi kazanma veya kaybetme belirlendiğinde, kazancı +1, kaybı -1 olarak düşünülebilmektedir. Oyun teorisi iki türe ayrılabilir: İşbirlikçi olmayan oyunlar ve işbirlikçi oyunlar. Ancak ekonomide ele alınan şeylerin çoğu işbirlikçi olmayan oyunlardır. Bu nedenle "oyun teorisi" terimi sıklıkla işbirlikçi olmayan oyunları ifade eder. İşbirliğine dayalı oyunlar ise oyuncuların ittifak başarıları (toplantılar, gizli anlaşmalar, gruplar vb. olarak anılır) ödüllendirir (Fudenberg, (2012) and Tirole, (1991).

Organizasyonlar, ekonomik çevredeki değişikliklere yanıt vermek, yönetim stratejilerini sürekli değiştirmek, kurumsal biçimlerini değiştirmek ve yeni kurumsal değer yaratmak zorundadır. Oyun stratejisi ise bu anlamda (oyunlaştırma da denilmektedir ancak oyunlaştırma, oyun stratejisinin bir terimidir), toplumsal açıdan değerli şirketlerin daha verimli yönetilmesi için mikroekonomi ve oyun teorisi tekniklerini kullanarak kurumsal yönetim stratejilerinin, kurumsal yeniden yapılandırma yöntemlerinin ve kurumsal konuların analizi açısından önem kazanmaktadır. Bunların hepsi, sosyal çevredeki değişikliklerin ortasında, sosyal açıdan değerli projelere sahip şirketlerin verimli bir şekilde hayatta kalması için temel temalardır.

Bir şirketin sosyal değeri varsa, toplumun bir bütün olarak onu yeniden inşa etmesi arzu edilir ve yeniden inşa için bir yasal sistem ve prosedürler oluşturmak önemlidir (Yoshida, Yuki-tomo, 2017, s:1). Oyunlaştırma senaryolarında ise, herhangi bir konuda karar verirken stratejik düşünmek ve alternatif tüm durumları öngörerek olasılıklar içerisinde en iyi olanı belirlemek için geliştirilmiş etkili bir yöntemdir. Bu durumu kurumsal açıdan ele alırsak; yani kurum bünyesindeki kişilerin bireysel olarak sadece kendileri için en iyisini değil aynı zamanda içerisinde buldukları ekip için de en iyisini hesap ederek karar almaları ve bu yönde davranmalarının toplam değer üretimine katkısı, maksimum olacaktır. Oyun teorisinin süreç yönetiminde, risk analizi, iş birliği, kaynak yönetimi, iletişim ve stratejik planlama öğeleri ile başarı potansiyelinin optimizasyonu amacıyla uygulanır.

Oyun teorisi kapsamında özellikle pazarlama ve web sektörlerinde kullanılan oyunlar ön plana çıkmıştır. Bu oyunlaştırmanın iki türü üzerinde durulmaktadır; bunlar ciddi oyunlaştırma ve sosyal oyunlaştırma metodlarıdır. Bunların eğitime dahil edildiği çeşitli durumlar bulunmaktadır. Ciddi oyunlar, oyunların dinamik görüntü ve sesler gibi çekici özelliklerinden yararlanan bilgisayar oyunlarıdır. Eğitim, İngilizce, tarih, öğretim, eğitim, tıp ve tıbbi bakım gibi çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Bu, sosyal ağ hizmetinden geliştirilen, sosyal oyun adı verilen bir hizmettir. Sosyal oyunlar kullanıcılar arasında iletişimi sağlayan bir işleve sahiptir. E-posta, yorumlar ve sosyal medya platformları gibi konum veya zamanı paylaşmayan eşzamansız iletişimle toplumsal alana kayarak kurum ve toplum arasındaki iletişim de birlikte gelişmeye evrilmektedir (Yoshida, Yuki-tomo, 2017, s:1).

2.14.19. X-Y-Z Teorisi ve Simbiyotik İlişki Kavramları

Formal, informal, gizil-örtük öğrenme ve örgüt içinde insanların doğasına ilişkin tespitlerin kategorize edilmesi ve önlemler geliştirilmesi aşamalarının örgütle ilişkilendirilmesidir.

Her insan farklıdır. Aynı şey davranış ve temel tutumlar için de geçerlidir. Örneğin, örgüt yaşamında da bir başkası üzerinden geçinenler, bir başkasının gölgesine sığınanlar, kendini kullandıranlar ve tek taraflı ya da karşılıklı çıkar gözeterek iş ortaklığı gözetilenler olduğu gözlemlenmiştir. Neticede, örgütlerde simbiyotik ilişki içerisinde hareket eden, işbirlikçiler, sığıntılar ve asalaklar olarak üç farklı çalışan tipi ve davranışı tanımlanmıştır (Mücevher, M. H. 2021). X-Y Teorisinde ise, (örgüt içinde insanların doğasına ilişkin olarak çalışanları melek-şeytan, çalışkan-tembel, ileri görüşlü-dar görüşlü,

sorumluluk sahibi-sorumsuz siyah ve beyaz şeklinde değerlendiren yaklaşım) Mac Gregor, iş dünyası liderlerinin temsillerini inceleyerek, doğrudan liderlerin inançlarından kaynaklanan iki tür yönetim stili belirledi. Teori X: Çoğu insanın tembel olduğu varsayılar. Çalışmayı sevmiyorlar ama bunu yapmak zorunda kalıyorlar. Teori Y: Bireylerin gerçekte onları çalışmaya iten psikolojik ihtiyaçları vardır. Sorumlulukların yerine getirilmesinde kişisel tatmin ve ilerleme elde etmek isterler.

Teori X, 3 hipoteze dayanmaktadır:

1. Ortalama bir insan, doğuştan çalışmaktan hoşlanmaz ve bundan kaçınmak için her şeyi yapar.
2. Bu karakteristik çalışma isteksizliğinden dolayı bireylerin, örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli çabayı göstermeleri gerekiyorsa, zorlanmaları, kontrol edilmeleri, yönlendirilmeleri ve yaptırımlarla tehdit edilmeleri gerekir.
3. Ortalama bir birey yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınmak ister, nispeten az hırsı vardır ve her şeyden önce güvenliği arar.

Bu koşullar altında organizasyonun kısıtlayıcı olması ve ayrıntılı prosedürlerin görev bölümünün, katı seçimin ve otoriter yönetimin uygulamaya konması gerekir. Y teorisi ise birincinin tam tersi olup, iş için gerekli olan fiziksel ve entelektüel çabanın doğal olarak yapıldığını, personelin inisiyatif, öz kontrol ve yaratıcılık yeteneğine sahip olduğunu varsaymaktadır.

Teori X'e karşıt olarak Teori Y de şunu öne sürüyor:

1. Çalışırken fiziksel ve zihinsel çaba harcamak, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Ortalama bir insanın doğuştan çalışmaktan hoşlanmaması yoktur. Belirli kontrol edilebilir koşullar altında, iş bir tatmin kaynağı olabilir (ve gönüllü olarak yerine getirilir) veya bir ceza kaynağı olabilir (ve mümkünse kaçınılır).
2. Dış kontrol ve yaptırım tehdidi, hedefe yönelik çaba elde etmenin tek yolu değildir. İnsan, kendini sorumlu hissettiği hedeflere doğru çalışırken kendini yönlendirebilir ve kontrol edebilir.
3. Belirli hedeflere yönelik sorumluluk, onlara ulaşmanın getirdiği ödüllere dayalıdır. Bu ödüllerden en önemlisi, yani egonun tatmini ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, doğrudan hedeflere yönelik çabayla elde edilebilir.
4. Ortalama birey, doğru koşullar altında sorumluluğu yalnızca kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir. Sorumluluklardan kaçınma, hırs eksikliği, güvenliğe

verilen önem genellikle insanın doğuştan gelen özelliklerinden değil, deneyimlerinin sonucudur.

5. Örgütsel sorunları çözmeye yönelik nispeten yüksek hayal gücü, yaratıcılık ve yaratıcılık kaynakları, nüfusta dar bir şekilde değil, geniş bir alana dağılmıştır.

6. Modern endüstriyel yaşam koşullarında ortalama bireyin entelektüel potansiyeli yalnızca kısmen kullanılıyor. Bu durumda kuruluş, görevlerin gruplandırılmasını, sorumlulukların dağıtılmasını ve delegasyonu gerçekleştirmelidir.

Teorinin varsayımı, motivasyon yoluyla mükemmellik eğilimini öneriyor ve “sıradan insanları olağanüstü şeyler yapar noktaya vardırarak” amacındadır. Y teorisi, insanların hedeflere bağlılıklarını hissettikleri ölçüde öz yönlendirme ve öz kontrol gösterebileceklerini varsayar. Bu bağlılık sınırlıysa, yalnızca daha az derecede kendi kendini yönetme ve kendi kendini kontrol etme olasılığı vardır ve önemli miktarda dış etki gerekli olacaktır. Bağlılık güçlüyse, geleneksel kontrol araçlarının çoğu göreceli olarak gereksiz olacak ve bir dereceye kadar kendi kendini yenilgiye uğratacaktır. Yönetim politikası ve uygulaması bu düzeydeki bağlılığı somut olarak etkiler (<http://www.icres.pro.com>, Erişim tarihi: 25 Mart 2024).

Teoriye olumsuz bakış açısı ise, günümüz şartlarında X-Y-Z imajının da artık modası geçmiş olduğu gibi yorumlar bulunmaktadır. Her iki teori de çalışanları olgunlaşmamış ve doğru liderliğe bağlı şekillendirilebilir piyonlar olarak görüldüğü yönündedir. Geleceğin şirketlerinde liderlik etmenin en iyi yolu, kişisel gelişim ve kişinin kendisine liderlik etmesidir. Kişinin geçirdiği eğitim evreleri de karakterleri üzerinde olumlu yönde değişim gösterebilmektedir. Formal (okullarda verilen) ve informal (izleyerek, işleyişten öğrenme) süreçlerle birlikte gizil-örtük (sosyal çevrelerde sosyal ve psikolojik etkileşimlerle gelişen informal ve diğer süreçlerde öğrenmelerdir) (Sargut, 1994: 88), eğitimin getirisi, insan doğasını yani düşünce, davranış, karar verme, sunum, uygulama üretim ve yönetim süreçlerini şekillendirerek etkilediği açıktır. İş hayatında kişiye öncelik katan yetkinlik, bir işi analiz ederken, problemlere karşı sistematik ve hızlı yaklaşım aşamasına ulaşılmasıdır. Kişiyi bu yekınlığe taşıyan en önemli şey, problemlere karşı geliştirdiği “bakış açısı” olmaktadır. kişinin problem çözümedeki başarısı, problem çözüme sürecindeki becerilerinin geliştirilmesini sağlamaktadır.

İşleyişin olumlu dostane rekabet yerine, zaman, enerji, verimlilik, motivasyon ve hatta personel kayıplarıyla sonuçlanmaması için formal-informal ya da başka etkenlerin etkileşiminin çatışma ve mobing eğilimleri göstermesi durumunda yöneticiler için çalışanlarla çatışmayı yönetmek ve çalışanlar içinde yöneticiyle çatışmayı yönetmek kavramları sürece dahil olacaktır. Bu kavramlar hakkında kurumsal iletişim ve destek eğitimleri veriliyor olup, çalışan ve yöneticilerin durumları yönetmelerinde etkili ve faydalı olacaktır.

2.15. Örgüt İçindeki Grup ve Oluşumlara Bakış (Bireyler, Çalışma Grupları, İşbirlikçi Çalışma Grupları, Ekipler ve Yüksek Performans Ekipleri)

“Birlik her zaman rekabetten daha kuvvetlidir” (Jack London).

Pek çok örgüt, kendini ekiplere dayalı bir örgüt olarak güncellemektedir. Enformasyon teknolojisi ve küresel pazarlardaki rekabet, örgüt yapılarını daha yatay hale getirmiştir. Bu nedenle örgütler, sorunların çözümünde eskiden kullanılan yukarıdan aşağı yaklaşımlar yerine ekip çalışmasına yönelmiş, bireysel çabanın yerine ondan daha büyük bir sinerji üreten grup çalışmasını koymuşlardır. Bir sistem, sinerjik özellikler sergileyen karmaşık ve yüksek oranda birbirine bağlanmış bir parça ağı olarak tanımlanırken; bunların tümü, parçalarının toplamından daha büyüktür (Chikere, Nwoka. 2015).

Bazı şirketler ise ekip çalışmasından yararlanarak, pazarlama takvimi, yenilikçilik, müşteri hizmetleri, mal ve hizmet kalitesi gibi alanlarda ileriye doğru adımlar atmışlardır. Burada önemli husus kurum kriterlerini ve ekip oluşum süreçlerini, yeterince dikkate almadan ekipler oluşturma ve onu harekete geçirmenin zorlukları ve maliyetleri göz ardı edildiğinde ve beklenen fayda sağlanamadığında tıkanıklıklara sebepiyet verecektir. Ekiplerden sonuç alabilmek diğer çalışma birimlerine kıyasla daha fazla eğitim ve zaman gerektirmektedir. Başlangıç performansları, yani birbirini tanımayan insanların uyumu, uzlaşısı, sürtüşme olasılıkları, ekiplerin yapısı, şirketin yerleşik kültürüne ve ödüllendirme sistemlerine ters düşebilmektedirler. Ekipler, onları oluşturan bireyler aracılığıyla, geniş bir paydaşlar yelpazesinin düşünce biçimini temsil ediyor olmasından dolayı buna uygun davranış gösterirler. Bunun yanında örgütsel değişim sırasında ortaya çıkan çözülmesi güç sorunların üstesinden gelmeyi de kolaylaştırmaktadır. Ancak basit ve sıradan görevlerde ve hedeflerde önemli ölçüde işbirliğine ihtiyaç duyulmuyorsa, yerleşik bir sistem söz konusu olduğunda ve bildik bir sistemin yönetilmesi, ekip kurmayı gerektirmez (Kosler and Kanaga, 2004). Çünkü bu işin

maliyetinin haklı gösterilmesini zorlaştıracak eylemlerdedir. Ekip çalışması her türlü ortak girişim açısından değerli bir özelliktir. Ama bu tür işbirlikleri her grubu bir ekibe dönüştürmez. Belirli hedeflere ulaşılması için oluşturulmuş birimlerdir.

Genel çizgileri ile bir örgütün belirli sorunlar için görevlendirebileceği beş birim kategorisi bulunmaktadır. Bunlar bireyler, çalışma grupları, işbirlikçi çalışma grupları, ekipler ve yüksek performans ekipleridir.

2.15.1. Bireyler

Bazı işler tek bir kişi tarafından yürütülebilir ve yürütülmelidirler de. O işi yapmak için gereken uzmanlık, bilgi ve becerilerin hepsi o kişide toplanmıştır ve işin tamamlanmasından tek başına o kişi sorumludur. Eğer iş yükünde bir tek kişinin altından kalkamayacağı kadar artış olursa bu durumda kuruluş ek pozisyonlar oluşturabilir.

2.15.2. Çalışma Grupları

Bu iş birimi, birlikte çalışabilen ve her biri esas olarak aynı işi yapan, fakat işin yapılması için gerekli olan bilgi ve beceriler konusunda birbirine bağımlı olmayan kişilerin oluşturduğu bir gruptur. Örneğin bölgesel satış müdürleri, saha müdürleri gibi aynı ofiste çalışmasalar bile bir çalışma grubunu oluştururlar. Hepsi de benzer ya da birbiriyle bağlantılı görevleri yerine getirir, ama ortadaki iş miktarı tek bir kişinin altından kalkamayacağı kadar büyük ölçeklidir.

2.15.3. İşbirlikçi Çalışma Grupları

Bu kategorideki çalışma gruplarına her şirkette rastlanabilmektedir. Bu tür gruplarda bireyler hedeflerine ulaşabilmek için birbiriyle bilgi alışverişinde bulunmak zorundadır. Bireyler tıpkı bir üretim sistemindeki gibi, işi sırayla birbirlerine aktarabilirler. Her birey karmaşık bir sürecin belli bir adımını yerine getirir ve ortaya tamamlanmış bir iş ya da ürün çıkar. İşbirlikçi çalışma gruplarında, üyelerden birinin yanlışları diğer grup üyelerinin işlerini yapabilme becerisi üzerinde etkili olur. İyi işleyen işbirlikçi çalışma grupları görünüşte ekipleri andırırsa da her bir bireyin kendi işinden sorumlu olması ve bireysel başarı temelinde ödüllendirilmesi bakımından ekiplerden ayrılır. Başka bir farklılık da, işbirlikçi çalışma gruplarının genellikle örgütlerin kalıcı parçaları olmasıdır. Örneğin bölüm, kısım, şube gibi. Oysa ekipler çoğu zaman

belirli görevleri yerine getirmek üzere yaratılır ve görevin tamamlanmasından sonra dağıtılırlar.

2.15.4. Ekipler

Ekipler, yeni atanmış bir görevin ya da sürmekte olan bir işin tamamlanması için gerekli olan uzmanlık, bilgi, ve becerilere topluca sahip olan ve birbirine bağımlı olarak çalışan bireylerin oluşturduğu küçük gruplardır. Bu gruplardaki her birey kendi hazırlığını diğerlerinden ayrı olarak sürdürebilir. Çalışmalar sırasında grup üyelerinin birbiriyle işbirliği yapması hatta iletişim kurması bile gerekmez. Her biri ayrı zamanlarda ayrı ayrı etkinlik gösterir. Bu yönleriyle çalışma gruplarına daha yakın durular. Her bireyin ne zaman hangi eylemde bulunacağı, bir ölçüde ekibin diğer üyelerinin ne yaptığına bağlıdır. Bu yönüyle ekibin üyeleri arasında bir bağımlılık ilişkisi vardır. Buda amaç ortaklığında bağımlılıktır. Dolayısı ile rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmış görevler içerir. Hedefe ulaşmada topluca sorumludurlar. Bir ekip yaratmak, bir çalışma grubu ya da işbirlikçi bir çalışma grubu yaratmaktan daha zordur. Bireysel başarıyı ödüllendiren örgüt kültürlerinde, etkin bir ekibin kurulması ve yönetilmesi çok zor olabilmektedir.

2.15.5. Yüksek Performans Ekipleri

Yüksek performans ekiplerinde, ekip üyeleri arasındaki sinerji düzeyi alışılmışın üstündedir ve bu ekipler, üyelerinin her biriyle ilgili performans beklentilerinin üzerine çıkarlar. Her üye, ekipteki diğer üyelerin kişisel gelişimi ve başarısı konusunda ciddi duyarlılık sergiler. Bu tür ekiplerde, üyelerin, ekibin başarısı ve ekipçe kazanılacak uğruna bireysel ödüllerden vazgeçmesi alışılmadık bir şey değildir. Ekip üyeleri arasındaki eşgüdüm ve bağımlılık derecesi, her birinin diğerinin gereksinimlerinin öngörebilmesi ve kendisinden istenmeden sağlayabilmesine yetecek kadar yüksektir.

3. METERYAL VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi ve Tipi:

Bu çalışmada iç müşteri rekabeti ile ilişkili, işletme ve organizasyon yönetimi ile insan kaynakları yönetimi alanlarında bağlantısı bulunan belirlenmiş konular ile sınırlı olarak nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma belge analizi ve vaka çalışmaları ile oluşturmuştur.

Belge Analizi: Belge analizi, araştırma konusu ile ilgili mevcut yazılı belgelerin sistematik bir şekilde incelenmesi sürecidir. Bu çalışmada, işletme

ve organizasyon yönetimi ile insan kaynakları yönetimi alanında üretilmiş içerikler ve akademik kaynaklar detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. İşletme yönetimi ve sosyal ağların işletme üzerindeki etkilerini anlamada rehberlik etmiştir. Belge analizi, iş stratejisinin temel prensiplerini ve uygulama örneklerini sunarak bu çalışmaya katkı sağlamıştır,

Vaka Çalışmaları: Vaka çalışmaları, belirli bir olayın derinlemesine incelenmesi ile ilgili nitel bir araştırma yöntemidir. Bu çalışmada, teşekkür bölümünde adı geçen şirketlerde yapılan vaka analizleri kullanılarak, iç müşteri rekabetinin organizasyon yapısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Özbilen'in (2012) "Kariyer Dünyası" yazısında değindiği hususlarla birlikte değerlendirilerek, vaka analizleri yoluyla iç rekabetin sebeplerinin, ilişkili taraflarının ve sonuçlarının organizasyonlar üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmıştır. Vaka çalışmaları, araştırmanın ampirik verilerini elde etmede ve teorik hususların gerçek dünya uygulamaları ile ilintisini sağlamıştır.

Vaka çalışmaları, organizasyon içindeki etkileri,, güç ilişkilerini ve iletişim boyutlarını daha iyi anlamamıza katkıda bulunmuştur. İç müşteri rekabetinin olumlu ve olumsuz yönleri tespit edilerek, bu süreçlerin nasıl koordine edilerek yönetilebileceğine dair gerçek uygulamalardan öneriler geliştirilmiştir (Hideichi, Sone. 2013). Vaka çalışmaları, iç müşteri rekabetinin örgüt ve kurum insan kaynakları ve işletme yönetimi politikalarına etkilerini ve bu iç müşteri rekabetinin nasıl stratejik hedeflerin lehine dönüştürülebileceğini göstermiştir.

İkincil Araştırma Kaynakları: İkincil araştırma kaynakları, daha önce bu alanda çalışmalar içeren tezler, makaleler gibi dökümanların incelenmesini içermektedir. Bu kaynaklar, araştırmanın kapsamını genişletmiş ve mevcut bilgilerin sistematik bir temelde incelenmesini olanaklı kılmasının yanında,, literatür taramaları ve vaka analizleri ile saptanan bulguların desteklenmesi ve doğrulanmasında destek sağlamıştır.

3.2. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi:

Araştırmanın evreni, Türkiye şartlarında faaliyette bulunan çeşitli işyerlerinden bir araya gelmiş çalışanların verdiği bilgi ve paylaşımları kapsamaktadır. Çalışma bu işyerlerinde tecrübe edilen yönetici ve personel deneyimlerinden oluşmaktadır. Örneklem, 2022 yılı Ekim ayında kurumsal yönetim ve iletişim teknikleri üzerine yapılan seminerler ve 2024 yılı ocak ayında şirket içi kaynaşma ve oyunlaştırma etkinliklerinden elde edilen verilerle belirlenmiştir. Bu örneklem, daha önce çeşitli sektörlerden bir araya

gelmiş ve daha önce pek çok farklı işyerlerinde çalışmış ve aynı zamanda bu işyerlerini de temsilen katılımcı bulunan personellerden derlenen gözlemler ve analizlerden hareket ile temellendirilmiştir.

Odak Grup görüşmeleri: Odak grup katılımcıları ile, belirli konular kapsamında, tartışmalar yoluyla veri toplama yöntemidir. Bu çalışmada, iç müşteri rekabetinin oluşum sebepleri, işletmeye katkı ve zararları ve sonuçları ile ilgili konularda uzman kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda varılan sonuçların teorik bilgilerin sağlanmasında katkısı önemli olmuştur.

Katılımcı Gözlemleri: Katılımcı gözlemleri, araştırmacının doğrudan gözlem yaparak veri topladığı bir yöntemdir. Bu çalışmada, çeşitli işyerlerinden seminerde birleşen çalışanların paylaşımları, metodolojik olarak araştırmaya kapsamlı ve derinlemesine bilgi akışı sağlamıştır.

4. BULGULAR

Bir firmanın işleyişindeki süreçler hakkında arkasındaki bağlantıyı ve metodolojiyi kavramak, gerçek olgularla farkındalık sağlamaya yönelik fikirlerden eylemlere bilgi dağarcığı oluşturması hususunda işletme disiplininin ilkeleri dikkate alınmalı ve rehberlik etmelidir.

Faaliyetteki bir işletmenin uygulamalarına ait eylemlerin mutfağı olan genel operasyon yönetim birimlerinin işleyişinden doğan aksaklıkların işletme yönetimi bakış açısıyla ele alındığında işletme bilgi sisteminin neresinde yer aldığı ve hangi birimler kapsamında iyileştirmeler yapılarak güçlendirilmesi gerektiği tespit edilmelidir. İşletme yönetimi sistemini destekleyici Bir diğer değerlendirme sistemi, toplam kalite yönetimi standartları ile değerlendirmeye ağırlık verilmelidir (Kavrakoğlu, 1998:16).

Güçlendirilmesi gereken alanlar, işletme yönetimi ve kalite standartları yönetimi ilkelerinde karşılığı olan iyileştirme süreçlerine göre dizayn edilmesi açısından incelendiğinde güçlü ve zayıf yönlerin teşhis edilebilmesi örgüt kabiliyeti ve kazançları açısından sağlıklı işleyen başarılı bir sistemin entegresini hızlandıracaktır.

4.1. Organizasyon Süreçlerinde Rastlanan Olumsuzluklar ve Hatalar

Öncelikle işletme yönetimi perspektifinden bakıldığında, işletmenin genel işlevi sadece yönetim olarak tektir. Mal üreten işletmelerde temel işlev üretim yönetimidir. yönetim faaliyetlerinin, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetimken mal üreten işletmede temel işlevin üretim yönetimi

(<https://alonot.com>, Erişim tarihi: 20.09.2022), faaliyetleri olduğunu biliyoruz. Bir şirketin destekleyici ve dönüştürücü birimleri mikro ölçekte yönetim fonksiyonlarını temsil eder.

Bu noktaya kadar yapılmış değerlendirmeler, gerçek hayatla eşdeğer bir sistematik organizasyon çerçevesiyle ilgili olmaktadır. Ayrıca yönetimin iş sistemlerini uygulamada dikkate alınmasında, yönetimin hedeflediği amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının ya da ne ölçüde ulaşıldığının belirlenip, gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alındığı süreç yönetimin denetim işlevidir. Denetim sürecinde, düzeltici önlemlerin alınmasından bir önceki aşama, standartlarla, gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması aşamasıdır.

Değinilen hususların toplamından ulaşılmaması gereken sistem çıktıları, alelade durumlar olmadığı gibi karşılaşıldıkları süreçlerde nelere mal olabildikleri uygulama evrelerinde elde edilmiş bulgulardan örnekler süzülerek bir işletmenin geneli ile ilgili durumları daha da derinleştirmek için ekonomik varsayımlar ve riskler bir araya getirilmiştir. Bu aşamada rastlanan olumsuzluklar ve hatalar aşağıdaki gibi listelenmiştir.

İşletmelerde iş stratejisi ve risk yönetiminde kurumsal başarı için iç müşteri rekabeti uyumsuzluklarını çözme ve dönüştürme yöntemlerinde irdelenmesi ve geliştirilmesi gereken alanlar bulunmaktadır. Tüm bunlar, stratejik iş riski yönetiminde, performans, kaliteli iş çıkarma, teknoloji geliştirme ve organizasyonun ayakta kalması için, zaten insan ilişkilerinde var olan rekabetin aşağıda anılan süreçlerle doğru evrilmesinde izlenilecek kontrol altına alınacak veya yeniden organize edilecek faaliyetler ve yönetim stratejileri işaret edilmektedir:

4.1.1. İnsanlar / Örgüt

1. Vizyon ve misyon projeksiyonunun hedeflere politikalara ve birimlere yansıtılmaması, örgütsel kültürün, gelişiminin ve teşviğinin göz ardı edilmesi,
2. Çalışılan fiziki ortamdaki kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
3. Çalışma şartlarından (çalışılan sürelerin uzunluğu ve mesai verilmemesi, izinsizlik, mola-ara dinlenme kullanamama ve engellenme vb.) yorgunluk ve bitkinlik kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
4. Çalışma ortamında görülen iletişim ve tartışma sorunlarına, gerginlik ve işlerin önemli kısmının sarkmasına neden olan, birim yöneticisi, çalışan farketmeden verimlilik ve sorunların göz ardı edilmesi,

5. Çalışma ortamında işleyişin yavaşlamasına neden olan yönetici-personel, usul, uygulama, algılama, sorun çözme becerilerinin ve yetkinliklerin gözardı edilmesi,
6. İnfomal süreçlerden yetişmiş birim yöneticileri ile formal süreçlerden gelen personel ile uyumunun ve personel sirkülasyonunun sebep sonuçlarının gözardı edilmesi,
7. Kariyer hedefleri açısından çalışana kattığı değerler tatmin edici, eğitici, ve geliştirici olmaktan uzak (özellikle stajyer ve yeni mezun vb.),
8. Kurumsal iletişim süreçlerinde iç ve dış müşteri ilişkileri ve iletişim dilinin problemlili olması, itici unsurlar içermesi. Örgütsel kültürün gelişiminin ve teşviğinin göz ardı edilmesi,
9. Öğrenme, anlama, uygulama başarı kabiliyeti yüksek yeni mezun personel, stajyer, çırak vb. İşgücünün kalıcı kalifiye personel olmaya teşvik edilmemesi,
10. Personel devri-daimi (turnover) fazla olması ve yetişmiş personelin tutundurulamaması, kilit personel kaybı,
11. Personelde bağlılık, aidiyet sorunu ve işletme kar / zararını umursamama,
12. Riskler, sorunlar, yanlış giden işlemler hakkında uyarıcı veya denetim personeline mobingler nedeniyle üstü örtülen hususlar ve işletme yöneticilerine ulaşım, iletişim engelleri,
13. Yöneticilerin kendisinde bulunabilecek muhtemel algıda hata, ilgisizlik, ciddiyete almama, veya aşırı ciddi tepki, ters, agresif, üstten bakan tavırları ve azarlamaları gibi davranış ve iletişim engelleri nedeniyle iletmekten çekinilen haberdar olmadıkları ve kontrolsüz kalan alanlar.
14. Yoğun olarak gözlemlenen, personel içinde bazı bireylerin baskın, müdahaleci, diğer çalışanlara dikte edici, emri vaki, çıkarıcı, bencil, küçültücü davranışlar sergilemeleri, başına buyruk hareket etmeleri. Bilgeçlik yapma, yüksek sesle iş hatalarını dillendirme, kişiyi yetersiz gösteren ifadelerle yüklenme ve kişilerin arkasından dedikodu şeklinde başkalarının işlerine, görevlerine çalışma düzenlerine olur olmaz müdahalelerde bulunan kişilerin yarattığı stres ve demotivasyon nedeniyle kopan bağlar, işyerinden ve iş ortamından soğutma. Bu tür bulgulara ve sorunun sebebi olan toksik ilişkiler ve kişilere mağruz bırakan, çalışanlar arası öz saygıyı, nezaketi ve empatiyi teşvik edemeyen yönetemeyen yöneticiler ve diğer yetkililer veya çalışanlara gözyumulması.

4.1.2. İşleyişten Doğan Olumsuz Koşullar

1. Taleplere doğru teklif verilememesi,
2. Bayi, acenta, şube gibi bağlı işletmelerde kontrolsüzlük ve usulsüzlükler,
3. Bayilerin anlaşmalı markalar üzerinden sürümden kazandıran diğer muadil ürün satması ancak firmanın tedarik ihtiyacıyla tam uyuşma sağlamaması,
4. Birimler arası iş ve iş ilişkilerinde oryantasyon yokluğu veya eksikliği,
5. Birimler arası iş ve işlem planının belirgin olmaması, hangi işlerin hangi birimin iş ve işlem planında olduğuna dair görev tanımlarının bulunmayışı, bekleyen, karışan, kaybolan evrak ve aksayan işleyiş,
6. Çalışandan beklentilerin iş tecrübesiyle uyuşmaması ve verimsizlik,
7. Dağıtım noktaları ziyaretlerinin aksatılması,
8. Direkt odağı ve işi satış olan, etkin bir satış veya pazarlama ekibi eksikliği
9. Fikri haklar, patentler, telifler, yazılım ve programlar ile ilgili lisans risklerinin değerlendirilmemesi,
10. Genel Sözleşme ve hukuk içerikli risklerin değerlendirilmemesi,
11. Gereği bulunmayan ve hantallık yaratan dökümantasyon prosedürü,
12. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k kayıtları nedeniyle gelirler ve giderlerde sapma,
13. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k. kayıtları nedeniyle mali raporlarda kalemler arası hesap tutarsızlıkları,
14. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / kayıtları nedeniyle irsaliyesi ve teslimi alınmış mal ve hizmetlerde hatalı fatura, tahakkuk, makbuz girişi ya da kayıtlara alınmama nedeniyle vadesi geçmiş, karşıda gecikme zammı / faizi işletilen ödemeler,
15. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / kayıtları nedeniyle irsaliyesi ve teslimi yapılmış mal ve hizmetlerde hatalı fatura ya da faturalamama nedeniyle tahsili geciken alacaklar,
16. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k kayıtları nedeniyle stratejik yatırım faaliyetlerinde hata ve noksanlıklar nedeniyle bütçe sapmaları,
17. Hatalı / denetimsiz muhasebe / finans / i.k kayıtları nedeniyle yersiz ve fazla ödenen vergiler, vergi cezaları vb. ticari ödemeler,

18. İnternet ve web sitelerinde ürün ve faaliyet durumunun bilinirliğinin düşük profilli olması,
19. İş süreçlerinde takip , tekliflerde ve müşteri ilişkilerinde beklenen cevaplarda ilgisizlik ve gecikmeler,
20. Kaliteli orijinal ekipman üreticilerinden tedarik süreçlerine yoğunlaşılması, tam uyuma sağlanamayan muadil veya standardı olmayan ürün kullanımıyla standart veya kalitenin düşmesi,
21. Kurumsal yönetim ve standartlarda yetersizlik,
22. Maliyetli olabileceği öngörülen iş güvenliği, çevresel, güvenlik vb. tedbir gerektiren ve risk içeren prosedürler hakkında yönetimin insiyatif almaması, erteleme, gözardı edilmesi,
23. Müşteri memnuniyet telefon / yeni müşteri bağlama ziyaretlerinin / eksikliği / olmaması,
24. Performans ve başarı kriterleri bazında olumsuz/hakkaniyetsiz ücretlendirme sistemi nedeniyle demotivasyon,
25. Plansız, programsız, ve dağınık çalışmak, karışık dosyalama ve arşivleme,
26. Satınalma yönetiminde yaşanan problemler ve araştırmasız, teklifsiz, karşılaştırmasız vb.kontrolsüz satınalma işlemleri,
27. Satış için anlaşılan bayi ya da komisyoncuların firma markası üzerinden sürümden kazandıran diğer muadil ürün satması,
28. Satışın başlı başına kendi alanındaki işlevini yürütememesi,
29. Sektör tecrübeli ve deneyimli, satış, pazarlama, satın alma ekibi yok veya yetersiz,
30. Sektörel teknik bilgi sahibi profesyonel/kalifiyeli çalışan eksikliği,
31. Sevkiyat ve operasyon hantallığı, yavaşlığı nedeniyle çekilen müşteriler,
32. Siparişin alıcıya teslim edilme süresinin uzunluğu, sürenin aşılarak teslim edilmesi,
33. Stoklama ve depolama ile stok kontrol yöntemlerinin uygunluğunun kontrol edilmemesi,
34. Talebi karşılama oranlarına göre üretim faaliyetlerini dengesiz sürdürmek,

35. Talep veya siparişlerin istenilen zamanda ulaştırılamaması,
36. Tedarik süresi uzun olan özelliiksiz ürünlerde, tek firma yerine çoklu firmalarla tedarik ve muadil seçeneklerinin değerlendirilmemesi,
37. Tedarikçiler, ilgili ve destekleyici firmalar, taşeronlar hakkında yeterliliklerin incelenmemesi,
38. Teknik ekipman, bilişim sistemleri ve donanım eksikliği, eski altyapı ve teknoloji,
39. Ulaştırılan ürünlerde, zayi, bozulma, kırılma veya eksikliklerin artması ve ödenen tazminatlar, fiyat farkları,
40. Üretim ve diğer birimlerde kayıt ve raporlamada denetim aksaklığı nedeniyle tespiti zor veya imkansız hale gelmiş ya da denetim etkinliğiyle öncesinde düzeltilebilir hataların atlanması,
41. Temel ürünü üretmeye yönelik mevcut ve yeni gelişen teknolojilerin analizinin yapılmaması,
42. Üretim, hizmet, satış, ve birimler arası operasyon işleyiş ve aşamalar hakkında ihtiyaç duyulan veya olması gereken eğitimlerin verilmemesi,
43. Ürün çeşit tanıtım kartelaları, broşür, kartvizit, ve kataloglarında yetersizlik,
44. Yönetim, ticari mal, üretim ve diğer satış tahsilatların birleşik yapılması, gelir kaleminin doğru girilmemesi,
45. Yönetim, ticari, üretim ve diğer satın almalarının bir arada yapılması,
46. Yurt içi ve dışı pazarlarda belli ürünlerin satılamaması, stok veya üretimin devam etmesi ve aksiyon alınamaması,
47. Yurt içi ve dışı satışa aracılık yapılan ürünlerde aracının kendi reklam/tanıtım eksikliği,
48. İşini yetersiz yapma, sahtecilikleri ve olumsuzlukları görmezden gelme, yetersiz çalışanlara göz yummak gibi etik açıdan sorgulanabilecek görevde hatalı davranma sorunlarının süreklilik göstermesi,
49. Rüşvet alma, fiyat anlaşmaları yapma, pazarda spekülasyon yapmak gibi davranışlar sonucu ortaya çıkan görevi kötüye kullanma etiksel sorunlarına kısa vadeli çıkarlar doğrultusunda göz yumulması,

50. Güvenlik ve sağlığa aykırı mal üretme, el altından yasak mal üretmek ve dağıtmak gibi etik açıdan, görevi bilinçli sürekli kötüye kullanma davranışlarının varlığı.

4.1.3. Mali Kanattan Doğan Olumsuz Koşullar

1. İşletme faaliyetlerinde normal dönemlere göre kaynak kullanımının artması,
2. Finansman kaynaklarının, koşullarının ve maliyetlerinin ve seçeneklerinin detaylı irdelenmemesi,
3. Genel yönetim ve faaliyet giderlerinin fazla olması veya faaliyet harcamalarındaki kontrolsüz artışlar,
4. Girdi maliyetlerinin yüksek olması, tahminlere uymayan ve planlananın üzerinde gerçekleşen üretim maliyetleri ile kullanılan finansman seçeneklerinin darboğaza sebep olması,
5. Hammadde /aramal /snayi ürünlerde aynı ürünü sürekli ve yeterli miktarlarda tedarik edememek, ek tedarik masrafları,
6. İşletme fonksiyonlarına göre maliyet sınıflandırılmasının ve analizlerinin sağlıklı yapılmaması,
7. Kaynakların büyüklüğünden ziyade, mevcut kaynakların ne kadar etkin kullanıldığına ölçme, değerlendirme ve planlama. Zayi ve fire artışlarının durumu ve geri dönüşümde kullanılma oranlarının raporlanması, yönetimin bilgisinde olup olmadığı veya dikkate alınmaması,
8. Önceki dönemlerin piyasa fiyatları ve taleplerin dikkate alınmaması,
9. Üretim, imalat, tedarik ve lojistik maliyetlerinin ölçülememesi,
10. Ürün Fiyat politikasındaki tutarsızlıklar,
11. Yönetim yeri ve şube veya bayilerin uygun lokasyonlarda olup olmadığı ile kira- ulaşım-iletişim-denetim-personel-araç gereç transfer maliyetleri,
12. Risk sermayesi finansman modeli yatırımları avantajları açısından,yeni girişimcilere veya halihazırdaki işletmelere sunulan avantajlı devlet teşvik veya destek sermayelerini, A.B. fonlarını, inkübator kuruluş fonlarını kullanmak için girişimde bulunmamak,
13. Harcamalarda sahtecilik, zimmet, hırsızlık gibi hareketler, etik açıdan sorgulanabilecek, denetim dışı davranışların üzerine gidilmemesi.

4.1.4. Stratejik Açıdan Doğan Olumsuz Koşullar

1. Bulunulan sektör hakkında teknik ve pratik ve analitik bilgi eksikliği,
2. Bulunulan pazar, ve müşteri profiline göre veya sektörel ar-ge yürütülememesi veya Etkileşimli bir yenilik (İnovasyon) öngörülmemesi. Teknoparklardan faydalanmama,
3. Bulunulan pazarın, araçların ve müşteri profilinin analiz edilmemesi,
4. Yapılacak işlemin ya da faaliyetin adımlarında bürokratik veya resmi idarelerdeki engellerin önceden saptanmaması ve bilgi edinilmemesi ile ileri tarihe sarkan ya da demografik yapıdaki değişiklikler, nüfus değişmelerinin ihtiyaçlarda yenilikleri tetiklemesi öngörüsü,
5. Enflasyon dönemlerinde, stratejik politikalar izlenmemesi. hazır değerlerden varlık edinme süreçlerine, vade süreleri, ihracat, finansman, yatırım, menkul kıymetler, satınalma fırsatları, stoklama modellerine, vb. yararlanarak satın alma gücü sağlanamaması, zarar edilmesi,
6. Ekonomide görülen ve artan istikrarsızlık sarsmalarına ve piyasa türbulanslarına ne kadar mali dayanma gücü ve kaynağı bulunduğu analizleri ve ihtiyati eylem planlarının saptanmaması, işletme faaliyetlerinde normal dönemlere göre kaynak kullanımının artması,
7. Firmaların pazarın rekabet koşulları altında zayıf, güçlü yönlerine göre eylem planlarının olmaması,
8. Hedeflenen ve gerçekleşen arasındaki hedef eksikliği, işletme büyüme hızı ile hedeflerin örtüşmemesi,
9. İhracat - ithalat seçeneklerinin araştırılmaması,
10. İkame ürün veya teknolojik dönüşüm ve değişim tehditlerinin pazara etkilerinin zamanında algılanmaması,
11. İşletmenin sürekliliği kapsamında, ogunluk evresindeki bir işletmenin İkinci kuşak yönetim kadrosunun kimlerden oluşacağı sorunsalına çözüm henüz geliştirilmemiş olması,
12. Kalite maliyetlerinin saptanamaması, önleme, değerlendirme, iç ve dış başarısızlık maliyetlerinin boyutu,
13. Kaynakların doğru yatırım seçeneklerinde değerlendirilmemesi, doğru finansman seçeneklerinin saptanamaması,

14. Küresel pazardaki gelişmeler ve trendlerin takip edilmemesi,
15. Marka ve ürün çeşitliğini daha geniş kitlelere ulaştıramama,
16. Pazar dinamikleri (rekabet yoğunluğu-karlılık) gibi kritiklerin yapılmaması,
17. Pazara yeni girecek firmaların karşılaşacakları ürüne ilişkin engellerin irdelenmemesi nedeniyle ürünün pazara girememesi veya eksik kalması,
18. Pazara yeni girecek firmaların karşılaşacakları tehlike ve engellere ait fizibilitenin gereğince yapılmaması irdelenmemesi,
19. Pazarlama karmaşı, muadil ürün, çeşit azlığı veya yokluğu,
20. Reklam ve tanıtımlarda bulunulan pazar, ve müşteri profiline göre veya sektörel bilinirliğin etkin yürütülememesi,
21. Stratejik görevlerde uzmanlık ve deneyim yetersizliği,
22. Temel ürünü üretmeye yönelik mevcut ve yeni gelişen teknolojilerin Analizinin yapılmaması,
23. Ulusal ve uluslararası fuar katılımlarının değerlendirilmemesi,
24. Üretilen / satılan / pazarlanan ürünlerin fiyatlarını piyasasının veya rakiplerin üzerinde yüksek tutmak,
25. Üretimi veya satışı durduracak boyutta kritik girdiler ve faktör koşulları gibi gelecek dönem öngörülerini ve projeksiyonunun yapılmaması,
26. Ürün / hizmetin kalite ve pazar değeri kalitesi yüksek ürün bulunmaması / satılmaması,
27. Yatırım fizibilitesi veya projesi ve diğer yardımcı raporların, kararların eksik ya da adımlarının, uygulama aşamalarının eksik atılması, Planın günceli yansıtılmaması, zaman tablolarına uyumun gecikmeli veya eşgüdüksüz yürütülmesi,
28. Yeni ihtiyaçları ve yenilikleri tetikleyecek demografik yapıdaki değişikliklerin izlenmemesi,
29. Yenilik yaratmada en önemli başarı unsurunun talebi ve piyasayı izlemekten geçtiğinin üzerine düşülmemesi,
30. Yatırımcılara gerçekleştirilmek istenen çeşitli faaliyetlerin sıralamasını veren zaman tablolarının olmayışı veya tutarsızlığı, güncellenmemesi,

31. Karışık faaliyetlere ya da fikirlere aşırı gömülme durumunda ortaya çıkan hata ve olası engellerin tahmin edilememesi, gözden kaçırılması,
32. Yeni girişimcilere veya hali hazırdaki işletmelere sunulan avantajlı devlet teşvik veya destek sermayelerini, ab birliği fonlarını, İnkübator kuruluş fonlarını kullanmak için girişimde bulunmamak.

4.1.5. Seç-G Sağlık, Emniyet, Çevre ve Güvenlik (HSE-Q Health, Safety, Environmental and Quality - HSSE-Q Health, Safety, Security and Environment Birimleri)

1. Bayi, acenta, şube gibi bağlı işletmelerde kontrolsüzlük ve usulsüzlükler,
2. Birimler arası iş ve iş ilişkilerinde oryantasyon yokluğu,
3. Bulunulan sektör hakkında teknik ve pratik ve analitik bilgi eksikliği,
4. Çalışandan beklentilerin iş tecrübesiyle uyuşmaması ve verimsizlik,
5. Çalışılan ortamdan kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
6. Çalışma ortamında görülen iletişim ve tartışma sorunlarına, gerginlik ve işlerin önemli kısmının sarkmasına neden olan, birim yöneticisi, çalışan farketmeden verimlilik ve sorunların gözardı edilmesi,
7. Çalışma ortamında işleyişin yavaşlamasına neden olan yönetici-personel , usul, uygulama, algılama, sorun çözme becerilerinin ve yetkinliklerin gözardı edilmesi,
8. Çalışma şartlarından kaynaklı moral ve motivasyon eksikliği,
9. Fikri Haklar, patentler, telifler, yazılım ve programlar ile ilgili lisans risklerinin değerlendirilmemesi,
10. Genel sözleşme ve hukuk içerikli risklerin değerlendirilmemesi,
11. Birimin faaliyet giderlerinin birimin işlevinden fazla olması veya birimin faaliyet harcamalarındaki kontrolsüz artışlar ve neticesinde yetersizlikler
12. İnfomal süreçlerden gelen birim yöneticileri ile formal süreçlerden gelen personel ile uyumunun ve personel sirkülasyonunun sebep.sonuçlarının gözardı edilmesi,
13. İş süreçlerinde takip , birimler arası ilgisizlik ve iletişim problemleri,
14. İşgüvenliği, sağlık, çevre, tedbirler vb. alanlarda kaliteli orijinal ekipman üreticilerinden tedarik süreçlerine yoğunlaşılması,

15. Kalite maliyetlerinin saptanamaması, önleme, değerlendirme, iç ve dış başarısızlık maliyetlerinin boyutu,
16. Öğrenme, anlama, uygulama başarı kabiliyeti yüksek yeni mezun personel, stajyer, çırak vb. İşgücünün kalıcı kalifiye personel olmaya teşvik edilmemesi,
17. Performans ve başarı kriterleri bazında olumsuz / hakkaniyetsiz ücretlendirme sistemi nedeniyle demotivasyon,
18. Personel devri-daimi (turnover) fazla olması ve yetişmiş personelin tutundurulmaması,
19. Personelde bağlılık, aidiyet sorunu ve işletme kar / zararını umursamama,
20. Plansız, programsız ve dağınık çalışmak, karışık dosyalama ve arşivleme,
21. Sektörel teknik bilgi sahibi profesyonel / kalifiyeli çalışan eksikliği,
22. Stratejik görevlerde uzmanlık ve deneyim yetersizliği,
23. Teknik ekipman, bilişim sistemleri ve donanım eksikliği, eski altyapı ve teknoloji,
24. Ulaştırılan ürünlerde, zayi, bozulma, kırılma veya eksikliklerin artmasında öncül kontrol faaliyetleri ve önlemlerinin etkililik düzeyi,
25. Üretim ve diğer birimlerde kayıt ve raporlamalarda denetim aksaklığı nedeniyle tespiti zor veya imkansız hale gelmiş ya da denetim etkinliğiyle öncesinde düzeltilebilir hataların atlanması,
26. Üretim, hizmet, satış ve birimler arası operasyon işleyiş ve aşamalar hakkında ihtiyaç duyulan veya olması gereken eğitimlerin verilmemesi,
27. Güvenlik tedbirleri sağlanmamış enerji kullanımı ve çevreye salınımı gibi görevi bilinçli sürekli kötüye kullanma davranışlarının varlığı.

4.3. İç Müşteri Rekabetinin Olumlu Yönleri

Örgüt bünyesinde birden fazla çalışanın bir grup içinde rekabet halinde bulunması sebebiyle iç müşteri rekabetinin çeşitli olumlu faydalar sağladığı düşünülmektedir.

Buradaki takım oyunu basketbol ya da futbol takımlarının oyuncularları arasında birbirleriyle rekabet sağlarken her bir oyuncunun da birlikte çalışması ve seviyelerini geliştirmesiyle birlikte, başarılı olma ve galibiyete hedeflenme

gayreti örneği verilebilir. Sonuçlara bakıldığında takım içindeki sinerji (holizm) ortaya çıkar (Chikere, Nwoka. 2015).

Özellikle okul ve dersane gibi organizasyonlarda, öğrenci performansını geliştirmek amacıyla iç müşteri rekabetini bünyesinde taşır. Burada iç müşteri rekabetinin olumlu etkileri temel olarak aşağıdakilerden kaynaklanmaktadır:

1. Yüksek hedeflere yönelir ve hedeflere bağlı yol alınır,
2. Ekip üyelerinin potansiyelini ortaya çıkararak sinerji yaratır,
3. Yeniliğe karar ve yenilikçi fikirlere ilham verir,
4. Örgüt içinde enerjii ve canlılığı korur.

Oluşumlarda iç müşteri rekabetinin kendiliğinden filizlenerek gizli veya açık olarak işin doğası gereği var olduğu, ve odağında insan unsuru olduğundan, grupların bünyelerinde taşınmaları da oldukça doğaldır. Bu rekabetçiliğin ortak noktası ise, örgütün hedef belirlemesinin açıkça algılandığı, tanımlandığı, örgüte aidiyet hissi geliştirdiği, çalışanın kendini ekibin parçası olarak kabullendiği ve ekip tarafından da kabullenildiği anlamına gelir.

Bir ekip hedefe ulaşırken, ekipteki birden fazla kişi, bir kişinin tek başına ulaşması zor görünen ortak bir hedefe ulaşmak için firma adına birlikte çalışır. Başarıyı sağlamak için çalışanlar ekipler kurup işbirliği sağlarlar. İç Müşteri Rekabetini önemli kılan faktörlerden biri ise, grup içinde çalışan motivasyonunu arttırmasıdır (Shuichi, Sone. 2017).

4.4. İç Müşteri Rekabetinin Olumsuz Yönleri

İç Müşteri Rekabeti faktöründe sözkonusu yaratılan algı ve güdüleme yöntemleri, ekip üyelerini manipülasyon, ayağını kaydırma deyimiyle yanlış kullanıldığında, iç müşteri rekabeti bir organizasyon içindeki insanların motivasyonunu düşürebilir, bu da kaygı duygularına ve düşük özgüvene yol açabilir.

Organizasyon içinde yoğun süreçlerde algısal körlük içeren yani yoğun olarak başka olaylara, olgulara ya da operasyonlara odaklanmaktan dolayı bir takım sorunları fark edememe olarak algısal farkındalığın dışında seyreden dikkatten kaçan riskler ve fırsatları kaçırma durumlarıyla karşılaşılmasını yoğunlaştırabilecektir. Daha önceki çalışmaların çoğu olumlu yönleri odaklanmıştır. Bunun nedeni, rekabeti savunanların çoğunun rekabeti asla inkar etmemesidir. Kaygı yarattığını, tam tersine kaygının insanları daha iyi performans göstermeye motive ettiğini savunuyorlar. Ancak iç müşteri

rekabeti aynı zamanda büyük riskler de taşıyor. Bunula birlikte rekabetin kalitesi ne olursa olsun şiddetli olma eğiliminde olduğu belirtilebilir (Buss, [1986, s. 86] ; Tjosvold, 1986). Rekabetin kalitesi ve verdiği negatif mesajların dozu yükselirken, işlerin ciddileşmesi ve kontrolün zorlaşması halinde, çalışanlar arasında işbirliği yapma isteğinin kaybedilmesiyle sonuçlanabileceği gözden kaçırılmamalıdır Kohn (1992). Rekabetin üretimi teşvik etme amacıyla gerçekleşmesine rağmen, her ne pahasına olursa olsun kazanma mücadelesine dönüşme eğiliminde olduğunu ve bu sürecin rekabetin doğal sonuçlarından biri olduğunu ileri sürmektedir (Kohn, 1992). Olumsuz yönler, üyelere kaygı hislerine, kriz hissine artmasına ve özgüvenin artmasına neden olur. Organizasyon için bir tehdit oluşturur, üyelerin bilişsel aktivitelerini engeller ve fikir alışverişini, karşılıklı uyumu, performansı ve entegrasyonu engeller. Grup ve örgütlerde kaygının ve kriz duygusunun artması da mümkündür (Attribution; Kohn, 1992; Matsuo, 2002). Konunun daha net anlaşılmasında gazetecilik mesleğini örnek olarak kullanılmış ve haber peşinde koştururken oluşan aşırı rekabetin gazeteciler arasında yapılan haberlerin değeri hakkında büyük kaygılara neden olduğunu ve bunun da gazeteciliğin haber kalitesinde düşüşe yol açtığını ileri sürmektedir. Dozu kaçan aşırı rekabetin ters etki yarattığına da dikkat çekmektedir: ölçüsüzce aşırı rekabet sergileyen insanlar, çalışma hayatlarında normalde kendileriyle işbirliği yapacak olan diğer ekip üyelerini etrafından uzaklaştırabilir ve iletişimi koparabilir. Başkalarından önde olmakla birlikte kendinizi ve başkalarını ön plana çıkarmaya o kadar saplanacaksınız ki, bilimsel metodun olağan yolundan sapacak ve kendinizi çok yüzeysel ve yanlış yönlendirilmiş şeyler düşünürken bulacaksınız (Helmreich, [1980, s. 908]). Bu açıdan yaklaşıldığında iç müşteri rekabeti bıçağın iki yüzü ve kullanımı gibi bir hal almaktadır, hem işlevsel yönü hem de yıkıcı olan keskin bir yönü vardır (Matsuo, 2002, [s. 4]).

Uygulamadaki yönetici ve örgüt kültürü güdümünde olumlu İç Müşteri Rekabeti, üyelerin motivasyonunu artıran güçlü bir itici güç olabilir, ancak hesapsız, manipülasyon şeklinde yanlış kullanıldığında üyeler arasındaki işbirlikçi ilişkileri baltalıyor da olabilmektedir. Güçlü yan etkilere sahip bir yöntem olmasının dezavantajlarını bastırmanın ve onu olumlu bir sürece kanallandırmak için stratejik desteklerden yararlanmaktan bahsedilmektedir (Takeuchi, 1986, [s. 224]). İç Müşteri Rekabetinin iç çatışmaya dönüşümü farkediliyorsa, mentorluk ve gelişim koçluğu gibi kurumsal stratejiler gerektiğinde devreye sokulmalıdır. Burada kast edilen şey, insanlığın doğasında bulunan ve doğal olarak gelişen açık veya gizli

negatif çatışmanın, eğitim, güdüleme, algı ve farkındalığa işaret ederek pozitif rekabete evrilmesini teşvik etmektedir. İç Müşteri Rekabetinin, kargaşayı büyütmenin yanında, inovasyonu teşvik etme potansiyeline sahip bir yarış ortamı yaratmasına rağmen, tek bir yanlış durumun süreçte felakete yol açabileceğini belirterek, iç müşteri rekabeti ve işbirliğinin bir denge durumu olduğu öngörülür. Departmanlar arasındaki rekabet yarışı ve imajı nedeniyle çoğu yöneticinin iç müşteri rekabetini yönetme ve yöneltme konusunda genellikle olumsuz ve yetersiz olduğuna dikkat çekilmektedir.

Yönetimin kolay bir iş olmadığı ve diğer yoğun süreçler içinden geçen yöneticilerin de çalışanlar arasındaki iç müşteri rekabetinin farkında olduğuna işaret edilmiştir. Bu şekilde iç müşteri rekabeti çalışanların motivasyonunu artırabilir ancak aynı zamanda işler ters giderse şirket içindeki işbirlikçi ilişkilerin bozulması riski de vardır. Bu nedenle iç müşteri rekabeti karmaşık ve hassas bir dengedir. içerdiği riskler de vardır. Bu nedenle iç müşteri rekabetini incelerken kuruluş içinde ne tür bir iç müşteri rekabetinin var olduğunu saptamak ve algılamak önemlidir. Rekabet ve işbirliği arasındaki hassas dengeyi gözeterek aksiyon almak gerekmektedir. Uygun bir gerilim durumunun yaratılması, süreci inşa etme aşamasında işletmeye daha sağlıklı işlerlik kazandıracak açıktır.

—Birim Gruplarının Rolü: Birim grupları, organizasyon yapısının temel taşlarını oluşturur ve organizasyonel etkinliği doğrudan etkiler. Birim gruplarının organizasyon içinde belirli bir işlevi ve sorumluluğu vardır; bu, çalışanların görevlerini daha iyi anlamalarını ve etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlar. Barutçugil (2002) ve Cross ve Parker (2004) gibi araştırmacılar, birim gruplarının organizasyonel yapı üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu grupların iş süreçlerini nasıl optimize ettiğini ve iç müşteri rekabetini nasıl yönlendirdiğini belirtmişlerdir. Birim gruplarının etkin yönetimi, organizasyonun genel verimliliğini artırır ve iş süreçlerinin daha sistematik bir şekilde ilerlemesini sağlar.

—Karar Verme Süreçlerine Etkisi: Karar verme süreçleri, organizasyonun tüm kademelerinde kritik öneme sahiptir. Organizasyon yapısındaki birim gruplarının, karar verme süreçlerini nasıl etkilediği, bu süreçlerin etkinliğini belirler. Örneğin, Eren (2003) ve Freeman ve Soete (2003), birim gruplarının karar verme süreçlerine katılımının, daha demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışını teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Bu katılım, çalışanların daha fazla motivasyon ve bağlılık hissetmelerine yol açar ve kararların daha hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlar. İç müşteri rekabeti, karar verme süreçlerini

etkileyerek, organizasyonel stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunur. : Demokratik ve katılımcı yönetimi teşvik eder, hızlı ve etkin karar alınmasını sağlar (Eren (2003), Freeman ve Soete, (2003). Günlük İletişim Kalıplarına Yansımaları: Bilgi paylaşımını artırır, iş süreçlerinin koordine edilmesini sağlar, güç ilişkilerini dengeler (Özbilen, (2012) ve Sone, (2013). Yukarıda sunulan analiz, organizasyon yapısının çeşitli yönlerinin iş süreçlerine ve iç rekabete olan etkilerini detaylandırmaktadır. Bu analiz, organizasyonel yapının, çalışanların motivasyon ve verimliliğini nasıl artırdığını ve iç müşteri rekabetinin yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, birim gruplarının doğru yönetimi ve etkin iletişim stratejileri, organizasyonların genel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

—Günlük İletişim Kalıplarına Yansımaları: Günlük iletişim kalıpları, organizasyon içindeki etkileşimi ve işbirliğini belirler. Birim grupları arasındaki iletişim, organizasyonun genel iletişim stratejilerini şekillendirir. Özbilen (2012) ve Sone (2013), birim gruplarının, günlük iletişim kalıplarını nasıl etkilediğini ve bu etkileşimin organizasyonel verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Birim grupları arasındaki etkin iletişim, bilgi paylaşımını artırır ve iş süreçlerinin daha koordine bir şekilde yürütülmesini sağlar. Bu, organizasyon içindeki iç müşteri rekabetinin olumlu yönde yönetilmesine katkıda bulunur ve güç ilişkilerinin daha dengeli bir şekilde gelişmesine olanak tanır.

—Kriter Etkisi ve Kaynak: Birim Gruplarının Rolü: İş süreçlerini optimize eder, iç müşteri rekabetini yönlendirir, genel verimliliği artırır (Barutçugil, (2002); Cross ve Parker, (2004).

5. TARTIŞMA

Toplanan veriler sonucunda hemen hemen her işletmede gözlemlenebilecek türden problemlerin, zaman, mekan, insan, örgüt, araç-gereç, donanım, sistem gibi iç sorunlar ve dış çevreden kaynaklı baskı ve iş ekosisteminden yansıyan sorunlar olduğu görülmektedir.

İşletmenizde, yukarıdaki ya da yukarıdakilere benzer sorunlar yaşanıyor mu? Yaşanan sorunların çokluk ve sıklık derecesi ile daha çok iç veya dış hangi nedenler ağır basmaktadır? Hantallaşan ve ağırlaşan süreçler de yaşanan zaman, iş, personel ve bunlardan yansıyan maliyet kayıpları ile aile ve özel yaşantınızdan götürdüğü zamanı göz önüne aldığınızda işletmenizin performansını ve (yönetici-çalışan) bireysel yansımalarını nasıl değerlendiriyorsunuz? Böyle bir değerlendirme sonucunda başka işletmelerle

kıyaslama yaptınız mı? Son zamanlarda çağrıldığınız takdirde başka bir firmada çalışmayı düşündünüz mü? Ayrılma ya da kalma sebepleriniz neler olurdu?

Bulduğunuz şirket hakkında sevdiğiniz yönleri değerlendirdiğinizde hedefleriniz ve iş tecrübenize katkıları nelerdir? Birden fazla sorumluluk ve çoklu görev verilmesi durumunda tepkileriniz ne yöndedir? Zor birileriyle çalıştığınızda tepkileriniz nelerdir? bu durumda iletişimin gücünü ve ortak zemini yakalayabilme kabiliyetinizi nasıl değerlendirir siziz?

6. SONUÇ

Organizasyon süreçlerinin inşasında ve sürdürülebilirliğinde, işbirliğine, entegrasyon ve iş bölümü mantığına dayalı bir koordinasyon mekanizmasına ihtiyaç duyulur. Örgütsel davranış kendine özgü riskler barındırır ve risk almayı içerir.

Başarı getirmiş ve göz dolduran işlerde alınan insiyatiflerde yer alan risklere rağmen işbirliğinde ve entegrasyonda işleyen çarklar ciddi operasyonlar gerektirir ve gerçek hayat teorilerde varsayıldığı ya da anlatıldığı kadar kolay işlemeyebilmektedir. Yoğun bir efor ve zamana yayılmışlık içerir. İş ekosistemlerinde işletmeler, işbirliği ve çatışmanın bir arada var olduğu "birlikte evrim" süreciyle yeni bir ortamda var olurlar (Moore, 1996). İç müşteri rekabeti verilerinin gösterdiği sonuçlar değerlendirildiğinde İç müşteri rekabeti, iş stratejilerinde, risk yönetiminin çözümü olarak kullanılmasının yanısıra, İç müşteri rekabeti risk yönetimde uygulamayı teşvik eden sistemler ve sebeplerine işaret ederken, verilerin gösterdiği sonuçlar: kurumun, sektörde yer edindiği alanda, güçlü liderlik duruşu, örnek görüntüsü ile pekişmiş yönetim felsefesi ve kültürüyle, kurumda profesyonel anlamda uzmanlaşma ve müşteri odaklılığının ön plana konumlanması sağlanabilmiş bulunmaktadır.

Uzun yıllar içinde çeşitli aşamalardan ve deneyimlerden geçen firmalarda, "vaka analizi" (Özbilen, Murat. (2012). "Kariyer Dünyası"), yoluyla yapılan araştırmalarda, kuruluştaki iç rekabetin, halihazırdaki organizasyon yapısı, örgüt kültürü ve müşteri odaklı duruş ile etkileşim içinde olduğunu göstermiştir.

Bu etkileşim sürecinde oluşan durum, bir organizasyonun uzun yıllar boyunca ayakta kalmasını sağlayan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmıştır. Ancak bu süreçte İç rekabet her zaman olumlu sonuçlanmayabilmektedir. Bazen

gerilimli bir ortama dönüşmesi gibi sonuçların ortaya çıkma olasılığı da bulunmaktadır.

Dolayısı ile işletmeler Ancak iç ve dış dünyasında var olabilmek için verdiği mücadeleler sırasında gerek işbirliği ve gerekse çatışma süreçlerinin devamında edinilen tecrübelerden üretilebilen, stratejilerle öngörülebilir bulunabilirler. Sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkararak elde ettiği sonuçlarla yeni bilgilerin elde edilebilmesiyle ve çevreye uyum için kullanılabilirliğiyle gelişimlerini hızlandırabilirler.

Olumlu iç müşteri rekabetinin amacı genellikle şirket içindeki bireyler, departmanlar vb. arasında kazanmaktır. İç Müşteri Rekabetinin amacı müşterileri memnun etmektir ve bu bir şirket içi rekabettir. Gözden kaçırılan iç müşteri rekabeti mekanizmasına odaklanılmakta ve iç müşteri rekabetini teşvik edecek mekanizmaların incelenmesi sonucunda:

a- Psikoloji ve sosyolojide incelenen iç müşteri rekabetine odaklanma kendi içinde işletme yönetiminden biraz farklıdır. İşletme yönetiminin riskleri kendi alanında incelenmiştir,

b- Farklı ölçek ve türde çok sayıda iç müşteri rekabetinin olduğunu ve bunların kombinasyonunun organizasyonda bilgi yaratılmasını ve doğru iletimini yönlendirdiğini doğrulayabiliriz,

c- İç Müşteri Rekabetini dahil etmek de risklerle doludur. Eğer iç müşteri rekabeti çok ileri giderse, müşterileri göz ardı eden bir anlayışla yalnızca kişisel kar peşinde koşmaya yol açabilir. Bu arayış, olumsuz etkiye sahip olarak organizasyon olarak birlik duygusunun hissedilmesini zorlaştırmaktadır,

d- Uzun ömürlü şirketlerde yönetimin düşünme ve yönetim felsefesinin eklenmesi içsel rekabet risklerini yani olumsuz yönlerini bastırmış ve ustaca ortaya çıkarmıştır.

Savunma Sanayii Başkanlığı Kurumsal Gelişim ve Yetenek Yönetimi Başkan yardımcısı Prof. Dr. Hakan Karataş, iş ve insan ile ilgili süreci kısa ve öz olarak şöyle özetlemiştir:

İyi yönetebilmenin ön koşulu insanı yönetebilmektir; aksi durum çoğu zaman başarısızlığa mahkumdur. İş insanla yönetin; insanı işle yönetmeyin. İş insanla yönetme, insanı işle yönetmeye tercih edilmelidir. İnsanın işe ihtiyacı olduğu kadar, işinde insana ihtiyacı olduğu farkedilmelidir. İş insanla gelir, insanla gider. İş önceleyen ve insanı önemsemeyen eninde sonunda insana

takılır. İnsanı kazanan işi kazanır; insanı kaybeden işi kaybedebilir. İş büyütürken insanların gözünde küçülmek çok tehlikeli bir sürece işaret eder. İnsanı büyütürken işin büyümesi de büyük nimettir. İş bilgi, insan ilgi ister; ilgili insan ise işi bilgiye boğar. İnsanı işe ve işi insana uyum sağlamak ise büyük beceridir.

7. ÖNERİLER

İzlenen süreçlerin yönelttiği hedefler, organizasyon eksikleri ve donanımsızlığı ve buna ilaveten çalışanların eksiklikleri ve donanımsızlık koşulları altında verimi ve hareket kabiliyeti kısıtlı bulunan işletme ve iş gücünün değerlendirilmesi ile marka güçlendirme, farkındalığı artırma, bağlılığı güçlendirme, şirketin şerefinesine değer kazandırma, yeni işler, değerler ve kazanımlar yaratma, çeşitli strateji ve önlemlerin oluşturulmasının geciktirilmemesi vurgusudur. İş ekosisteminde bir organizasyonun, çalışan bireylerden başlayarak çalışma grupları, işbirlikçi çalışma grupları, ekipler, yüksek performans ekiplerinin, kendilerini güçlendirmesidir. Bireyden başlayarak sürecin sonucunda ekibin başarısı, organizasyonun başarısı sayılacaktır. Bundan dolayı kümülatif bir performans etkinliği için insan faktörünün rolü ve iç müşteri rekabeti yoluyla organizasyonun bir bütün olarak birlikte gelişmesi olgusunun etkili, verimli kullanıma kanalize edilmesi yöntemleriyle yönetim Anlayışının daha da derinleştirilerek içerde ve dışarda marka, imaj ve algı üzerine sürekli iletişim ve etkileşimin artırılması hedeflenmelidir.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Bu çalışmanın kazandırılmasında, eğitim seminerleri çalışmalarında ve katılımcı gruplarında desteği geçen Tgl Tet Global Lojistik adına İnsan Kaynakları Müdürü Syn: Levent Umut Verim'e, Sarp İnter Modal Board Member & Cfo Syn: Aykut Karataş'a, Cc Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri'nden Syn: Ceyda Ceyhan'a teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı.
- Alonot, İşletme ve işletme yönetimi ders notları, Erişim tarihi: 20.09.2022, <https://alonot.com/kpss-isletme-notlari-temel-kavramlar-ve-isletme-yonetimi>
- Barutçugil İ. (2002). Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Campbell, DJ., Furrer, D. M. (1995). Görev Performansının Belirleyicileri Olarak Hedef Belirleme ve rekabet, Organizasyonel Davranış Yayın.
- Cross R., Parker A. (2004). Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü, Çev. Ahmet Kardam, Türk Henkel Yayınları, İstanbul.
- CC Eğitim Danışmanlık Hizm. (2022). organizasyonda kurumsal yönetim ve iletişim çalışmaları, seminer, İstanbul.
- Çiçen, Y. B. (2020). Mezo-Kurumlar: Tanım, İşleyiş ve Ekonomideki Önemi, Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 12 (2): 147-160.
- Dinçer, Ö. (1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Drucker P. F. (1998). Sonuç İçin Yönetim, Çev. Bülent Toksöz, İnkilap Yayınları, İstanbul.
- Ecevit Satı, Z., & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve stratejik yönetim sinerjisi: Stratejik inovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 538-559.
- Eren E., Stratejik Yönetim, Der. Necdet Timur, Tc Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1491, Eskişehir, 2003.
- Guttman H., Çatışma Yönetimi, Executive Excellence, D., Çev. Günhan Günay, Yıl: 9, Sayı: 97, Nisan 2005.
- Gündüz, E. (2012). Rekabet geriliminin stratejik inovasyona etkisinin farkındalık motivasyon ve yetenek perspektifinde incelenmesi". Doktora Tezi.

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hancıoğlu, Y., Yeşilaydın, G., (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon., Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 29.

Hideichi S. ve Norihisa Y., (2003). (Araştırma Raporu) Takenaka Corporation, Çalışma Makalesi Serisi, No. 03 22.

Hideichi, S., (2008). Bir kuruluşun iç müşteri rekabeti yoluyla sürdürülebilirliği – Takenaka Corporation Örneği, Biwako Keizai Ronshu Cilt 6: 89-108.

Hideichi S., (2013). Risk yönetimindeki değişiklikler-Literatür araştırması vaka çalışması, Cilt 64, Sayı. 2, 135-155.

Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 3, İstanbul.

Kuniko, K., (2011). Stratejik Karar vermede üst yönetimin sezgisel muhakemesi, İş & Muhasebe İncelemesi, Sayı. 8, 29

Kosgep Proje Bilgi Dokümanı, Varlıklar, Kaynaklar, Stratejiler, Riskler, Önlemler, Varsayımlar,
Erişim_tarihi: 30.10.2022, <https://kosgep.gov.tr/tr/destekler/sanayi/ulusal-destek-programlari/1507-tubitak-kobi-ar-ge-baslangic-destek-programi>

Michael K. ve Kim K., (2004). Do you really need a team, CCL leadership, publishers.

Shuichi S., ve Yuu M., (2017), (Hideichi Sone and Norihisa Yoshimura Araştırma Raporu) Stratejik yönetim ve iç müşteri rekabeti avantajı yoluyla bir organizasyonun hayatta kalması ve Takenaka Corporation örneği, Çalışma Makalesi Serisi No. 03 22.

Tjosvold, D. (1986). İşleri Halletmek İçin Birlikte Çalışmak: Organizasyonel Üretkenlik İçin Yönetmek.

Yazıcı S., Öğrenen Organizasyonlar. Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.

Yöneylem Araştırması Ders Notları, Erişim Tarihi: 15.02.2024, Y. İlker Topcu
& Özgür Kabak, web.itu.edu.tr.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

DIJİT-AL EĞİTİM VE YÖNETİM İÇİN MEZO-ÖĞRENME, ORTA OYNAYICI VE ÖĞRENİCİLER: HAMSTER KOMBAT ÖRNEĞİ*

Tunç MEDENİ¹

Prof. Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: tuncmedeni@gmail.com

ORCID No:0000-0002-2964-3320

Tolga MEDENİ

Prof. Dr.

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: tolgamedeni@gmail.com

ORCID No: 0000-0002-0642-7908

Demet SOYLU

Dr. Öğr. Üyesi

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, İşletme Fakültesi

E-mail: bunchnoble@gmail.com

ORCID No:0000-0002-2005-6875

Öz

Dijitalleşen eğitim ve yönetim kapsamında son dönemlerde önplana çıkan mikro ve makro öğrenme yöntem ve unsurlarının kendi başlarına halihazırda yetersizlik ve eksikliklerinin bulunduğu ve bunların birlikte harmanlanıp sentezlenmesinin bu eksiklik ve yetersizliklerin giderilmesine imkan sağlayıp topluma daha faydalı olacağı ve ileriye yönelik yenilikçi bir yoruma katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda dijital yönetim (hands-on experience-based management) ve eğitim

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ Sorumlu Yazar: tuncmedeni@gmail.com

Atf (APA): Medeni, T., Medeni, T. & Soylu, D., (2025), Dijital Eğitim ve Yönetim için Mezo-Öğrenme, Orta Oynayıcı ve Öğrenciler: Hamster Kombat Örneği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 17 (1): 101-117.

İçin mezo/orta öğrenme kavramı bir sentez olarak önerilmektedir. Ortaya konulan bu kavramsal ve deneyimsel yaklaşım genel olarak Oyunlaştırma ve geleneksel Türk Orta Oyunu ile de ilişkilendirildiğinde, katkı ve katılım sağlayıcıları Orta Oynayıcı ve Öğrencileri olarak değerlendirilebilirler. Öğrenme ile elde edilen bilginin kaynağı da İslam Felsefesi ile ilişkili bir katkı olarak Amel-ül Yakîn olarak öne sürülebilir. Kazanarak/Kazanırken Öğrenme ya da Öğrenirken Kazanma (learning by earning) olarak da ele alınabilecek bu yaklaşımın pratikte bir örneği olarak, popüler Kripto Para ilişkili, Telegram tabanlı tıklama oyunlarından biri olan Hamster Kombat uygulaması ele alınabilir. Bütün bunlar birlikte, halen iyileştirilmeye ve geliştirilmeye açık olsalar da, teknolojinin dijit-al (ve dijit-all, herkes için dijitalleşmeye uygun) eğitim ve yönetime yönelik olarak yenilikçi bir kullanım türünü ya da yaklaşımını ilerisi için ortaya koyabilirler.

Anahtar Kelimeler: Mikro, Makro ve Mezo Öğrenme; Orta Oynayıcı ve Öğrencileri; Dijit-al Yönetim ve Eğitim, Hamster Kombat

Alan Tanımı: Yönetim

MESO-LEARNING FOR DIGITAL TRAINING AND MANAGEMENT, MEDIUM PLAYERS AND LEARNERS: THE HAMSTER KOMBAT EXAMPLE

Abstract

It is thought that the micro and macro learning methods and elements that have come to the fore in recent times within the scope of digitalized education and management already have inadequacies and deficiencies on their own. Accordingly blending and synthesizing these two together will enable the elimination of these deficiencies and inadequacies, will be more beneficial for society, and will contribute to an innovative interpretation for the future. In this context, the concept of digit-al management (hands-on experience-based management) and meso/medium learning for education is proposed as a synthesis. When this conceptual and experiential approach is generally associated with Gamification and traditional Turkish Orta Oyunu, the contributors and participants can then be considered as Orta Oyunu Players and Learners, as well. The source of knowledge gained through this learning can also be put forward as Amal-ul Yakîn as a contribution related to Islamic Philosophy. As a practical example of this approach, which can also be considered as Learning by Earning or Earning by Learning, the Hamster Kombat application, one of the popular

Cryptocurrency-related, Telegram-based clicker games, can be considered. All of these together, although still open to improvement and development, may present an innovative type or approach to the use of technology in digital (and digit-all, suitable for digitalization for all) education and management.

Key Words: *Micro, Macro and Meso Learning; Medium Players and Learners; Digital Management and Education, Hamster Kombat*

JEL Code: *M10*

1.GİRİŞ

Günümüzde ve yakın gelecekte yönetim bilişim sistemleri (YBS) ana ve alt bilim dalları ile uygulama alanlarında (örneğin, e-devlet) eğitim çalışmalarının daha geniş ve genel anlamda çok yönlü dijital dönüşüm çerçevesinde ele alınması kaçınılmaz bir durum olmuştur. Mevcut durumda sunulan ilgili akademik eğitim ve araştırma programları ile bunların sosyo-ekonomik hayata somut etki ve katkıları açısından halen önemli sıkıntı ve kısıtlar mevcuttur. Sunulan eğitim programlarının, akademik yayın çalışmalarının ya da araştırma projelerin önemli bir kısmı gerçek etki ve sürdürülebilir katkı sunmaktan uzak, yüzeysel seviyede kalmaktadır, bu kapsamda dünyada ve Türkiye'de çok daha iyisi yapılabilecekken boşa harcanan önemli bir kapasite olduğu düşünülmektedir. Yine özellikle ülkemizde, YBS ve e-devlet çalışmalarının temsil ettikleri çoklu-disiplin anlayışının bir yansıması olarak bağlı buldukları akademik alanların tekil yaklaşımlarına konumlandırılma ile karşı karşıya kalıp sıkıntı yaşamakta, bu durum da ilgili akademik idari birimlerce değer ve katkılarının nispeten göz ardı edilmelerine sebebiyet verebilmektedir. Yine öğrenci farkındalığı ve ilgisi kısıtlı düzeyde kalabilmektedir. Ne yazık ki yaşanan pandemi, deprem gibi felaketler ve sonrasında sürdürülen uzaktan ve hibrit eğitim uygulamalarında yaşanan aksaklıklar da bu ilgili hususların olumsuz etkilerini artırmıştır.

Bilgi (ve Bilgelik) Toplumu çağında kamuda dijital dönüşümün ve bu bağlamda, ilgili kurumsal ve bireysel bilgi varlıklarının yönetiminin ve geliştiriminin yeniden değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, daha önceki Bilgi Toplumu Strateji ve Eylem Planı belgeleriyle uyumlu olarak, akademi ve uygulama çalışmalarının birbirini destekleyip bütünlemesi ve bu karşılıklı işbirliğini yönetmeye yönelik özel merkezler gibi idari yapılanmaların geliştirilmesi; eğitici, araştırmacı ve istihdam edilebilir öğrenci ve mezun istihdam kaynaklarının güçlendirilmesi; ilgili dil eğitimleri de dahil uluslararası

deneyimlerin kazanılmasının desteklenmesi önem taşımaktadır (Medeni ve Medeni, 2016).

Yapay zeka, öbekzincir, artırılmış ya da sanal gerçeklik uygulamaları gibi yeni nesil teknolojiler de ilgili ortak eğitim, araştırma ve proje çalışmalarında önemli fırsatlar ve iyi yönetilmesi gereken belirsizlikler (riskler ya da tehditler) de sunmaktadır. Örneğin mezun ve işveren eşleşmesi sağlamaya yönelik eğitim ve kariyer platformları ve bunlarla ilgili bilgi mahremiyeti hususları, bu bağlamda değerlendirilebilir.

2.MAKRO VE MİKRO ÖĞRENME

Yine bu kapsamda, birey ve kurum ihtiyaçlarının (bilgi-sonrası, bilgelik-ötesi) dijital dünyada belli bir genel çerçevede eşleştirilmesi (örnek, TBD, 2022) önem taşımaktadır. Son dönemlerde ön plana çıkan mikro ve makro öğrenme yöntem ve unsurlarının harmanlanıp sentezlenmesinin de oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu bölümde de, makro ve mikro öğrenme ile ilgili unsurlar ele alınarak, bunların bir sentezi olarak mezo öğrenme yaklaşımı bir öneri olarak getirilmeye çalışılacaktır.

Makro öğrenme daha geleneksel ve daha genel kabul gören öğrenme unsurları ile ilişkilendirilirken okuyucunun bu konularda genel bir bilgisi olduğu varsayılmaktadır. Daha yenilikçi olarak değerlendirilen mikro öğrenme ile ilgili detaylı bilgiler ise yine bu çalışma kapsamında ele alınmamakta olup başka kaynaklardan elde edilebilir (Sosyal Garaj, 2017; Zavvy by deel, 2024). Bu çalışmada iki öğrenme yaklaşımı karşılaştırmalı olarak ele alınıp incelenecektir.

Genel olarak makro öğrenme prensip temelli, büyük ölçekli öğrenme süreçleri ve bunlara dayalı değişim ve dönüşüm sonuçları ile ilgiliyken, mikro öğrenme daha küçük, problem çözme tekniklerine odaklanmaktadır. Buna bağlı olarak, bireysel ölçekte toplanan verilerin birikim seviyesi ve etkin öğrenme stratejileri geliştirmeye yönelik ön kabuller ve sonuçları açısından da bu iki öğrenme yaklaşımı farklılık göstermektedirler. (Consensus sentez alıntısı)

Uygulamada, makro öğrenme olarak değerlendirilebilecek daha geleneksel olarak anlaşılan, kalın kitap gibi eğitici nesnelere, eğitim kursları gibi faaliyetler, içerik ağırlıklı e-öğrenme gibi eğitim ortamlarının karşısında; daha yenilikçi ve dijital yaklaşımlarıyla mikro öğrenme, daha basit, sınırlı hedefe yönelik içeriklerin (birbirine bağlanabilen veya tek başlarına olabilen öğrenme unsurları olarak) daha

küçük dozlarda ve kısa sürelerde öğrencilerce alınabilme imkanı sunar. (Gacaloğlu, 2019)

Bu farklı ilişkili unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, mikro öğrenme makro öğrenmenin alternatifi değil, tamamlayıcısı olarak ele alınabilir. Bir konuyu öğrenmenin ve kavramanın başlangıç aşamalarında, öğrenme temelini için makro yaklaşımlar (daha uzun ve derinlikli öğrenme deneyimleri), sürekliliği sağlamak için de mikro (ve mobil) yöntemler kullanılabilir. “Mikro öğrenme paketleri, özellikle karma eğitim yapısında, yüz yüze eğitimi destekleyecek ve tamamlayacak şekilde kullanıma son derece uygundur.” (Hançer, 2020, s.484)

Özellikle, yetişkin eğitimi için mikro ve makro öğrenme unsurları birbirini tamamlamaktadır (Özarlan, 2017 bkz tablo 1). “Yeni mezun olup şirketlere katılanlara ilk olarak, makro öğrenme; yani genel ve kapsamlı bilgilendirme, sonrasında ise mikro öğrenme; yani çalışanın olduğu yerde, hızlı, ihtiyaca yönelik içerik sunma” kurumsal eğitimin gelecekteki temel ipuçları olarak vurgulanmaktadır. (TEGEP, 2017, s.12; Yavuz Elkin Röportajında Josh Bersin kaynağından alıntılanmış ancak buna referans verilmemiş)

Mikro Öğrenme

- **Yardıma şu an ihtiyacım var**
- Zdk. ya da daha az
- Konu ya da sorun odaklı
- Soru sorarak arama
- Video ya da metin
- Sınıflanmış ve aranabilir
- İçeriğin kalite ve işlevselliğinin değerlendirildiği
- **İçerik doğru ve kullanışlı mı?**
- **Ders, sınıf, program, MOOC**

Makro Öğrenme

- **Yeni birşeyler öğrenmek istiyorum**
- Birkaç saat ya da gün
- Tanımlar, kavramlar, ilkeler ve uygulamalar
- Başkaları tarafından değerlendirilen alıştırmalar
- Konuşabileceğiniz, öğrenebileceğiniz insanlar
- Koçluk ve destek ihtiyacı
- **Sunan yetkili ve eğitici mi?**
- **Video, makale, örnekler araçlar**

Tablo 1. (Özarlan, 2017)

Yine Albayrak (2021) tarafından mikro öğrenmenin daha bütüncül, makro etkileri desteklemesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda günümüzde bir makro-mikro öğrenme sentezi, çeşitli ihtiyaçlara karşılık sunabilecek önemli bir açılım olarak ortaya çıkmaktadır.

Örneğin makro öğrenme ile yaygın kitlelere erişim sağlanabilirken mikro öğrenme ile de bireysel ve kurumsal ihtiyaç, tercih ve isteklere göre eğitim deneyimi uyarlanıp özelleştirilebilmektedir. Bu kapsamda - bu yeni teknolojilerin

de desteğiyle - hem mikro hem makro öğretim yöntemlerinin olumlu yönlerini bir araya getirmeye çalışan yeni (kesişim ve birleşim) yaklaşımı ve bunu destekleyici yöntemler ve teknikler geliştirilebilir. (Acktechnologies,2024; Quora, t.y.; Shiftelearning, 2024).

Bu yeni sentez yaklaşımına "mezo öğrenme" yöntemi adı da verilebilir. Bir sonraki bölümde bu yaklaşım, mevcut başka kullanımlarından farklı olarak ele alınıp (örnek, Javorcik ve Polasek, 2019; Center for Education and Learning, 2018; The Seda Blog, 2023) biraz daha sağlam ve yenilikçi temellere oturtulmaya çalışılacaktır.

2.1.Mezo Öğrenme

Makro ve mikro seviyesinin ortasında yer alan Mezo Öğrenme gibi yeni kavramlar veya mevcut kavramlara yeni yorum ve açılımlar getirme yönünde değerlendirmelerimiz biraz daha açılacak olursa, özellikle günümüzde dijital öğrenme ve yönetim yöntemlerine yönelik temel unsurlardan başlanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Dijital (digital) kelime kökeni olarak (el ve ayaklar için) parmak (digit) anlamına da gelmektedir, ancak günümüzde bu anlamı çok da hatırlanıp önemsizlenmektedir. (Vocabulary.com, t.y)
- Yönetim (management) ise yine çok bilinip dikkate alınmamakla birlikte el (-man) kökeninden gelmektedir (manuel, el kitabı kelimesinde olduğu gibi), ancak yine zamanla bu anlam bağı kaybolmaya yüz tutmuştur (Etymonline.com, t.y.).

Bu bağlamda, yönetmek ele almayı (handle) öne çıkartırken; (daha genel, özel, sektörel ve fonksiyonel anlamlarının da yanında), özellikle uygulama ve yürütmeyi (execute), liderlik etmeyi (lead) de vurgulamaktadır; ancak daha ziyade özellikle kamuda idare etme (administration) ve özel sektörde işletme (business) anlamları ve ilgili alt yorumları öne çıkartılmaktadır.

Metaforik anlamda dijital yönetimin çoğu zaman geri plana itilen, unutulmaya yüz tutmuş anlamlarının da burada altını çizecek olursak; bu hem tek tek parmaklara hem de elin bütününe hakim olabilmeye ve ayakları kullanmaya ve bu bağlamda harekete geçip eylem almaya odaklanabilen bu yönetim, bunun öğrenimi ve bunu destekleyen teknoloji anlayışının, bu mezo seviyeli öğrenme kavramına uygun bir

karşılık sunduğu düşünülmektedir. Böylece, örneğin, hem çeşitli, önceden çözülemeyen sorunların ele alınarak bireysel nokta vuruşlu çözümler ve sonuçlar üretebilme hem de bütüne hakim olarak aksiyon alabilme sağlanabilecektir; yine bu sayede akademik eğitim ve araştırma çalışmaları ile gerçek iş ve yaşam uygulamaları arasındaki karşılıklı (güvene dayalı) ilişkilerin de güçlendirilebileceği düşünülmektedir.

Uygulamada, bu ilgili kavramsal unsurları desteklemek üzere, dijital yöntemler ve mobil araçlar vasıtasıyla eğitim aktivitelerinin zaman ve mekandan bağımsız olarak sürekliliğinin sağlanmasının da önemli ve faydalı olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda bir uygulama deneyimi, görev yaptıkları Üniversitede sunulan Sosyal Bilimler Enstitüsü dersleri kapsamında, aynı zamanda derslerin eğitmeni olan 2 ortak yazar tarafından gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. 2022-2023 Güz Döneminde yürütülen derslerin öğrencileri için bir Whatsapp grubu oluşturulmuş, ders kapsamında verilen çalışmalar, daha uzun yaşam vadeli bir proje çalışması kapsamına dahil edilmiş, böylece ilgili çalışmaların 2022-2023 Bahar ve Yaz Döneminde de sürdürülmesi sağlanmıştır. Yine üniversitemiz tarafından sağlanan bir çalışma ofisi bünyesinde Digital Magic öğrenci grubu olarak akademik çalışma ve proje geliştirme ve uygulama faaliyetlerinde bulunulmuştur. Bu kapsamda yürütülen çalışmalara katkı ve katılım sağlayan öğrencilere, yaptıkları çalışmalarla ilgili süreç içerisinde, proje çalışmalarının bütünlüğü ve somutluğu içerisinde, çevrimiçi ve yüz yüze etkileşim olanaklarının sunduğu iletişim ve çoklumedya unsurlarından yararlanılarak birebir geribildirimde bulunularak ilk elden yaparak öğrenme ve öğrenerek yapma olanağı sunulmuştur. Normal şartlarda, tek bir dönemde ilgili faaliyetler tamamlanmış olsaydı, söz konusu eğitim deneyiminin aynı etkiyi yaratmayacağı, ortak yazar da olan eğitmenler tarafından gözlemlenmiştir. Keza, pratikte bu yorumsal yaklaşımın örneğin, 12. Kalkınma Planı (KP) kapsamında önerilen yeni e-devlet ve dijital yönetime yönelik çeşitli yenilikçi senaryo yaklaşımları ile de uyumlu nitelikte bir yaklaşım sergilediği düşünülmektedir. (12. KP E-Devlet Çalışma Grubu Raporu Çalışmaları)²

Ortaya konulan bu kavramsal ve deneysel yaklaşımların biraz daha açılıp geliştirilerek literatürde oyunlaştırma konusunda bulunan çalışmalar ile

² İlgili çalışmaya çalışmanın yazarlarından olan Prof. Dr. Tunç Medeni ve Prof. Dr. İ. Tolga Medeni katkıda bulunmuştur. Yazarlar 20.12.2022 tarihinde On ikinci Kalkınma Planı çerçevesinde T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen On İkinci Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Çalışma Grubu toplantısına katılım sağlamıştır.)

(kapsamlı bilgi için, örneğin, bkz. Soylu, 2022) ve özellikle Türk Kültüründe yer alan Orta Oyunu geleneği ile de ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir.

2.2.Mezo/Orta Oynayıcı ve Öğrencileri

Orta oyunu, kamuya açık alanda halkın ortasında doğaçlama, sözlü geleneğe bağlı kalarak oynanan Türk halk tiyatrosu oyunudur. Toplumsal sorunları yansıtarak eleştiriden komediye yönelen oyunda, dekor ve kostüm en aza indirilmiştir. (Vikipedi, t.y.)

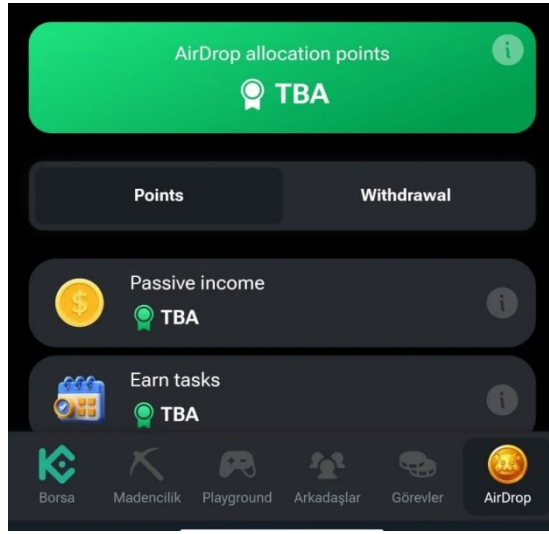
Mezo öğrenimi de hem kelime anlamı olarak hem de yaklaşım olarak böyle bir orta öğrenme faaliyetine karşılık gelerek ele alınabilir. Böylece, kamuya açık olarak, gerektiğinde eleştirel yaklaşım toplumsal sorunlara çözüm bulmayı da kapsayan, aktif oyunlaştırma unsurları ile destekli ve kullanılan araçlar olarak göreceli yalınlık yansıtan bir öğrenme metodolojisi tanımlanıp uygulamak mümkün olabilir. Bu öğrenim faaliyetine katılım sunanlar da daha genel olarak Orta Oynayıcı ve Öğrenciler olarak ifade edilebilirler.

Mevcut örneklerden farklı olarak, bu Orta Öğrenme yaklaşımı çerçevesinde, kişiye ve kamuya somut olarak maddi ya da manevi fayda sağlayacak bir netice almaya yönelik eylemde bulunmanın özellikle önemli olduğu vurgulanmak istenmektedir. İslam Felsefesinde 3 farklı bilgi kaynağı bulunmaktadır: 1. İlm-ül Yakīn, öğrenerek okuyarak bilme; 2. Ayn-ül Yakīn, görerek bilme, gözlemleyerek bilgiye erişme; 3. Hakk-ül Yakīn, deneyimleyerek ikinci kaynak olmadan bilme (Atilla Türk Kütüphanesi, 2018 ya da ilişkili daha farklı bir yorum için bkz. Dinimiz İslam, 2024). Orta Öğrenme yaklaşımından yararlanarak bu 3 bilgi kaynağı 4. bir kaynakla desteklenebilir: Amel-ül Yakīn (Metis, Karar ve Eylem ya da Bilginin Yenilikçi Nitelikte Kullanılması anlamında) (Soylu ve Medeni, 2018).

Amel burada anlam itibarıyla neticeye varma hedefli eylem anlamına gelmekte olup, bu bilgi kaynağı da Orta Öğrenme sayesinde mümkün olabilecek bu somut sonuç alıcı, kazanç sağlayıcı eyleme dayalı öğrenmeye karşılık gelmektedir.

Kazanarak/Kazanırken Öğrenme ya da Öğrenirken Kazanma (learning by earning) günümüzde tartışılan bir kavram ve uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır (Örneğin, Quora, 2024). Burada öğrenirken elde edilen kazanç, motivasyon ve fayda teorileri ile ilişkili olarak farklı açılardan ele alınabilecek olmakla birlikte elde edilen somut gelir unsuru daha ön plana çıkmaktadır.

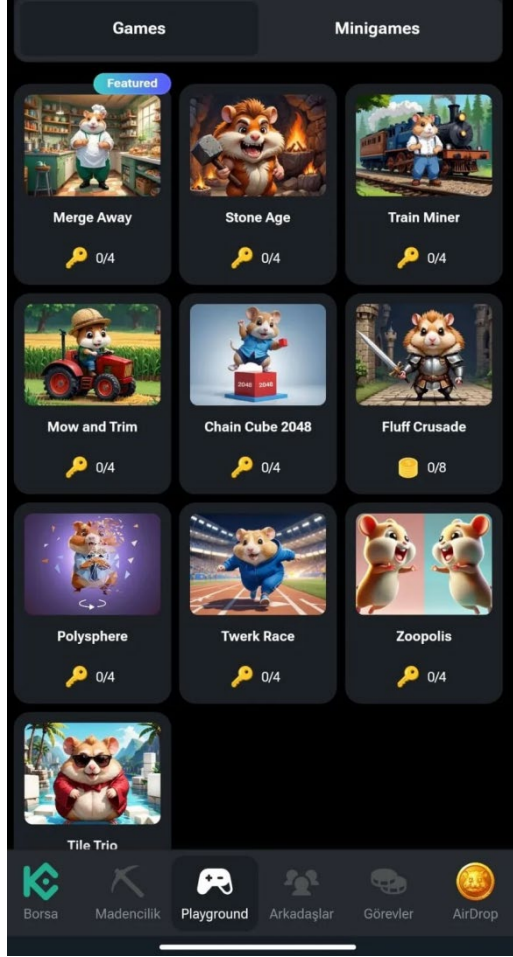
Bu yaklaşıma örnek olarak verilebilecek çeşitli uygulamalar ortaya çıkmaya başlamış olmakla birlikte, halihazırda en uygun olarak, Ortak yazarlar tarafından da kullanılmakta olan Hamster Kombat'ın örnek olarak verilebileceği düşünülmektedir (Detaylı bilgi için örnek: bkzn. Bitrue, 2024a). Diğer ilişkilendirilebilecek örneklerden ve muadili olarak görülebilecek Kripto Para ilişkili, Telegram tabanlı tıklama oyunlarından (bir örnek liste için: bkzn. Bitrue, 2024b) daha farklı olarak hem uluslararası hem de ulusal ve yerel seviyede karşılığı olacak şekilde yaygın ve popüler Hamster Kombat uygulamasının eğitici özellikleri ile öne çıktığı düşünülmektedir. Örneğin, düzenli olarak çeşitli eğitici videolar yayınlanarak bunların geniş bir kitle tarafından izlenmesini sağlayacak ve kazanca temel teşkil edecek başarı kriterleri ile ilişkilendirilmektedir, diğer yandan genel olarak tanımlanan bu başarı kriterleri kişiye özel tercihlerle şekillendirilebilecek çeşitliliğe de sahiptir (Şekil 1), ancak oyuncularca tam olarak neye göre hesaplandığı gecikmeli olarak sezon sonu gelir hesaplaması ve dağıtımı yapılması ile anlaşılabilmiştir.



Şekil 1: Kazanç Kriterleri (Sakarya Gazetesi, 2024).

Kripto ekosistemi ilgili ortak paydaşları ve süreçleri ile tanıtılıp oyuncuların katılımı teşvik edilerek hiç bilmeyenler nezdinde dahi güven tahsis edilerek ilgi duyanlar için doğrudan ve ilk elden ilgili konuların basit ve eğlendirici yöntemlerle deneyimlenerek öğrenilmesi (hatta arada Mors Alfabesi dahi

öğretmek) sağlanmaya çalışılmaktadır (Bknz. Şekil 2). İçerik güncellemesi sürekli yapılarak, ilgili konularda toplumsal mesajlar da verilmektedir.



Şekil 2. Hamster Kombat Kazanç Kriterlerini Yerine Getirmeyi Sağlayan Örnek Oyunlar (Sakarya Gazetesi, 2024)

Hamster Kombat, 26 Eylül tarihinde gerçekleştirilen ilk (1. Sezona ait) “Airdrop” neticesinde (GCM Yatırım, 2024), belirlenen performans kriterlerine dayalı olarak, katılımcı oyunculara gelir getirici nitelikte bir ödül dağıtımında bulunmuştur, seçenekli olarak önerilen dijital cüzdanlara aktarımı yapılan \$HMSTR miktarları (toplam tutarları ve piyasa değerleri genelde yüksek tutarlar

olmasa da) gerçek paraya çevrilebilir durumdadır. Bu sırada bu kazanç getirici oyunda hile yapan oyuncular da elenmeye çalışılmış, böylece yine eğitici bir yaklaşımla, etik davranışın öneminin de deneyime dayalı pekiştirilmeye çalışıldığı değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın üç ortak yazarı da, Deneyimsel/Deneysel Araştırma Metodolojisine uygun bir yorumla, doğrudan katılımcı olarak oyuna dahil olup bu çalışma konusuna katkıda bulunmuşlardır. (Kişiler üzerinde yapılan bir araştırma türü olarak) Deneyimsel/Deneysel Araştırma Metodolojisi kapsamında katılımcı araştırmacılar, yalnızca araştırmanın içeriğine katılımda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda araştırma neticesinde yaratıcı düşünceye ve akademik üretime de katkıda bulunurlar; bu çalışmada da araştırmacı yazarlarca Hamster Kombat oyunu deneyimlenerek Mezo Öğrenme kavramı daha somut temellere oturtulmuş ve Orta Oynama ve Oynayıcılar kavramlarının geliştirilmesi mümkün hale gelmiştir. (Heron, 1981). Üç ortak yazarın her biri kendi içinde rol paylaşımında bulunarak bir en alt, iki en üst ve üç orta seviyede bir katılım göstermişlerdir. Bu sırada sürekli Hamster Kombat ile ilgili güncel gelişmeleri takip edip kendi aralarında da düzenli etkileşimde bulunarak bu seviyelere uygun sınırlarda ilerlemeye çalışmışlardır. Sonuçta da her üç seviye efor için de birbirinden çok da farklı bir kazanç sonucunun ortaya çıkmadığı değerlendirilebilmiştir. Bu bağlamda, Hamster Kombat oyununun bir deneyimleyerek öğrenme yaklaşımı olarak gelir getirici özelliği teyit edilmiş, ancak gelir getirici özelliğinin çok fazla öne çıkarılmaması gerektiği, aksine öğrenme, oynayarak eğlenme ve kazanma unsurlarının (sadece bunlardan birisi ya da ikisi değil de üçü) birlikte bir bütün içerisinde ele alınması gerektiği, bu bağlamda da Mezo/Orta Öğrenme ve Oynama yaklaşımları ile uyumlu olduğu kanısına varılmıştır.

Halihazırda, Hamster Kombat Oyunu'nun, bu çalışmada önerilen Mezo Öğrenme, Orta Oynayıcı ve Öğrenici yaklaşımının günümüzdeki ilk temsilcilerinden biri sayılabileceği ve ileride bu yönde gerçekleştirilecek daha gelişmiş girişim ve atılımlara örnek olabilecek, yol gösterici bir yenilikçi nitelik taşıdığı değerlendirilmektedir. Her ne kadar dağıtılan kazanç miktarlarının beklenenden düşük olmasına dayalı oldukça ağır ithamlar da (Coinkolik, 2024) olsa yazım tarihi itibarıyla olumlu yönlerinin daha ağır bastığı ve tüm bu olumlu olumsuz yönlerinden ileriye yönelik önemli dersler çıkarılabileceği değerlendirilmektedir (örneğin referans sisteminin ne kadar ödül kazandıracağından baştan açıkça belirtilmesi ve diğer kazanç getirme başarı kriterlerine göre denge sağlanacak şekilde sınırlandırılması).

Çeşitli başka konularda eleştiriye (teknik aksaklıklar ya da taahhüt edilen kazanç sağlama sürecinde yaşanan gecikmeler) ve iyileştirmeye açık unsurları (sunulan oyunlardan bazılarının kendi içlerinde ve aralarında aşırı tekrarlı, finali olmayan bir nitelikte olmasına dayalı olarak deneyim kalitesinde düşüklüğe sebebiyet vermesinin önüne geçilmesi, oynatılan oyunlardaki çok fazla reklam izlemeye dayalı, kullanıcıları bunaltabilen gelir modeli uygulaması ve daha genel olarak iş modelinin sürdürülebilirliği konusunda soru işaretleri gibi) da olsa, akademik ve pratik anlamda Hamster Kombat gibi uygulamalar günümüzdeki misenformasyon ortamı ve güven arayışlarına bir karşılık olarak dahi değerlendirilebilirler (Lemieux, 2022).

3.SONUÇ

Bu çalışmada ele alındığı üzere, makro öğrenme, öğrenme kültüründe ilkeye dayalı, büyük ölçekli değişiklikleri içerirken, mikro öğrenme daha küçük çaplı problem çözüme yöntemlerine daha vurgu yapmaktadır. Makro öğrenme ile mikro öğrenme arasındaki temel fark, bireysel düzeyde toplanan verilerin toplanma düzeyidir ve bu iki öğrenme yöntemi, etkili stratejiler oluşturmak için farklı sonuçlara sahip farklı varsayım kümelerinden türetilir.³

Bu gibi farklılıklar, mikro ve makro öğrenme kavramsal yaklaşımları ile sistemsel unsurlarının birlikte kullanılmasının önemini ortaya koymakla birlikte halen bu önemli açılıma karşılık gelebilecek teorik ve metodolojik çerçeveler yeterince bulunmamaktadır. Örneğin, bu metinde örneği verilen makro üzerine mikro parçaların eklenendirilmesi gibi yaklaşımların da yeterli olmadığı düşünülmektedir. Genel olarak daha uzun süreli ve sürekliliği olan, hem bütüne hem de bireysel detaylara gereken dengeli dikkati ve ilgiyi sunabilen bir orta kesit yaklaşım ve kavramsal çerçevenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ortaya konulan dijital öğrenme yönetimi destekli mezo öğrenme yaklaşımının böyle bir çerçeve oluşturulmasında faydalı bir ileriye yönelik adım olması umulmaktadır. Günümüzde eticaret nasıl ölçek ve kapsam ekonomilerinin (Kobitek, t.y.) artılarını birlikte sunabilme olanağı sağlıyorsa (istendiğinde sürümden toptan kazandıracak şekilde kişiye özel ürün tasarımları gibi), olumlu mikro ve makro unsurlarını birlikte ortaya koyabilen mezo yaklaşımını esas alan eöğrenme uygulamaları da "ölçek ve kapsam bilgi kaynakları" dinamiklerinden

³ İlgili paragraftaki ifadeler oluşturulurken Consensus sentez ve Google Translate yapay zeka programından destek alınmıştır.

yararlanarak kişiye özel eğitim hizmetleri ve öğrenme olanaklarını yaygın kitlelere sunabilmelidir. Özellikle Mezo Öğrenme yaklaşımının Orta Öğrenme, Orta Oynayıcıları ve Öğrencileri olarak yorumlanarak geliştirilmesi gelecekteki çalışmalar için oldukça yararlı olabilir. Bu çerçevede Hamster Kombat gibi yenilikçi uygulamalar akademik ve pratik olarak önemli katkı sunabilir.

Mezo öğrenimi açık ve halka açık olmalı, kişiselleştirilmiş çözümler ve seçenekler sunmalı, sonuç odaklı eyleme dayalı, öğrenme ve kazanç arasında denge kurmalı, yalnızca özel değil aynı zamanda kamusal faydalar sunmalı ve sonucusu ama bir o kadar da önemlisi eğlenceli olmalıdır. Burada maddi kazançın sadece maddi gelir ile sınırlı olmaması gerektiği, diğer maddi unsurlarla da birlikte değerlendirilebileceği (örneğin eğitim kapsamında yerine getirilen işin maddi ve somut bir çıktıya dönüşmesi) ve bu bağlamda genel maddi ve manevi motivasyon ve tatmin öğeleri ile ilişkileri de dikkate alınmalıdır. Mevcut teknoloji, tüm bu zenginleştirici ve birbirini tamamlayan (çelişkili olmasa da dengeli) yönleri mümkün kılabilmesi, ancak yine de basit/yalın olmayı sürdürebilmelidir.

Hamster Kombat uygulaması, yenilikçi Web3 oyun platformu olma yönünde ilerlemesiyle ve kendini iyileştirmesiyle, mezo/orta öğrenme ve oynamanın ilk örneklerinden biri olabilir. Uygulamanın, kendileri de oyuncu olarak katılım sağlayan ortak yazarlarca, minimum eforla oynandığında özellikle ilk defa kullananlar için dijital para birimlerinin kripto piyasalarda değerlendirilmesini öğrenmek açısından iyi bir eğitim deneyimi olduğu düşünülmektedir.

Günümüzde ve geleceğe yönelik olarak Kazanarak Öğrenme yaklaşımları önem kazanmakta olup akademik ve pratik anlamda daha fazla dikkate almayı gerektirmektedirler (Forbes, 2023). Bu (learning by earning) uygulamaların maddi kazanç olarak sunduklarının yanında mutlaka öğretici, eğitici bir yanı da olmalıdır, öğrenme ve kazanç sağlama birbirini dengelemelidir. Doğal özelliklerine uygun olarak oyunlar veya oyunlaştırılmış uygulamalar (edutainment, serious games gibi) bu noktada önemli yarar sağlayabilir. Bütün bunlar hep birlikte teknolojinin dijital (ve dijital-all, herkes için dijitalleşmeye uygun) eğitim ve yönetime yönelik olarak farklı bir kullanım türü ya da yorumu sunabilirler.

Hamster Kombat kullanıcılarının deneyimlerini öğrenmeye yönelik ek çalışmalar, söz konusu uygulamanın veya muadillerinin kullanım deneyiminin iyileştirilmesine (örneğin daha dinamiklik ve doğaçlamalık nasıl kazandırılabilir)

yönelik ileride yapılacak çalışmalar, ilgili yol haritasının da şekillenip gerçekleşmesine girdi getirebilecektir. Örneğin, bu geribildirimler kullanıcı profili ve tipolojisinin daha iyi ortaya konulmasını sağlayabilir, gelir odaklı beklentiye sahip kullanıcılar ile oynama ve öğrenme odaklı kullanıcılar birbirlerinden daha somut olarak ayırt edilebilir; buna göre söz konusu beklentilere daha özelleştirilmiş karşılıklar verilmesi sağlanabilir.

Daha somut olarak ifadelendirilecek olursa; Hamster Kombat, esasen süreli, deneyimsel bir uygulama olarak değerlendirildiğinde halihazırda iyileştirilmesi ve geliştirilmesi gereken önemli hususları bulunsa da türünün ilk kayda değer örneklerinden biri olarak ileriye yönelik önemli öneriler ve dersler sunmaktadır. Bunlar arasında özellikle kullanıcıların profilinin ve beklentilerinin daha iyi anlaşılabilir yönetilmesinin öncelikli önem taşıdığı düşünülmektedir. Böylelikle, 1. Sezon sonunda, bir alt kullanıcı segmenti olarak daha deneyimli olan oyuncu kitlesi nezdinde yaratılan yüksek beklentinin karşılanamamasının olumsuz sonuçları kendi 2. Sezonu ile daha ilerisi ve diğerleri için çözümlenebilir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar, çalışmanın tümüne ortak katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Air Drop Allocation Points (2024a). Sakarya Gazetesi. Erişim adresi:
<https://sakaryagazetesicomtr.teimg.com/sakaryagazetesi-com-tr/uploads/2024/09/odul-8.jpeg>

Albayrak, K (2021) Makro Etki, Mikro-Öğrenme
<https://www.linkedin.com/pulse/makro-etki-mikro-%C3%B6%C4%9Frenme-kemal-albayrak/?originalSubdomain=tr>

Atilla Türk Anı Kütüphanesi (2018). Erişim adresi:
<https://atillaturkanikutuphanesi.wordpress.com/yakin-dogu-ve-atila-turk/>

Bitrue(1a). (2024). Hamster kombat nedir? Yeni bir Telegram oyunu sansasyonu. <https://support.bitrue.com/hc/tr/articles/33560492020377-Hamster-Kombat-nedir-Yeni-Bir-Telegram-Oyun-Sansasyonu>

Bitrue(1b). En popüler Telegram tabanlı Kripto oyunları: Hamster Kombat'tan Catizen'e. Erişim adresi: <https://www.bitrue.com/tr/blog/most-popular-telegram-based-crypto-games>.

Coinkolik(2024). Boykot başladı: Hamster Kombat için dolandırıcılık suçlaması. Erişim adresi: <https://www.coinkolik.com/boykot-basladi-hamster-kombat-icin-dolandiricilik-suclamasi/>

Digital (t.y.). *Vocabulary.com* içinde. Erişim adresi: <https://www.vocabulary.com/dictionary/digital>.

Dinimiz İslam (2024). Erişim adresi: <https://m.dinimizislam.com/detay.asp?Aid=2634>

Forbes (2023). Learn' and earn' is the future of everything education and work Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/brandonbusteed/2023/05/25/learn-and-earn-is-the-future-of-everything-education-and-work/>

Gacaloglu, G. (2019) Mikro Öğrenme Nedir ve Neden Önemsemelidir? Medium.com <https://medium.com/t%C3%BCrkiye/mikro-%C3%B6%C4%9Frenme-nedir-ve-neden-%C3%B6nemsemelidir-f1a332ca9d9>

GCM Yatırım (2024). Airdrop nedir? Çeşitleri neler? Nasıl Çalışır. Erişim adresi: <https://www.gcmyatirim.com.tr/egitim/makaleler/airdrop-nedir-cesitleri-neler-nasil-calisir>

Hançer, Ahmet (2020) DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE GELECEĞİN ÖĞRENME DENEYİMLERİ. DİJİTAL DÖNÜŞÜM (Editörler: Gonca TELLİ, Samet AYDIN) Maltepe üniversitesi kitapları http://acikerisim.maltepe.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12415/11225/Dijital_Donusum_Ahmet_HANCER.pdf?sequence=1

Heron, J. (1981). Experiential Research. Erişim adresi: <https://johnheron-archive.co.uk/wp-content/uploads/2020/03/Experiential-Research.pdf>

Javorcik, T. ve Polasek, R. (2019). Transformation of e-learning into microlearning: New approach to course design. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/figure/Relation-of-micro-learning-meso-learning-and-macro-learning-to-different-areas-6_tbl1_334690357.

Kobitek (t.y.). Ölçek Ekonomisi ve Kapsam Ekonomisi. Erişim adresi: <https://kobitek.com/olcek-ekonomisi-ve-kapsam-ekonomisi>

Lemieux, V.L. (2022). *Searching for Trust*. Vancouver: Cambridge University Press.

Centre for Education and Learning (2018). The micro, meso and macro of learning analytics. Erişim adresi: <https://www.educationandlearning.nl/news/the-micro-meso-and-macro-of-learning-analytics>.

Manage (t.y.). *Etymonline* içinde. Erişim adresi: <https://www.etymonline.com/word/manage>

Medeni , T.D. ve Medeni, İ. T. (2016). Suggesting a new management information systems education programme for knowledge society: Implications from Turkish case. Erişim adresi: <http://ijasos.ocerintjournals.org/en/download/article-file/232101>

Microlearning vs Macro- learning (2024). Erişim adresi: <https://www.acktechnologies.com/microlearning-vs-macrolearning/>

Özarslan, Y. (2017). Yetişkin Eğitimi: Eğitim Teknolojileri Eğilimleri ve Fırsatlar https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/epale_yasin_ozarslan.pdf

Quora (t.y.). What is the difference between macro learning and micro learning? Erişim adresi: <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-macro-learning-and-micro-learning>

Quora (2024). What is ‘earn while you learn’ education? Erişim adresi: <https://www.quora.com/What-is-earn-while-you-learn-education>

Shift (2024). When designing microlearning, keep macro in mind. Erişim adresi: <https://www.shiftlearning.com/blog/micro-learning-macro-learning#:~:text=The%20primary%20difference%20between%20macro,a%20precise%20moment%20of%20need>

Sosyal Garaj (2017). Mikro Öğrenme Nedir ve Neden Kullanmalısınız? Erişim adresi: <https://www.sosyalgaraj.net/blog/mikro-ogrenme-nedir-ve-neden-kullanmalisiniz.html>

Soylu, D. (2023). *Oyunlaştırmayla Zenginleştirilmiş Bilgi Okuryazarlığı Hibrit Eğitiminin Öğrenci Başarısına Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Soylu, D. ve Medeni, T.D. (2018). Tek gözlük, iki göz ve iki bilet. Atilla Türk anı odasında efemera koleksiyonu ile müstesna bir hayatı seyre dalmışken. *Türk Kütüphaneciliği*, 32(4), 3. 319- 327. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tk/issue/48642/618366>.

TBD DTE Metodoloji Raporu (2022,) Erişim adresi:, <https://www.tbd.org.tr/pdf/dijital-turkiye-endeksi-metodoloji-d%C3%B6k%C3%BCman%C4%B1-v1.pdf>

TEGEP (2017). <https://www.tegep.org/tegep/eep/Specific/TEGEP/Upload/TEGEP%20G%C3%B0ndem%20Aral%C4%B1k%20Say%C4%B1s%C4%B1.pdf>

The Seda Blog (2023). Mico, meso and macro educational development. Erişim adresi: <https://thesedablog.wordpress.com/2023/03/15/micro-meso-and-macro-educational-development/>

Vikipedi (t.y.). Orta Oyunu. Erişim adresi: https://tr.wikipedia.org/wiki/Orta_oyunu

Zavvybydeeel (2024). Öğrenmeyi iş akışı içinde ritmi kaçırmadan uygulayın. Erişim adresi: <https://www.zavvy.io/tr/blog/learning-in-the-flow-of-work>.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

KÜLTÜR TARİHİNİN TEMELLERİ*

Merve AVCI¹

Dr.

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

E-mail: mrvavci11@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-1529-6946

Öz

Kültür tarihi, tarih sahnesindeki varlığıyla öne çıkan uygarlıkların kültürlerini ve tarihini bir bütün halinde inceleyen önemli bir alandır. Bu yönüyle kültür tarihi, kadim uygarlık ve medeniyetlerin öne çıkan özellikleriyle ilgilenmekte, tarihsel süreç içindeki kültür aktarımlarının nasıl olduğuna değinmekte ve onları diğerlerinden ayıran kültürel özelliklerine yer vermektedir. “Kültür tarihi” ifadesi Almanya’da iki yüzyıldan daha uzun bir süre önce bile aynı isim (Kulturgeschichte) altında uygulanmaktaydı. Ondan önce de ayrı ayrı felsefe, resim, edebiyat, kimya tarihleri öne çıkmaktaydı. 1780’lerden itibaren insan kültürü ya da belirli bölge ve ulusların kültür tarihleri görülmektedir. 19. yüzyılda “Culture” ya da “Kultur” terimi Britanya ve Almanya’da giderek daha çok kullanılır hale gelmişti. Fransızlarsa civilisation’dan yani uygarlıktan bahsetmeyi daha fazla tercih etmekteydi. Kültür tarihi oldukça kapsamlı ve asla tek bir boyutuyla ele alınamayacak kadar geniş anlamlara sahip bir alandır. Bu yönüyle bile her bir kadim uygarlığın ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi kültür tarihinin daha anlaşılır olması açısından yararlı olacaktır. Bu çalışmada ise kültür tarihine genel bir bakış açısıyla yaklaşmış, önemli ve öne çıkan kadim uygarlık ve medeniyetlerin tarihsel gelişim süreçlerine ve kültürel özelliklerine değinilmiş, kültür tarihindeki izlerine yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültür Tarihi, Uygarlık

* Bu çalışmada bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ Sorumlu Yazar: mrvavci11@gmail.com

Atf (APA): Avcı, M., (2025), Kültür Tarihinin Temelleri, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 17 (1): 118-129.

Alan Tanımı: Tarih

FOUNDATIONS OF CULTURAL HISTORY

Abstract

Cultural history is an important field that examines the cultures and history of civilizations that stand out with their presence on the historical scene as a whole. In this respect, cultural history deals with the outstanding features of ancient civilizations and civilizations, touches on how cultural transfers are in the historical process and gives place to their cultural characteristics that distinguish them from others. The term "cultural history" was applied in Germany under the same name (Kultur-geschichte) even more than two centuries ago. Before that, the histories of philosophy, painting, literature and chemistry were prominent separately. Since the 1780's, human culture or the cultural histories of certain regions and nations have been observed. In the 19th century, the term "Culture" or "Kultur" had become increasingly used in Britain and Germany. The French, on the other hand, preferred to talk more about civilization, that is, civilization. Cultural history is a field that is quite comprehensive and has such wide meanings that it can never be dealt with in a single dimension. Even from this point of view, considering and studying each ancient civilization separately will be useful in terms of understanding the history of culture more. In this study, cultural history has been approached from a general point of view, the historical development processes and cultural characteristics of important and prominent ancient civilizations and civilizations have been touched upon, and their traces in cultural history have been included.

Key Words: *Culture, Cultural History, Civilization*

Jel Code: *B15*

1. GİRİŞ

Kültür her milletin kendine has özellikler göstermesiyle önem kazanmıştır. Herhangi bir milletin istikbalinden emin olması, kültürüne bağlı ve sadık kalmasıyla birlikte düşünce ve gayretini kültürünü koruması ve ilerletmesiyle mümkün olmuştur. Parçaları dağınık olan, kısmen veya bütünüyle esaret ve mahkûmiyet altında kalan milletler yine bütün kurtuluş ümitlerini kültürlerine bağlamışlardır. Bunun için günümüzdeki bağımsız milletler, bu kıymetli varlıklarını muhafaza etmek için uğraş vermişlerdir. Bunun haricinde bütün

bağımsızlıklarını kaybetmiş milletlerse hâlâ büyük umutlarla kültürlerini koruma ve yükseltme çabası göstermektedirler (Togay, 1941: 5). Bu yönüyle kültür, tüm milletler için çok önemli bir yere sahiptir. Bir milletin tarihi, kültürüyle anlam kazanmakta ve öne çıkmaktadır. Kültürünü yaşatabilen ve sahip çıkanlar genellikle bağımsızlığını koruyan ve asimile olmayan toplumlarda sağlam bir inanç şeklinde vuku bulmaktadır.

Her çağ ve her ulus kendi özgül kültürel gelişimini yaşar. Bu gelişimin kökleri büyük ölçüde geçmiştir ama gelişimin alacağı yönü bugünün insanının geçmiştekenden çoğu kez farklı veya yepyeni ideal ve hedefleri belirler. Bizim bu ideal ve hedefler altında bugün gerçekleştirdiklerimiz veya gerçekleştirmeye çabaladıklarımız bir sonraki çağ veya kuşak için bir tarih ve kültür mirası olarak evrensel ve ulusal kültüre katkı sağlamış olur (Özlem, 1986: 157).

Her kültür bir değer sistemine sahiptir. Toplumun üyeleri arasında makul, etkin ve otomatik etkileşim sağlar. Kültür, toplumsal kişiliğin doğuş ve oluşumda egemen bir etmendir. Bir toplumu diğerinden ayırmaya yarayan bir işarettir. Kültür, simgeler aracılığı ile aktarılır, kuşaktan kuşağa toplumsal bir miras olarak kalır (Tezcan, 1996: 6). Burada önemli olan şey milletlerin kültür tarihine yabancılaşmaması ve değerli görmesidir. Kültür tarihini tam anlamıyla anlamak için milletlerin kültür tarihine yakından bakmak ve iyi anlamak gerekmektedir. Kültür tarihi ancak bu şekliyle anlamlı ve değerli olacaktır.

2. KÜLTÜR TARİHİNİN TEMELLERİ VE İLKELERİ

Tarih bütün çağlarda bir tür bilimdi ama çok farklı yöntemlerle yürütülüyordu. Çünkü yalnızca bilimler değil, bilimlerin alt bölümleri de özel birer yöntemdi ve kendilerine özgü birer stil oldukları da söylenebilmekteydi. Örneğin Yeniçağ tarihi ile Ortaçağ tarihi arasında yalnızca konu bakımından değil, uygun sunuş biçimleri açısından da bir fark vardır, çünkü Ortaçağ konusu ancak bir teolog gözüyle incelenebilir. O zamanlar, çiftçiden papaya kadar tüm insanlar birer teologdu. Demek ki tarihçiler de o dönem için tarihe o gözle bakmak durumundaydı. Bir dünyevinin bakışıyla bu döneme yaklaşıldığında çok da istenen bir tarih yazımı gerçekleşmeyecekti. Bu elbette tarafsızlık açısından sakıncalıydı ama her dönemin farklı argümanları, farklı kuralları vardı. Bunun yanı sıra her çağ, hatta belki de her insan nesli bile kendine özgü biçim ilkelerine, başka bir ifadeyle genel olarak bilim ve onun tüm dallarına ilişkin “yapı fikirleri”ne sahipti (Friedell, 2006: 36). Bu durum da aslında tarihin şekillenmesinde etkin rol oynayan önemli bir güçtü. Her ne kadar belli bazı dönemlerde, belli bazı tarihi yanılısalar yaşanmış olsa da, tarihe tanıklık eden

bireylerin deneyimlerinden ve kültür aktarımlarından, hatta yazılan eserlerden, yapılan tablolardan tarihin gerçeğine ayna tutulmakta ve yaşanan o dönemlerle ilgili gerçekler gün yüzüne çıkmaktaydı.

Tarihsel çağlardan günümüze kadar gelebilen belli bazı alışkanlıklar, kültürel etkinlikler ve gelenekler milletlerin benliğini oluşturan temel ilkeler olmuştur. Her uygarlık, kendi kültürüyle var olmuş, her uygarlığın kimliği kültürü olmuştur.

Günlük konuşmalarda çoğu kez kültür ve uygarlık sözcüklerinin bir arada ya da eşanlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Kültür kavramı sonradan doğmuş olduğuna göre, 19. yüzyıla gelinceye kadar kültürü de kapsayacak biçimde geçerli olan sözcük ya da terim doğal olarak “uygarlık”tı. Bilindiği gibi uygarlık anlamında Batı Avrupa dillerinde kullanılan sözcük *civilisation*, Doğu İslam dünyasında ise “medeniyet”tir. Latince *civilis*, yurttaşlara ilişkin haklar, ayrıcalıklar anlamında olup bundan türetilen *civiliser* deyimini “barbarlık” durumundan çıkmayı belirliyor, toplumun genel özelliklerini ifade ediyordu. Bu kökten gelen sözcük İtalyancaya *civilizzazione*, Fransızcaya *civilisation*, İngilizceye de *civilization* biçiminde geçmiştir. Ancak Avrupa dillerinde ortak olan sözcüğün içerik ya da kapsam bakımından ülkelere göre oldukça farklı nitelik kazandığı da dikkati çekmektedir. Almanda uygarlık, özellikle bir toplumun maddi yapıtları anlamına gelmektedir. Akılla üretilen yapıtlar ya da düşünle ilgili etkinlikler için de “kültür” sözcüğü kullanılmaktadır. Oysa Fransa’da ilk kez 1766’da kullanılan *civilisation* deyimini maddi ya da düşünsel her iki alanı da kapsamaktadır. Türkçedeki uygarlık sözcüğü Atatürk’ün öncülük ettiği dil devrimi yıllarında dile yeniden kazandırılmıştır. Onun yaygınlık kazanmasına kadar geçen dönemde Türkçede medeniyet deyimini kullanılıyordu. Arapça olan medeniyet, bir “medine”de yani kentte oturanların yaşam biçimlerini ve düzeyini belirten bir sözcüktür. Göçebe demek olan bedevilerin yaşayışlarına bedeviyet, kırsal kesimde yaşayanlarınkine hazariyet ve kent hayatına da medeniyet deniliyordu ve medeniyet A. Vefik Paşa’nın *Lehçe-i Osmani*’de belirttiği gibi “şehirlik, terbiye, terakki, temeddün” (kentte yaşama, eğitim, ilerleme, medenileşme) anlamlarına geliyordu (Turan, 2000: 17-18).

Kültür tarihi, esasında yeni bir keşif ya da icat değildir. Almanya’da iki yüzyıldan daha uzun bir süre önce bile aynı isim (*Kultur-geschichte*) altında uygulanmaktaydı. Ondan önce de ayrı ayrı felsefe, resim, edebiyat, kimya, dil vb. tarihleri vardı. 1780’lerden itibaren insan kültürü ya da belirli bölge ve ulusların kültür tarihleri görülmektedir. 19. yüzyılda “Culture” ya da “Kultur” terimi Britanya ve Almanya’da giderek daha çok kullanılır hale gelmişti. Fransızlarsa

civilisation'dan yani uygarlıktan bahsetmeyi tercih ediyorlardı. Örneğin şair Matthew Arnold 1869'da *Culture and Anarchy* kitabını, antropolog Edward Tylor da 1871'de *Primitive Culture*'ı yayımlamışlardı. 1870'li yıllarda Almanya'da kilise ile devlet arasındaki sert bir çatışma “kültür mücadelesi” (*Kulturkampf*) adıyla tanındı ya da bugünkü bilinen adıyla “kültür savaşları” olarak literatüre geçti. 1800'den 1950'ye kadar geçen dönem, “klasik” kültür tarihi denebilecek bir çağıdır. İngiliz eleştirmen F. R. Leavis'in romanlar için kullandığı deyimle, bir “büyük gelenek”ten söz edilebilir. Bu gelenek İsviçreli tarihçi Jacob Burckhardt'ın ilkin 1860'ta yayımlanan *İtalya'da Rönesans Kültürü* ve Hollandalı tarihçi Johan Huizinga'nın *Ortaçağın Sonbaharı* (1919) gibi hâlâ okunmaya değer klasikler içermektedir. Her iki kitapta da üçüncü bir klasik olan G. M. Young'ın *Victoria dönemi İngilteresi*'nin (1936) alt başlığında değinildiği gibi, tarihinin “bir çağın portresini”ni yapması fikri vardır. Bu döneme, kültür tarihçilerinin dikkatlerini klasiklerin tarihi üstünde yoğunlaştırmış olmaları, güzel sanatların, edebiyatın, felsefenin, bilimin vb. yapıtları için bir ölçüt yaratma çabaları bakımından da “klasik” olarak kabul edildikleri söylenebilir (Burke, 2006: 9-10).

3. KADİM UYGARLIK VE MEDENİYETLERİN KÜLTÜR TARİHİNDEKİ İZLERİ

Dünyanın en büyük uygarlıkları (Mısır, Sümer, Yunan) binlerce yıl devam eden gelişmeler sonunda gerçekleşmiştir. Bilimsel araştırmalar göstermektedir ki, bir kültür ve uygarlığın oluşması için öncelikli olarak bir kentin varlığı belli bir iş, emek ve çabanın gerçekleştirilmesi, bir üretim sisteminin olması, bir yönetim sisteminin var olmasıyla (devlet, ordu, kent yönetimi) mümkün olmuştur. Bunu komşu ülke ve kentlerle gerçekleşen ticari ilişkiler, yazı ve dil dolaşımı, bilimsel bilgilerin gelişmesi, sanatsal, dinsel anıt ve eserlerin vb. yapımı izlemiştir. Örneğin Mezopotamya Uygarlıkları birçok farklı kültür ve halkın karıştığı bir bölge olmuştur; Sümerler, Akadlar, Asurlular gibi. Oysa aynı topraklarda yükselen bu kültürler farklı ırk, din ve dile sahiptiler. Örneğin Sümerler döneminde Mezopotamya'ya göçen Akadlar, Sami ırkındandır ama Sümer kültüründen büyük ölçüde etkilenmişlerdir (Gülmez, 2019: 7).

Kültür tarihinde Mezopotamya, Mısır ve Antik Yunan'ın tarihteki izleri, tarihsel gelişimleri oldukça önemli olmuştur. Özellikle Mezopotamya'nın tarih sahnesindeki yeri yadsınamaz bir gerçekliğe sahiptir. Mezopotamya'da ve Anadolu'da görülen kültürel etkileşimler ve kültür alışverişleri ile kültür tarihi şekillenmiş ve anlam kazanmıştır.

Mezopotamya’da ve Mısır’da tunçtan eserlerin yapılmaya başlandığı sıralarda (M.Ö. 4. bin sonu) yazı icat edilmiş bulunduğundan bu ülkeler için Tunç Çağı deyimi yerine yazılı belgelerden elde edilen kronoloji ve sınıflandırmalar kullanılır. Buna karşılık yazıyı henüz kullanmayan Anadolu, Hellas (Yunanistan), Balkanlar ve Avrupa gibi bölgeler için Tunç Çağı deyimi geçerli kabul edilmektedir. Tunç Çağı Anadolu’da 3000 yıllarında başlar. Anadolu’da Tunç Çağı üç evre gösterir: Erken Tunç Çağı (M.Ö. 3000-2500), Orta Tunç Çağı (M.Ö. 2500-2000) ve Geç Tunç Çağı (M.Ö. 2000-1200). Anadolu Yarımadası üzerinde Tunç Çağı Doğu, Güneydoğu, Orta Anadolu ve Batı Anadolu’da olmak üzere dört ayrı tür sergiler. Özellikle Doğu Anadolu Tunç Çağı ayrı bir kimlik taşır. Güneydoğu Anadolu ise büyük ölçüde Mezopotamya’nın etkisindedir. Orta Anadolu’da Erken Tunç Çağı’nın en önemli kültür merkezleri şunlardır: Malatya-Aslantepe, Köşkerbaba, Keban bölgesinde Norşuntepe, Alishar, Karaoğlan, Tarsus, Mersin Yümüktepe, İkiztepe. Anadolu uzun bir duraklama sürecinden sonra Orta Tunç Çağı’nda yeniden parlak bir dönem yaşar. Yazı henüz kullanılmamakla birlikte uygarlık üstün bir düzeye ulaşmıştır. Bu dönemde şehircilik, mimarlık, heykeltıraşlık ve çömlekçilikte Anadolu önder olmamakla birlikte, o zamanki dünyanın en başta gelen merkezlerinden biriydi. Orta Tunç Çağı’nda tunç eserler büyük bir bolluğa ulaşmış ayrıca altın, gümüş ve ikisinin karışımı olan elektrondan yapılmış sanat eserleri de kral ve prenslerin saraylarında büyük ölçüde yer almaya başlamıştır. Orta Tunç Çağı’nın en büyük teknolojik aşaması, çömlekçi çarkının icat edilmiş olmasıdır. Bu, dünyada sanayileşmenin ve endüstrileşme atılımının ilk adımı olarak kabul edilmiştir (Akurgal, 2014: 11-12).

Bazı kavimlerin bugüne kadar eski taş devrinden hemen hemen farksız bir kültürü muhafaza etmelerine rağmen, diğer bazı kavimler daha çabuk ilerleyerek, taşların bilenmesi ve düzeltilmesini icat etmişlerdir. Bu daha yüksek teknik sayesinde onların umumi kültür seviyesinin yükselmesini sağlamıştır. Bu hususta, Uzak Doğu’da ilk adım Hindicini’de atılmıştır. Vuruşla düzeltilen Loğ baltasının yerine bilemekle düzeltilen baltaları icat eden sonraki Liao kültürünün insanları çok geçmeden bu yeni teknikle daha pratik, daha kullanışlı aletlerin yapılmasının mümkün olduğunu görmüşlerdir. Çin’in Sih-ch’uan eyaletinde kuzeyden gelen tesirler altında Yao kültüründen “Pa” kültürü denen daha yüksek bir kültür meydana gelmiştir. Tonkin’e gelen bu Pa kültürünün izleri “Dongson” adlı bir yerde kazılar sayesinde bulunmuştur. Orta Asya’dan gelen ilk maden (bakır ile bronz) bu Pa veya Dongson kültürü tarafından hemen kabul edilmiştir. Aletler artık taştan değil, madenden yapılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte eskiden imkânsız gibi görünen işleri yapmak mümkün olmuştur. Pa kültürünün insanları büyük taşları işlemeye başlamış, mezarlara ve kurban yerlerine büyük taşlar

dikmişler, taştan masa, taştan sanduka yapmışlardır. Bunun için Pa kültürüne “Megalit Kültürü” yani Büyük taş kültürü de denir. Bu Megalit kültürünün en güzel örneklerine Hainan adasında ve Hindiçi'nin bazı bölgelerinde (özellikle Burma'nın iç bölgelerinde) rastlanır. Dongson veya Pa kültürü geniş bir bölgeyi etkisi altına almıştır. Yeni taş ve maden kullanılarak yapılan aletler bu insanlara büyük bir üstünlük temin etmiş, bütün Endonezya adaları Dongson insanların hâkimiyetine geçmiştir. Bu adalarda bugün en önemli rolü oynayan “Malay halkı” bu Dongsonların torunlarıdır (Eberhard, 2019: 8-10).

Kültür tarihi denildiğinde özellikle kadim uygarlık ve medeniyetlerin izlerine, tarihsel süreçlerine bakmak gerekmektedir. Burada özellikle öne çıkan Anadolu, Mezopotamya, Mısır ve Yunan kültür tarihleri, tarihsel süreç içinde defalarca incelenmiş ve kültürel tarihlerinin önemi üzerinde durulmuştur. Yunan kültür tarihinde devlet yönetim biçimleri, inançları, o dönemde ortaya koydukları tarihi eserler ve tapınaklar günümüzde bile hâlen önemini korumakta, kültür tarihinde önemli bir yerde konumlanmaktadır.

Yunanlılara özgü bir devlet biçimi olan *polis* (kent devleti) son derece özgün, siyasi bir yapıya sahipti. Daha güçlü hâkimiyet bölgeleri oluşturmak amacıyla yalnızca Lakonia ve Attika'da ittifak kurulabilmiş ve bu ittifak giderek kötüleşen koşullarda sürekli en acımasız şiddet uygulamalarına başvurularak ayakta tutulabilmiştir. Yunanlılar, kent devleti dışında herhangi bir yetki tanımaz, büyük bir devlet örgütlenmesine yönelik her türlü teşebbüsü de baştan yok sayardı (Friedell, 2011: 16). Yunanlılar devlet sistemindeki yönetim tarzlarıyla birlikte ortaya koydukları sanat yapıtları ve tarzlarıyla da o dönem için adlarından sıklıkla söz ettirmektedirler.

Büyük İskender'in İran'ı alması ve dönüşünden sonra Kuzey İran'da kalan bir kısım Yunanlılar, eski Yunan sanatını yaşatmışlar ve yerli sanatlardan da birçok yeni şeyler alarak Greko-Budist adı ile adlandırılan yeni bir üslup meydana getirmişlerdi. Bu yeni sanatın en önemli merkezi şüphesiz ki bugünkü Afganistan'daki Gandhara şehriydi. Sonradan yerli halk ve özellikle Kuşan devleti, bu üslubu yerli zevk ve gelenekleriyle birleştirerek büyük bir sanat okulu haline getirmişlerdi. Sonradan Budizmin yayılışına ek olarak Doğu Türkistan'a da yayılan bu üslup, orada da uzun süreler yaşatıldı. Doğal olarak bu eserler, Uygurlardan önceki devirlere aittiler. Doğu Türkistan'ın batısında bulunan eserler de daha eski dönemlere aitti. Bunun sebebi de bu bölgenin Greko-Budist sanat merkezlerine yakın olmasıydı (Ögel, 2003: 357).

İskender'in seferlerini anlatan tarihçiler, Orta Asya Farıslarının medeni seviyesini Medler ve Perslere göre daha aşağıda olduğunu kaydetmektedirler. Baktriyalı ve Soğdluların gelenek ve görenekleri, göçebelerin gelenek ve göreneklerinden çok farklı değildi. Gerçi Amu Derya'nın güneyinde yaşayan Baktriyalılar, kültürel açıdan kuzey komşularına göre biraz daha yüksek seviyede yidiler. Fakat söz konusu dönemde Amu Derya'nın kuzeyinde bulunan ülkede de suni sulama sistemine dayalı tarım kültürü (Zereşan bölgesinin tasvirinde tarımın, suyun mevcudiyetine bağlı olduğu kaydedilmiştir) dışında şehir hayatı mevcuttu. Soğdluların Zereşan'daki baş şehri, konumu ve adı itibariyle (Marakanda) aşağı yukarı günümüzdeki Semerkant'a uygun düşmektedir. Sır Derya havzasında yer alan ve kuruluşu Kirus'a (M.. 558-530) atfedilerek Yunanca "Kiropol" adı altında zikredilen bir şehir, çok büyük bir öneme sahipti. Kiropol şehri, muhtemelen Ura Tepe'nin güneyindeki şehristan köyünün bulunduğu yerde yer almaktaydı. Makedonyalılar buraya yaz mevsimlerinde suyu çekilen bir nehrin veya kanalın yatağı üzerinden girmişlerdir. Bu olaydan sonra su sıkıntısı yüzünden şehrin kalesi de teslim olmuştur. Kiropol söz konusu bölgenin baş şehriydi, fakat anlaşılan şehrin nüfusu Türkistan'ın ağdaş büyük şehirlerinin nüfusundan çok daha azdı (Barthold, 2020:10-11).

Türklerin kuzey Eurasia'daki merkezi mevkii, onları muhtelif yabancı kültürler ile temasa geçiriyordu. Türk dünyasının sınırları kuzeybatıda Avrupa'ya, doğuda bugünkü Mançurya ile ine uzanıyordu. Bugünkü kuzey in, kadim devirde yalnız Çinlilerin değil, Çinli olmayan ve aralarında Türklerin atalarının da bulunduğu karışık kavimlerin vatanydı. Türklerin güney ve güneybatı komşuları ise Tibetliler, Hind yarım kıtasının muhtelif milletleri ve İranlılardı. in ile kültür alışverişi bu ilin bir kısmının, kuzey İ Asyalı ve Türk slalelerce (Milattan nceki bin yılda ince Chou denen boylar ve Türk oldukları emin sayılan Tabđaç kabileleri) idare olduğu devirlerde özellikle sıkı olmuştu (Esin, 1985: 5). Türklerde kültür sahibi olmanın yolu bilgili olmaktan geçerdi. Göktürkler zamanında "bilge" ve "bilgi sahibi olma" Türk kağanlarının başta gelen ve hiçbir zaman önemini kaybetmeyen özellikleriydi, ancak sadece kağanların bilge olmaları yeterli değildi. Onların etrafındaki büyük memurların ve komutanların da bilge olmaları şarttı. Eski Türk kitabelerine göre "bilgi bilmez kişiler" bilmedikleri için daima felaket ve yenilgilere neden olmuşlardır (Memiş, 1996: 3).

Türk kültür tarihinde Orta Asya Türklerinin kültür tarihi önemli bir yere sahiptir. O dönemde gerçekleşen kültürel etkinlikler ve diğer milletlerle yaşanılan kültür çatışmalarının yanı sıra kültür aktarımlarının da olması günümüzdeki Türk kültür tarihinin temellerinin atılmasında önemli bir rol oynamıştır.

Avrupa kültür tarihinde de Romalıların yeri oldukça önemlidir. Özellikle Avrupa kültür tarihi hakkında köklü bilgiler edinmek için Roma kültür tarihine başvurmak yerinde olacaktır. Bu yönüyle Romalılar, kendilerinden sonra gelecek olan medeniyetler için yol gösterici kültür aktarımlarıyla öne çıkmıştır.

Romalılarla en uzun temasta bulunan Cermen boylarından Frenkler Galya'da I. Clodwig'in yönetiminde 486 yılında ilk Frenk İmparatorluğunu kurdular. Bu devletin kuruluşu gelecekteki Fransız ve Alman kültürü ve tarihi için büyük önem taşıyacaktı. Clodwig, Roma dini inancını kabul edip üç bin Frenkle birlikte Romalı papaza kendini takdis ettirdi. Böylece Hristiyan inancı ve ahlâkı yavaş yavaş Frenkler tarafından alınmaya başlandı. Bunun yanında onların devlet ve sosyal yapıları da Romalılardan etkilendi (Salihoğlu, 1993: 11).

Roma imparatorluk yönetimi 500 yılı civarında Batı'da etkili olmaktan çıkmıştı, ama Roma kültürünün ve pratiğinin diğer yönlerinin çoğu siyasal yapılardan pek etkilenmeden varlığını sürdürmekteydi: 500 yılında Avrupa, imparatorluk sonrası bir Avrupa'ydı, ama bundan dolayı Roma sonrası bir Avrupa değildi. 1000 yılı civarında Avrupa manzarasına oldukça farklı imparatorluk yöntemleri egemendi ve Roma kültürel mirası hem dönüşmüş hem de Avrupa'nın büyük bir bölümünde dönüştürücü bir etki yaratmıştı. Bu değişimler bizzat Roma kentinde, imparatorluğun eski batı vilayetlerinde ve çok ötedeki topraklarda eşit ölçüde hâkimdi. 9. yüzyıla gelindiğinde "Avrupa" adı coğrafi tanımlayıcı olarak kullanımını yitirmiş, onun yerine Latin Hristiyan geleneklerin taraftar bulduğu bölgenin belirteci olarak güçlü anlamlar kazanmıştı. Gerçekten de Ortaçağın büyük bir bölümü boyunca Avrupa, kültürel özdeşleşmenin tercih edilen terimi olarak Hristiyan dünyasına, Roma merkezli Hristiyanlığın ülkesine teslim oldu. İşte coğrafi ve kültürel anlamların birbiriyle karıştırılması o zamandan kalma bir mirastır (Smith, 2015: 12-13).

Geç Ortaçağ sonlarında Rusya, doğuya yönelip serfliğe dayalı otokratik bir rejim halinde içe kapanır. Osmanlı ise fetih ve iktisat dışı cebire dayalı bir finansman politikası izlerken, Batı Avrupa'da mutlakçı monarşilerin yükselişine tanıklık edilir. Bu monarklar, altın peşinde Avrupa dışına yönelen serüvenlerin başlıca destekçileri olacaktır. Bu arayışta kuşkusuz Baharat yollarının 13. yüzyıldan itibaren Arapların eline geçmiş olması ve Türklerin İstanbul'u alarak Avrupalı tacirlere Bizans'ın sağladığı olanakların önünü kesmesinin de önemli bir payı olmuştur. Türklerin İstanbul'u alışı, Ceneviz Cumhuriyeti'ne ait deniz üsleriyle ticari merkezlerin tasfiyesine yol açacaktır. Böylelikle Batılı, özellikle Cenevizli tacirler Portekiz'e yönelirler. Lizbon'da kısa sürede canlı bir Ceneviz ticaret

kolonisi oluşur. İşte bu koloninin göçmenlerinden olan Christophus Colombus, Portekiz’de aradığı desteği bulamayıp İspanya’ya geçtiğinde İspanyol bankerlerin ve kraliyetin desteğini sağlayarak Atlas Okyanusu’ndan Yeni Dünya’ya doğru yelken açacaktır (Özbudun, 2003: 86-87).

Keşif ve fetih kadar “Kolonizasyon”la birlikte beyaz ırkın Amerika’ya gelmesi de tarihin emsalsiz bir olayı olmuştu. Çünkü bu göçler sadece miktar itibarıyla değil mahiyet bakımından da önem arz etmekteydi. Bu göç etme ve yurt edinme eski dünyanın gördüğünden apayrı bir tarzdaydı. Fertlerin ve kabilelerin kıtaya bu akınları, kaynaklarından asırlarca ayrılmayan belki de ayrılamayan, ayrılmak istemeyen göçlerdi. Gerçekte Yeni Dünyaya gelenler eski dünya saltanatının müjdecileriydi. Keşif ve fetih sarsıntıları Afrika sahillerini de etkilemiş burada yaşayan yerli halk, yeni kıtaya okyanus üstünden gemilerle getirilmiştir. Bu göçlerin tesiri bütün kıtada günden güne daha derin duyulmuştu. Kıta engin bir etnik-kültürel karma potası olmuştu. Tarih eşsiz bir sentezin tecrübesine girişmişti. Tarih bu işi yarı başarmış sayılırdı. Kuzey artık cihâni kültür göçlerinin derlendiği bir toplantı yeri olmuştu. Güneyse henüz karma göçmenlerin yaşadığı, daha unutulmuş ve göz ardı edilmiş bir haldeydi (Şaman, 1949: 16). Bu yönüyle Amerika kıtasına gelen göçmenler, bu topraklara gelirken kendi kültürel birikimlerini ve deneyimlerini de beraberinde getirmişlerdir. Her ne kadar onlar için yeni olarak kabul edilen topraklar, günün sonunda eski kültürel deneyimleri ve yaşayış tarzlarıyla yeni kıtaya götürülmüş, Avrupa kültür ve yaşayış tarzı bir anlamda Amerika kıtasına taşınmıştır. Bunun yanı sıra özellikle Güney Amerika’da var olan kültürel etkinlikler yeni gelenlerin kültürüyle kaynaşmış, hatta İspanyol ve Portekizlerin etkisinde kalan Güney Amerika’da hem dil yapısı hem de kültürel özelliklerle Güney Avrupa yaşayış tarzı ve Latin Amerika kültürü yerleşik bir hâl almış ve bu şekliyle kültür aktarımı nesillerce devam etmiştir.

4.SONUÇ

Kültür tarihi, tarih sahnesinde önemli etkileriyle var olmuş olan uygarlık ve medeniyetlerin kültürel tarihlerini, kültür ve tarih boyutuyla birlikte bir bütün halinde inceleyen önemli bir alandır. Bu özelliğiyle kültür tarihi, uygarlıkların kültürel özelliklerini o dönemde meydana gelmiş olan tarihsel olaylarla birlikte, kültürel bakış açısıyla inceler. Kültür tarihi bu yönüyle kadim uygarlıkların hem kültürünü hem de tarihini ele alır ve birbirleriyle bağlantısı üzerinde durur. Bu kadim uygarlıklardan özellikle Mezopotamya, Mısır, Anadolu, Yunan kültür ve uygarlıkları, kültür tarihinin inceleme alanında ön sıralarda yer alır. Varlığıyla geçmişten günümüze tarihsel süreçleriyle ve kültür aktarımıyla öne çıkan

uygarlıkların zaman içindeki kültürel değişimleri ve kültür üzerindeki etkileri, kültür tarihinin ilgi alanına girmiştir. Büyük uygarlık ve medeniyetlerin ortaya koymuş oldukları kültür, sanat, mimari gibi özellikler ve diğer kültür ve uygarlıklar üzerindeki etkileri kültür tarihinin temelini oluşturmuştur. Bu yönüyle kültür tarihi, tarihsel süreç içinde oldukça önemli bir yere sahip olmuştur. Kültür tarihinin iyi bir şekilde anlaşılması için medeniyetler, onların kültürleri ve ortaya koydukları kültürlerin tarihteki izlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Kültür tarihinin önemi tam olarak anlaşıldığında tarihte öne çıkmış olan kadim uygarlık ve medeniyetlerin tarihsel süreçteki izleri, o dönemde yaşamış oldukları kültürleri, kültür aktarımları, etkiledikleri ve etkilendikleri milletler hakkında da derinlemesine bilgiye ulaşılmış olacaktır.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmaya tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Akurgal, E. (2014). Anadolu Kültür Tarihi. Phoenix Yayınevi, Ankara.
- Barthold, W. (2020). Türkistan'ın Kültür Tarihi. (Çev. Gülnisa Aynakulova) Astana Yayınları, Anlara.
- Burke, P. (2006). Kültür Tarihi. (Çev. Mete Tunçay). Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Eberhard, W. (2019). En Eski Devirlerden Zamanımıza Kadar Uzak Doğu Tarihi. Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Esin, E. (1985). Türk Kültür Tarihi İç Asya'daki Erken Safhalar. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Ankara.
- Friedell, E. (2006). Mısır ve Antik Yakındoğu'nun Kültür Tarihi. (Çev. Ersel Kayaoğlu). (Geliştirilmiş Baskı). Dost Kitabevi, Ankara.

Friedell, E. (2011). Antik Yunan'ın Kültür Tarihi-Hristiyanlık Öncesi Yaşam ve Efsane. (Çev. Necati Aça). (Üçüncü Baskı). Dost Kitabevi, Ankara.

Gülmez, B. (2019). Evrensel Bir Kavram: Kültür; Yeni Bir Bilimsel Alan: Kültür Tarihi (Ed. Bahadır Gülmez) Kültür Tarihi. Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Memiş, E. (1996). Türk Kültür Tarihi. Günay Ofset, Konya.

Ögel, B. (2003). İslâmiyetten Önce Türk Kültür Tarihi-Orta Asya Kaynak ve Buluntularına Göre. Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

Özbudun, S. (2003). Kültür Hâlleri-Geçmişte, Ötelerde, Günümüzde. Ütopya Yayınevi, Ankara.

Özlem, D. (1986). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi. Remzi Kitabevi, İstanbul.

Salihoğlu, H. (1993). Alman Kültür Tarihi. İmge Kitabevi, Ankara.

Smith, J. M. H. (2015). Roma'dan Sonra Avrupa-Yeni Bir Kültür Tarihi 500-1000. (Çev. Ahmet Fethi). Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Şaman, B. T. (1949). Amerika Kültür Tarihi-Yeni Dünyanın Eski Medeniyeti. Ulus Basımevi, Ankara.

Tezcan, M. (1996). Kültürel Antropoloji. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Togay, M. F. (1941). Türk Kültürünün Tarihi Seyri. Türk Kültür Birliği Yayını, İstanbul

Turan, Ş. (2000). Türk Kültür Tarihi-Türk Kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe. (Genişletilmiş Üçüncü Basım) Bilgi Yayınevi, Ankara.

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

SAĞLIKTA DİJİTALLEŞMENİN ÖNEMİ VE KALİTE YÖNETİMİNE ETKİSİ*

Kazım BAŞ¹

Dr.Öğr.Üyesi

Munzur Üniversitesi, Tunceli Meslek Yüksekokulu

E-mail: kbas@munzur.edu.tr

ORCID ID: 0000-0002-5061-4006

Öz

Klasik derleme niteliğindeki bu çalışmada, Eylül 2024'te sağlıkta dijitalleşmenin önemi ve kalite yönetimine etkisi literatüre dayalı olarak değerlendirilmiştir. Sağlık sektöründe yaşanan hızlı dijitalleşme, tanı, tedavi ve sağlık hizmeti sunum standartlarının sürekli olarak geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Kamu ve özel sağlık kuruluşlarının, rekabet ortamında müşteri beklenti ve taleplerini karşılamak için hizmet kalitesini sürekli iyileştirmesi ve varlıklarını sürdürebilmesi gerektiği belirtilmiştir. Dijitalleşmenin, sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğini, eşitliğini ve sürdürülebilirliğini sağlama, aynı zamanda hizmet kalitesini artırarak verimliliği destekleme konusunda önemli fırsatlar sunduğu ifade edilmiştir. Sağlıkta dijital dönüşümün, yaşam kalitesini olumlu etkilediği ve hizmetlerin daha etkili bir şekilde sunulmasına önemli katkılar sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca, dijital dönüşümle birlikte sağlık kuruluşlarının, yüksek kaliteli bakım sağlama, maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma konularında daha donanımlı hale geldiği belirtilmiştir. Literatürde, sağlıkta dijitalleşmenin maliyetleri azaltıcı etkisiyle birlikte kalite yönetimini daha etkili kıldığı, iş yükünü hafiflettiği ve verimliliği artırdığına dikkat çekilmiştir. Dijital sağlık teknolojilerinin, sağlık hizmeti sunumunu geliştirme potansiyeline sahip olduğu vurgulanmış; bu teknolojilerle

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** kbas@munzur.edu.tr

Atf (APA): Baş, K., (2025). Sağlıkta Dijitalleşmenin Önemi ve Kalite Yönetimine Etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 17 (1): 130-143.

sağlık hizmetlerinin sunum kalitesinin artırılmasının yanı sıra daha iyi sağlık sonuçlarına ulaşılabilmesi ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Sağlıkta dijitalleşme, Sağlıkta kalite, Sağlık Yönetimi, Yönetim*

Alan Tanımı: *Sağlık, Sağlık Yönetimi, Yönetim*

THE IMPORTANCE OF DIGITALIZATION IN HEALTHCARE AND ITS IMPACT ON QUALITY MANAGEMENT

Abstract

This study, conducted as a traditional review in September 2024, evaluates the significance of digitalization in healthcare and its impact on quality management based on the existing literature. The rapid digitalization in the healthcare sector has necessitated continuous improvement in standards for diagnosis, treatment, and healthcare service delivery. It has been emphasized that public and private healthcare organizations must continuously enhance service quality and sustain their operations to meet customer expectations and demands in a competitive environment. Digitalization is noted to offer significant opportunities to improve the accessibility, equity, and sustainability of healthcare services while enhancing service quality and supporting efficiency. Healthcare digital transformation has been highlighted as positively influencing the quality of life and making a substantial contribution to the effective delivery of healthcare services. Moreover, it has been reported that with digital transformation, healthcare organizations are better equipped to provide high-quality care, reduce costs, and improve efficiency. The literature indicates that digitalization in healthcare not only reduces costs but also makes quality management more effective, lightens workloads, and increases efficiency. Digital health technologies have been emphasized as having the potential to improve healthcare service delivery. In addition to enhancing the quality of healthcare service delivery, these technologies are noted to contribute to achieving better health outcomes.

Key Words: *Digitalization in Healthcare, Healthcare Quality, Health Management, Management*

JEL Codes: *I1, I10, I19*

1.GİRİŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bilgi, iletişim ve teknolojiadaki ilerlemeler, insan ve toplum yaşamını çok boyutlu bir şekilde etkilemektedir. Sağlık sektörü, teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen ve dijitalleşme ile hızla dönüşen alanlardan biri olmuştur. Sağlık hizmetlerinin dijitalleşmesi, daha kapsayıcı bir sağlık hizmeti sunumu sağlama, hizmete erişimi genişletme ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme, sağlık hizmetlerinin kalitesini olumlu yönde etkileyerek bireylerin daha sağlıklı bir yaşam sürmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, sağlık hizmetlerindeki dijital dönüşümün, hasta bakımını iyileştirmenin yanı sıra maliyetleri azaltarak hizmet sunumundaki verimliliği artırdığı vurgulanmaktadır(Jain vd., 2024; Dewi vd., 2024).

1980'li yıllarda neoliberal ekonomik politikaların etkisiyle sağlık hizmetlerinde başlayan özelleştirme uygulamaları, dünya genelinde sağlık sektörünü ticarileştirmiştir. Sağlıkta ticarileşmeyle beraber politikaların yön değiştirmesi, sağlık hizmetleri felsefesini de etkilemiş ve toplumsal odaklı bakış açısından tüketici odaklı bir yaklaşıma geçiş yapılmıştır. Bu değişimle birlikte, sağlık hizmetlerinde kaliteyi belirleyen ana unsurun hasta (tüketici) olması gerektiği vurgulanmıştır. Ülkelerin sağlık hizmetlerinin yapısını ve rekabet gücünü güçlendirmede, hizmet kalitesinin temel bir belirleyici olduğu ifade edilmiştir. Son otuz yılda hem kamu hem de özel sektörde sağlık hizmetlerinin kalitesi, önemli bir sağlık politikası bileşeni haline gelmiştir. Hizmet sağlayıcıların, daha etkili hizmet sunumu için hizmet kalitesinin ana boyutlarını belirlemeleri ve hastalar açısından önemli görülen unsurlara odaklanmaları gerektiği belirtilmiştir. Özellikle son yıllarda, hasta merkezli tedavi yaklaşımları ile değer temelli sağlık hizmeti modellerine yönelik artan bir eğilim olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda, sağlık hizmetlerinde mükemmelliğe odaklanılmış; hizmetin etkili, verimli ve kaliteli sunumunun yanı sıra, maliyetlerin düşürülmesinde artan kamu bilincinin yönlendirici bir etkisi olduğu ifade edilmiştir (Almalawi vd., 2023). Aynı zamanda, sağlık yönetiminde kaynakların etkili ve verimli kullanılmasında kalite yönetim politikalarının kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Örneğin, dünya genelinde sağlık sistemine yapılan harcamaların yaklaşık %20-40'ının verimsizlik nedeniyle israf edildiği tespit edilmiştir (Darzi vd., 2023; Mbau vd., 2023). Günümüzde sağlık hizmeti sağlayıcılarının, hastaların güvenini koruyabilmek için yüksek kaliteli hizmet sunmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca kişi başına düşen gelirdeki artış ve tüketicilerin artan beklentileri nedeniyle kaliteli sağlık hizmetlerine olan talebin giderek arttığı bildirilmiştir. Bunun yanında, özel sağlık hizmeti

sağlayıcıları arasındaki rekabet nedeniyle kamu hizmet sağlayıcılarının da yüksek kaliteli hizmet sunma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya olduğu ifade edilmiştir (Abuosi & Atinga, 2013; Singh & Prasher, 2019). Organizasyonlar, kaliteyi rekabet avantajı elde etmek için stratejik bir farklılaşma aracı olarak görmektedir. Sağlık kurumlarının yapı ve süreçlerini iyileştirerek kaliteyi artırmanın; israfı ve gecikmeleri azaltmanın, maliyetleri düşürmenin ve hasta memnuniyetini artıracak sonuçlara ulaşmanın mümkün olduğu vurgulanmıştır (Masci vd., 2024). Sağlık hizmeti kalitesi, “hastanın ihtiyaçlarını karşılayan, hizmet sağlayıcılarını memnun eden ve en güncel klinik rehberler ile standartlara uygun şekilde etkili, verimli ve etkin sağlık hizmeti sunarak hastayı sürekli memnun eden” hizmet olarak tanımlanmıştır. Bakım kalitesi ise “hastanın beklentilerini aşan ve mevcut kaynaklarla mümkün olan en iyi klinik sonuçlara ulaşan bakımın sağlanması” olarak ifade edilmiştir. Hizmet kalitesi, müşterinin hizmetten önceki beklentileri ile hizmet aldıktan sonraki algısı arasındaki fark olarak tanımlanmıştır. Müşterinin algıladığı hizmet, beklentilerini aştığında memnuniyet oluşacağı vurgulanmıştır. Yapılan pek çok çalışma, müşterilerin hizmet beklentilerinin, hem kamu hem de özel sektör kurumlarının sunduğu hizmet algısından çok daha yüksek olduğunu göstermiştir (Kalaja vd., 2016; Darzi vd., 2023).

Küresel ve rekabetçi piyasalarda, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamasında yaptıkları işin kalitesini artırmalarının kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Artan rekabet ortamında, sağlık hizmeti sunan kurumlar açısından artık "kalitenin gerekliliği" tartışmalarının geride kaldığı, esas odaklanılması gerekenin kalite politikasının sağlık kurumlarında etkili bir şekilde yönetilmesi olduğu ifade edilmiştir (Ahmadova, 2023). Sağlıkta kalite yönetimini diğer sektörlerden farklı kılan üç temel ayırt edici özellik bulunmaktadır. Birincisi, sağlık hizmetlerinin özelleştirilmesiyle rekabetçi bir ortamın oluşmasıdır. Sağlık hizmetlerinde hasta tedavisi, her bireyin özel durumuna göre uyarlanır. Sağlık hizmeti sağlayıcıları, tedavi planlarını oluştururken belirli standart süreçler izleyebilse de, ayrıntılardaki farklılıklar nedeniyle hastaların aldıkları hizmetler arasında önemli ölçüde değişiklik görülebilmektedir. Literatürde, sağlık hizmeti sağlayıcılarının, müşterilerine yüksek standartlarda ve tutarlı hizmet sunabilmesi için dijital teknolojilerden yararlanmaları, yeni veri analiz yöntemlerini ve makine öğrenimini kullanmaları önerilmektedir. İkinci ayırt edici özellik, sağlık hizmetlerinin doğrudan hasta güvenliği ile ilişkili olmasıdır. Bu özellik, sağlık kuruluşlarını müşterilerine sürekli olarak yüksek kaliteli hizmet sunmaya teşvik etmektedir. Çünkü herhangi bir tıbbi hata, özellikle kalite güvence ve kalite kontrol süreçlerinde geri dönülemez sonuçlara yol açabilmektedir. Üçüncü özellik ise, sağlık hizmetlerinin doktor liderliğinde bir yönetim anlayışını gerektirmesidir.

Hastaneler, birçok sağlık profesyonelinin istihdam etmekte olup, bu durum sağlık yönetimini giderek daha karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle, iyi organize edilmiş yöneticilere ve dijital teknolojilerle desteklenen etkili kalite yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir (Xie vd., 2024). Sonuç olarak, sağlık kuruluşlarının karmaşık, zorlu ve sürekli değişen bir ortamda performansı artırmak için hem kalite yönetim sistemlerine hem de sağlık sistemlerini güçlendiren teknolojilere sürekli olarak ihtiyaç duyduğu vurgulanmaktadır (Xie vd., 2024; Viegas, 2024).

Günümüzde dünya genelinde sağlık sektörünün dijitalleşmesi, önemli bir trend haline gelmiş ve sağlığın temel odak noktalarından biri olarak kabul edilmiştir. Sağlıkta dijitalleşme, bakım kalitesini artırma, maliyetleri azaltma ve sağlığa erişilebilirliği genişletme gibi önemli avantajlar sunduğundan, ülkelerin sağlık politikaları tarafından desteklenmektedir (Pattanaik vd., 2024). Dijital teknolojiler, tıbbi bakımın erişilebilirliğini sağlamak, tıbbi kararların alınmasında referans oluşturmak ve bilgi desteği sağlamak açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Sağlıkta dijitalleşme, hastaların sağlık durumlarıyla ilgili eksiksiz ve doğru bilgilere hızlı erişim imkanı tanıyarak, belirlenen tedavi standartlarına uyumun otomatik olarak doğrulanmasını sağlayabilmektedir. Ayrıca, dijitalleşme ilaç reçetelerinin doğruluğunu kontrol etme, kronik hastalıkları olan bireylere uzaktan tıbbi danışmanlık sunma ve doktorlarla eczacılar arasında sürekli profesyonel etkileşim gerektiren uygulamaları da kapsamaktadır (Ter-Akopov vd., 2019). Sağlık hizmetlerinin kalitesi, bir sağlık sisteminin başarısını belirleyen en önemli faktördür. Yüksek kaliteli sağlık hizmetleri sunmak, hasta memnuniyetini artırmanın yanı sıra ölüm oranlarını azaltarak genel sağlık sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir. Dijitalleşme sayesinde, sağlık hizmetlerinin kalitesi çeşitli teknolojik yenilikler aracılığıyla iyileştirilebilmektedir. Dijitalleşme, sağlık hizmetlerinin sunum şeklinde büyük bir değişiklik yaratarak, tele sağlık ve tele tıp teknolojileri sayesinde hastaların sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmıştır. Ancak dijitalleşmenin sağlık hizmetlerine sunduğu avantajlar kadar, dijital teknolojilere eşit erişim sağlanamaması durumunda bazı zorluklar ve eşitsizlikler de ortaya çıkabilmektedir (Viegas, 2024).

Sağlıkta dijitalleşme, sağlık hizmetleri alanında sunduğu çeşitli olanaklarla hizmet sunum kalitesini artırdığı vurgulanmaktadır. Dijitalleşme, sağlık sektöründe geleneksel yöntemlerin yerini alarak, tanı, tedavi ve hasta takibi süreçlerinde yeni yöntemlerin uygulanmasını mümkün kılmıştır. Örneğin, mobil uygulamalar, algılama sensörleri, giyilebilir cihazlar ve aparatlar aracılığıyla, hastalar buldukları ortamda sağlık hizmeti alabilmektedir (Kayserili ve Tefiroğlu, 2023).

Sağlıkta yaşanan bu teknolojik gelişmeler, hizmet sunumunun hastane merkezli olmaktan çıkarak hastane-ev merkezli bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır ve bu eğilimin 2030 yılına kadar ev merkezli sağlık hizmeti sunumuna dönüşebileceği öngörülmektedir (Akar vb., 2023). Literatür incelendiğinde, sağlıkta dijitalleşme ve kalite yönetimine etkisi konusunda sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın alana önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2-MATERYAL VE YÖNTEM

Klasik derleme niteliğindeki bu çalışmada, Eylül 2024'te sağlıkta dijitalleşmenin önemi ve kalite yönetimine etkisi literatüre dayalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın materyalini, "Google Akademik, Web of Science, Google Scholar ve SOBIAD" tarama motorlarından, "sağlıkta dijitalleşme, sağlıkta dijitalleşmenin kalite yönetimine etkisi, dijitalleşme ve sağlıkta kalite" anahtar kelimeleri, Türkçe ve İngilizce ("digitalization in healthcare," "the impact of digitalization in healthcare on quality management," "digitalization and quality in healthcare,") kullanılarak tarama yapılmıştır. Tarama sonucu tam metnine ulaşılan 60 yayın oluşturmuştur. Daha sonra araştırma evreninden, konusuyla ilişkili olduğu belirlenen 27 yayın araştırmanın örneklem birimini oluşturmuştur. Örnekleme seçilen yayınların belirlenmesinde, çalışma konusuyla ilişkili olma ve konunun özgünlüğü kriterleri dikkate alınmış, özellikle son üç yılda yayımlanan eserlerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

3.TARTIŞMA

Bu bölümde, sağlık hizmetlerinde kalite kavramı ve yönetimi, dijitalleşmenin sağlık hizmetleri üzerindeki önemi ve dijitalleşmenin kalite yönetimine etkileri, mevcut literatür ışığında değerlendirilip tartışılmıştır.

Sağlık sektöründe yaşanan hızlı dijitalleşme, tanı, tedavi ve hizmet sunum standartlarının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlık kurumları, artan müşteri beklentileri ve taleplerini karşılamak için hizmet kalitesini sürekli olarak iyileştirerek rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmelidir. Bu nedenle, sağlık kurumlarında kalite yönetimi ve standartları giderek daha önemli hale gelmektedir (Fiaz vd., 2018; Elveren, 2024). Yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunumu, sağlık hizmetlerinin temel hedeflerinden biridir. Sağlık hizmetlerinde kalite yönetim politikasında üç ana kavram öne çıkmaktadır: kalite, kalite yönetimi ve kalite güvencesi. Kalite, "bir dizi içsel özelliğin gereksinimleri ne ölçüde karşıladığı" şeklinde tanımlanırken, bakım kalitesi, "gerçek bakımın (iyi bakımın) önceden belirlenmiş kriterlere ne ölçüde uyduğu" ile ifade edilmiştir. Kalite yönetimi, "bir organizasyonu kalite açısından ürün ve hizmetlerin belirlenen gereksinimlere

uyumlu olup olmadığını yönlendirme ve kontrol etme" olarak tanımlanırken, kalite güvencesi ise "kalite gereksinimlerinin karşılandığına dair güven oluşturma" anlamına gelmektedir. Donabedian'e göre kalitenin üç boyutu vardır: yapı kalitesi, süreç kalitesi ve sonuç kalitesi. Dijital çözümler, uzun süredir sağlık hizmetlerinin yapı kalitesini iyileştirmede önemli bir rol oynamaktadır (Brönneke vd., 2022; Ahmadova, 2023). Sağlık süreçlerinin dijitalleşmesi, tıbbi hizmetlerin geniş kitlelere ulaşmasını sağlayarak, bireylerin sağlık durumlarını daha etkin bir şekilde kontrol etme imkânı tanımaktadır. Ayrıca, sağlık hizmet süreçlerinin dijital dönüşümü, yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyerek hizmet süreçlerinin kapasite ve kalitesini artırmaktadır (Ahmadova, 2023).

Sağlık hizmetlerinde dijitalleşme, uyum sağlayıcı bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, analog bilgilerin ve verilerin dijital formata dönüştürülmesiyle başlamakta, aynı zamanda teknolojinin sağlık hizmetlerinin üretiminde kullanılmasını da içermektedir. Dijitalleşme, bir şey yapma biçimini değiştiren kültürel bir dönüşüm süreci olarak da tanımlanabilir. Sağlık sektöründe dijitalleşme, hizmetleri daha erişilebilir, ucuz ve verimli hale getirerek insan emeğini azaltmakta ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Dijitalleşme, elektronik sağlık kayıtlarının tutulması, uzaktan izleme, tanı ve tedavi işlemlerinde ortak karar verme gibi uygulamaları kapsamaktadır. Bu süreç, sağlık sisteminde yeni bir başarı döneminin başladığını işaret etmektedir. Yapay zeka ve makine öğrenimi, özellikle tıbbi uzmanlık alanlarında sağlık hizmetlerinde devrim yaratmaktadır (Sanjoy ve Afsana, 2020; Almalawi vd., 2023). Dijital teknolojiler, sağlık hizmetlerinin gelişimi ve sunumu açısından önemli bir avantaj sunmaktadır. Dijitalleşme, sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğini, eşitliğini ve sürdürülebilirliğini artırırken, hizmetin kalitesini yükseltmek için önemli fırsatlar sunmaktadır (Ter-Akopov vd., 2019; Cascini vd., 2022). Bu bağlamda, sağlık hizmetlerinin dijital dönüşümü yoluyla kalitesinin artırılması temel bir süreç olarak öne çıkmaktadır. Sağlıkta dijital dönüşümün merkezinde, yapay zeka, makine öğrenimi, bulut bilişim, veri analitiği, nesnelerin interneti gibi ileri düzey teknolojilerin kullanımı bulunmaktadır. Bu dijital araçlar, sağlık süreçlerini optimize ederek, veriye dayalı ve bireyselleştirilmiş hasta bakım modelleri geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Dijital teknolojilerin sağlık kalitesi ile entegrasyonu, sağlık hizmeti sunucularının kişiselleştirilmiş bakım sunmasını, operasyonel maliyetleri azaltmasını ve tedavi etkinliğini artırmasını sağlayarak yeni olanaklar yaratmaktadır (Jain vd., 2024). Dijital dönüşümle birlikte sağlık kuruluşları, yüksek kaliteli bakım sağlama, maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma konusunda daha güçlü bir altyapıya sahip olmaktadır. Ayrıca, dijital dönüşüm sayesinde sağlık kuruluşları, öngörülebilir analizler ve makine öğrenimi kullanarak daha etkin risk değerlendirme modelleri geliştirme

imkânı bulmaktadır (Dewi vd., 2024; Jain vd., 2024). Sağlıkta teknolojik yenilikler, sağlık hizmeti sunumunu geliştirme potansiyeline sahip olup, sağlık hizmetlerinin üç temel amacına iyileştirilmiş tedavi, daha iyi sağlık sonuçları ve tıbbi harcamaların azaltılması önemli katkılar sağlamaktadır. Yeni teknolojiler, sensörler, giyilebilir sağlık cihazları ve çok amaçlı robotlar gibi tıbbi teknolojilerle sağlıkta giderek daha başarılı sonuçların elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, dijitalleşme ile birlikte "dijital sağlık eşitsizliklerinin" ortaya çıkabileceği ve bu eşitsizliklerin dijital teknolojiye erişim, kullanım ve bireylerin teknolojiyi kullanma eğilimleri ile yetenekleri arasındaki farklardan kaynaklanabileceği ifade edilmiştir (Majcherek vd., 2024).

Sağlık sektöründe dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, sağlık alanında çeşitli uygulama fırsatları sunmuştur. COVID-19 tanısı, önlenmesi ve izlenmesinde dijital teknolojiler önemli bir rol oynamıştır. Hong Kong'da, COVID-19 taşıyan asemptomatik bireyler için Biovitals adlı bir semptom izleme uygulaması geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Kanada'da ise COVID Alert uygulaması, COVID-19'un yayılmasını engellemeye yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir. Dijital teknolojiler sayesinde, tele tıp yöntemiyle kaliteli ve etkili sağlık hizmeti sunumu mümkün hale gelmiştir. Kanada'daki Smart Care sisteminde, hastaların evlerinde vücuduna bağlı çeşitli tıbbi sensörler bulunmaktadır ve bu sensörler internet aracılığıyla hastane ile bağlantı kurmaktadır. Bu sistem, hastaların verilerinin hastaneye iletilmesini sağlayarak, doktorların uzaktan danışmanlık yapabilmesine olanak tanımaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ise Mayo Clinic Connected Care platformunda, eConsult adı verilen ölçeklenebilir bir tele tıp organizasyon aracı kullanılarak, hastaların gerçek zamanlı olarak dosya (görüntü, metin vb.) göndermesi sağlanmış ve hasta-doktor iletişimi kolaylaştırılmıştır. Ayrıca, blockchain teknolojisi kullanılarak kardiyovasküler hastalıkların tedavisinde hastaneler arasında geçmiş verilerin sürekli güncellenmesi sağlanarak, hastane bağlantılarının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu teknolojiler, uzaktan entegre hasta izleme sistemlerinin ve tasarımlarının daha verimli hale gelmesini sağlamaktadır (Babulak ve Perner, 2020; Maki vd., 2022). Son yıllarda, tanısal destek sistemlerinde yapay zeka önemli bir araç haline gelmiştir. Pandemi döneminde geliştirilen derin öğrenme modeli, COVID-19 veri setinde %96,23 doğru tanı oranı elde etmiş ve sağlık sistemlerinin üzerindeki yükü azaltarak, COVID-19 pozitif vakaların erken taranmasına yardımcı olmuştur. Yapay zeka destekli klinik destek sistemleri, hastalık teşhisinde büyük katkılar sağlayabileceği vurgulanmaktadır. Örneğin, diyabet hastalığını tahmin etmek amacıyla geliştirilen bir çalışmada, makine öğrenme (ML) yaklaşımları kullanılarak %93,2 doğru teşhis oranı elde edilmiştir. Ayrıca, tıbbi malzeme teslimatı yapan dronlar, modern

toplumun sağlık hizmetlerinde entegre bir parçası haline gelmektedir. North Carolina’da, COVID-19 malzemelerinin teslimi için dronlar kullanılmıştır. Sağlık teknolojilerindeki robotlar, giderek daha belirgin hale gelmekte ve sağlık hizmetlerinde çok amaçlı kullanım alanları bulmaktadır. Sağlık sektöründe dijital dönüşümün artan önemi yıllardır vurgulanmaktadır. COVID-19 pandemisi, sağlıkta geleneksel etkileşim biçimlerinin değiştirilmesini zorunlu kılarak, her organizasyonu dijital dünyada yeni yollar aramaya ve bu dönüşüme katılmaya teşvik eden bir katalizör görevi görmüştür (Subudhi vd., 2020; Babulak ve Perner, 2020; Maki vd., 2022). Diğer bir çalışmada, küresel tele tıp piyasasının 2026 yılına kadar 175,5 milyar ABD dolarına ulaşması ve 2020-2026 yılları arasında yıllık %19,3 büyüme oranı göstermesi beklenmektedir. Bu rapor, dijital teknolojilerin sağlık sektöründe ne kadar hızlı bir şekilde benimsenmekte olduğunu vurgulamakta ve bu gelişmenin sektörel trendler açısından önemini ortaya koymaktadır (Viegas, 2024). Dijital teknolojiler, hastaların izlenmesi ve takibinde de etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, şeker hastalarının izlenmesi, tüberküloz tedavi sürecinin takibi, ağız diş sağlığı hizmetlerinde ve bireylerde kilo takibi gibi alanlarda dijital çözümler önemli bir rol oynamaktadır (Kaçak, 2023).

Son yıllarda, sağlık hizmetlerinde dijital teknolojilerin önemi giderek artmaktadır. Dijital sağlık teknolojileri, kırsal alanlarda veya sağlık hizmetlerine sınırlı erişimi olan bölgelerde yaşayan bireylerin sağlık hizmetlerine daha kolay erişmesini sağlamaktadır. Dijitalleşme sayesinde, sağlık hizmetlerinde kişiselleştirme imkanı giderek artmaktadır. Örneğin, mobil sağlık uygulamaları ve giyilebilir cihazlar, hastaların sağlık durumlarını anlık olarak izlemeye olanak tanımaktadır. Sağlık sektöründe dijital araçlar, özellikle kronik hastalıkların yönetimi ve hasta takibi konusunda önemli destekler sunmaktadır. Dijital teknolojilerin sağlık sistemlerinde kullanımı, maliyetleri düşürmeye yardımcı olmaktadır. Tele sağlık hizmetlerinin yaygınlaşması, hastaların gereksiz hastane ziyaretlerini azaltırken, elektronik sağlık kayıtları sayesinde doktorlar arasında bilgi paylaşımı sağlanmakta ve böylece tekrarlanan testlerin önüne geçilebilmektedir. Ayrıca, dijital teknolojiler sağlıklı yaşam tarzlarını teşvik etmekte ve hastalıkların önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Mobil sağlık uygulamaları, dijital davranış değişikliği destek sistemleri ve giyilebilir cihazlar, bireylerin fiziksel aktivitelerini artırarak, beslenme alışkanlıklarını iyileştirip genel sağlık durumlarını geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Dijital sağlık teknolojileri, büyük miktarda veriyi toplama ve analiz etme kapasitesine sahiptir. Bu veriler, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak, hasta sonuçlarını iyileştirmek ve sağlık politikalarını optimize etmek için önemli avantajlar sağlamaktadır. Ayrıca, dijital sağlık teknolojileri, sağlık profesyonelleri ve hastalar için eğitim ve bilinçlendirme araçları sunmaktadır. Bu teknolojiler

sayesinde sağlık profesyonelleri, online eğitim programları ve dijital platformlar aracılığıyla güncel bilgilere erişebilirken, hastalar da sağlıklarını iyileştirme konusunda daha bilinçli kararlar alabilmektedir (Blix ve Levay, 2018; Maki vd., 2022; Kaçak, 2023).

Sağlık hizmetlerinde dijitalleşme, ağ etkileriyle birleşerek yeni fırsatlar sunmakta ve aynı zamanda maliyetleri düşürüp bakım süresini kısaltarak verimliliği artırmaktadır. Ağ ve ölçek etkileri, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda platforma katılan kullanıcı sayısı arttıkça elde edilen faydaları da çoğaltır. Örneğin, tele tıp uygulamalarında hastalar ve doktorlar, platform aracılığıyla birbirine bağlandığında, çeşitli ihtiyaçlar ve beceriler arasında uyum sağlanabilir. Bu eşleşmeler, sağlık hizmeti uzmanlık alanı ve hasta ile sağlık personeli arasında konuşulan dil gibi birçok faktörü kapsayarak hizmetlerin içeriği ve kalitesini iyileştirmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, ağlar ve akıllı telefonlar sayesinde hastalar, kendi kendine bakım yapma imkanı bulur ve birçok sağlık hizmeti düşük maliyetle, hatta ücretsiz olarak sunulabilir. Dijitalleşmenin sağlık hizmetlerinde maliyetleri azaltıcı etkisinin yanı sıra, kalite yönetimini daha etkili hale getirdiği ve iş yükünü azaltarak verimlilik sağladığı literatürde vurgulanmaktadır. Dijital teknolojilerin sağlık hizmetlerinde kaliteye olan etkilerinden bazıları, tele tıp uygulamaları aracılığıyla sağlık hizmetlerine erişimin iyileştirilmesi, dijital platformlarla astım ve alerji hastalarının yaşam kalitesinin artırılması ve mental sağlık sorunlarının azaltılmasıdır. Ayrıca, yapay zeka ve makine öğrenimi yazılımları, bazı hastalık tanımlarının daha hızlı ve doğru bir şekilde konmasına yardımcı olmaktadır. Dijitalleşme, sağlık sektöründe hasta katılımını artırarak, her düzeyde sağlık hizmetlerinin organizasyonel süreçlerinin kalitesini iyileştirmektedir. Dijital araçlar, sağlık hizmetleri süreçlerini optimize ederek, veriye dayalı ve bireyselleştirilmiş hasta ihtiyaçlarına uygun bakım modelleri oluşturulmasına olanak sağlar. Dijital teknolojilerin sağlık hizmeti kalitesi ile entegrasyonu, sağlık profesyonellerine kişiselleştirilmiş bakım sunma imkanı tanıırken, operasyonel maliyetleri azaltıp tedavi etkinliğini artırır ve yeni olanaklar yaratır (Jain vd., 2024). Elektronik sağlık bilgi sistemleri sayesinde, doktorlar ve diğer sağlık profesyonelleri hasta verilerini kaydetme ve yönetme sürecini basitleştirerek hizmet kalitesini artırmakta ve tanı ile tedavi süreçlerini hızlandırmaktadır (Dewi vd., 2024). Dijital sağlık teknolojileri, sağlık hizmeti sunumunu geliştirme potansiyeline sahip olup, iyileştirilmiş tedavi, daha iyi sağlık sonuçları ve tıbbi harcamaların azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Majcherek vd., 2024). Dijitalleşmenin sağlık hizmetleri kalitesini artırma konusunda sunduğu avantajlar çok yönlüdür. İlk olarak, dijitalleşme, hasta bakım süreçlerinin doğruluğunu ve hızını artırarak klinik sonuçları optimize eder. İkinci olarak,

özellikle uzak bölgelerde ve dezavantajlı topluluklarda sağlık hizmetlerine erişimi artırarak, sağlık sistemlerinde kapsayıcılığı teşvik eder. Üçüncü olarak, dijitalleşme, otomatik hata tespiti gibi mekanizmalar sayesinde istenmeyen sonuçları önleyerek hasta güvenliği standartlarını yükseltebilir (Jain vd., 2024).

4.SONUÇ

Son yıllarda sağlıkta dijitalleşme, önemli bir trend haline gelmiş ve sağlık hizmetlerinin odak noktalarından biri olmuştur. Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, sağlık sektöründe farklı uygulama fırsatları yaratmış ve bu yenilikler, sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğini artırırken bakım kalitesini iyileştirip maliyetleri düşürmüştür. Dijitalleşme, sağlık politikalarında büyük bir destek görmüş ve hizmet kalitesinin sağlık sistemlerinin başarısındaki kritik rolü vurgulanmıştır. Yüksek kaliteli sağlık hizmetleri sunmak, hasta memnuniyetini artırmanın yanı sıra ölüm oranlarını düşürerek genel sağlık sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir. Dijitalleşme ve teknolojik yenilikler, sağlık hizmeti sunum kalitesini önemli ölçüde iyileştirmiştir. Bu dönüşüm, sağlık hizmetlerinin sunum şeklinde büyük bir değişiklik yaratmış ve tele sağlık, tele tıp gibi teknolojiler sayesinde hastalar uzaktan sağlık hizmeti alabilme imkanı bulmuştur. Ayrıca, dijitalleşme ağ etkileriyle yeni fırsatlar sunarak, maliyetleri azaltıp bakım kalitesini artırmış ve verimliliğe katkı sağlamıştır. Bu değişiklikler, sağlık sektörünün daha verimli ve erişilebilir hale gelmesine olanak tanımaktadır.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmanın tüm aşamalarını tek başına yürütmüştür.

Destek Beyanı: Yazar çalışmada, herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek almamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada, herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Abuosi, A. A., & Atinga, R. A. (2013). Service quality in healthcare institutions: Establishing the gaps for policy action. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(5), 481-492. DOI 10.1108/IJHCQA-12-2011-0077

Ahmadova, T. (2023). Developmental factors for digitalization of quality management in health care. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky= Actual Problems in Economics*, (263), 6-14. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-263-6-14

Almalawi, A., Khan, A. I., Alsolami, F., Abushark, Y. B., & Alfakeeh, A. S. (2023). Managing security of healthcare data for a modern healthcare system. *Sensors*, 23(7), 3612.

<https://doi.org/10.3390/s23073612>

Akar, T., Burmaoğlu, S., & Kıdak, L. (2023). Applications of 5G Technology in the health domain, *Eurasian Journal of Health Technology Assessment*, 7(1):1-22.

<https://doi.org/10.52148/ehta.1244430>

Babulak, E., & Perner, P. (2020). Corona Virus global health transformation to telemedicine, the quality-of-service provision, and the cybersecurity challenges. *Trans. Mach. Learn. Data Min.*, 13(2), 61-81. ISBN 978-3-942952-78-1

Blix, M., & Levay, C. (2018). Digitalization and health care-a report to the swedish government's expert group on public economics. The Expert Group on Public Economics, 6.

Brönneke, J. B., & Debatin, J. F. (2022). Digitalisierung im Gesundheitswesen und ihre effekte auf die qualität der gesundheitsversorgung. *Bundesgesundheitsblatt-Gesundheitsforschung-Gesundheitsschutz*,

65(3), 342-347. <https://doi.org/10.1007/s00103-022-03493-3>

Cascini, F., Beccia, F., Causio, F. A., Muscat, N. A., & Ricciardi, W. (2022). Digitalization for precision healthcare. *Frontiers in Public Health*, 10, 1078610. doi: 10.3389/fpubh.2022.1078610

Dewi, N. K., Putri, S. A., & Aditya, B. S. (2024). Towards more inclusive healthcare (The role of digitalization in expanding access and improving quality in Indonesia). *Jurnal Multidisipliner Bharasa*, 3(01), 52-61. DOI: <https://doi.org/10.56691/jurnalmultidisiplinerbharasa.v3i01.352>

Darzi, M. A., Islam, S. B., Khursheed, S. O., & Bhat, S. A. (2023). Service quality in the healthcare sector: a systematic review and meta-analysis. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 13-29. DOI 10.1108/LBSJMR-06-2022-0025

Elveren, H. (2024). Sağlık çalışanlarına yönelik kalite algısının yapısal eşitlik modellenmesi ile incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 81-88.

DOI: 10.19113/sdufenbed.1263040

Fiaz, M., Ikram, A., & Ilyas, A. (2018). Enterprise resource planning systems: Digitization of healthcare service quality. *Administrative Sciences*, 8(3), 38. doi:10.3390/admsci8030038

Jain, M., Shakdwipee, P., & Bhatia, T. K. (2024). Digitalization and healthcare quality. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 6240-6243. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.3923>

Kaçak, H. (2023). Dijital sağlık teknolojileri üzerine yayınlanmış akademik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Dijital Teknolojiler ve Eğitim Dergisi*, 2(2), 147-157. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10439842>

Kalaja, R., Myshketa, R., & Scalera, F. (2016). Service quality assessment in health care sector: The case of Durres public hospital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 557–565. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.082

Kayserili, A., & Tefiroğlu, E. Ç. (2023). Dijital sağlık hizmetlerinin hastane idarecileri tarafından değerlendirilmesi. *Abant Sağlık Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, 3(2), 26-38.

Pattanaik, P. K., Gupta, S., Pani, A. K., Himanshu, U., & Pappas, I. O. (2024). Impact of inter and intra organizational factors in healthcare digitalization: a conditional mediation analysis. *Information Systems Frontiers*, 1-28. <https://doi.org/10.1007/s10796-024-10522-w>

Subudhi, S., Verma, A., & Patel, A. B. (2020). Prognostic machine learning models for COVID-19 to facilitate decision making. *International Journal of clinical practice*, 74(12), e13685. <https://doi.org/10.1111/ijcp.13685>

Singh, A., & Prasher, A. (2019). Measuring healthcare service quality from patients' perspective: Using fuzzy AHP application. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30 (3-4), 284–300. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302794>

Sanjoy, K. C & Afsana P. (2020). Digitalization and Innovations in Health Care, Vijay Prakash Gupta (Ed.), Chapter in Digitalisation & Innovations in Business, pp.1-9. ISBN : 978-81-944813-1-7

Mbau, R., Musiega, A., Nyawira, L., Tsofa, B., Mulwa, A., Molyneux, S., ... & Barasa, E. (2023). Analysing the efficiency of health systems: a systematic review of the literature. *Applied Health Economics And Health Policy*, 21(2), 205-224. <https://doi.org/10.1007/s40258-022-00785-2>

Majcherek, D., Hegerty, S. W., Kowalski, A. M., Lewandowska, M. S., & Dikova, D. (2024). Opportunities for healthcare digitalization in Europe: Comparative analysis of inequalities in access to medical services. *Health Policy*, 139, 104950. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2023.104950>

Maki, O., Alshaikhli, M., Gunduz, M., Naji, K. K., & Abdulwahed, M. (2022). Development of digitalization road map for healthcare facility management. *Ieee Access*, 10, 14450-14462. **DOI:** 10.1109/ACCESS.2022.3146341

Masci, V., Pratici, L., Francesconi, A., Lanza, G., & Zangrandi, A. (2024). Quality accreditation's impact on effective leadership in healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 1-9. <https://doi.org/10.1080/20479700.2024.2358700>

Ter-Akopov, G. N., Kosinova, N. N., & Knyazev, S. A. (2019, May). Digital technologies in healthcare: achievements and prospects. In 1st International Scientific Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth"(MTDE 2019) (pp. 321-325). Atlantis Press. DOI: 10.2991/mtde-19.2019.61

Viegas, I. S. (2024). Analysis of healthcare quality in the era of digitalization: challenges and opportunities. *International Journal of Social Service and Research*, 4(7).

Xie, H., Wei, X., Peng, X., & Prybutok, V. (2024). Relationship between quality management and organizational performance in the healthcare industry. *International Journal of Production Research*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2344657>