

# Journal of Economy Business and Management

VOL: 3 ISSUE: 2  
2019

**Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi**  
**Journal of Economy, Business and Management**  
**JEBM**

**Cilt/Volume: 3 Sayı/ Issue: 2**  
Temmuz - Aralık / July - December 2019

**Sahibi / Owner**  
Karabük Üniversitesi

**Baş Editör / Editor in Chief**  
Hasan TERZİ

**Sayı Editörleri / Issue Editors**  
Hasan TERZİ – Şahay OK

**Yayın Kurulu / Editorial Board**  
Yahya FİDAN, Sinan YILMAZ, Baker Ahmad ALSERHAN, Murat YILDIRIM, Metin  
KILIÇ, Muhammet BELEN, Ömer Faruk HABERGETİREN, Abdulkadir ATAR,  
Hasan TERZİ

**Adres/Address**  
Karabük

**e-posta**  
[hasanterzi@karabuk.edu.tr](mailto:hasanterzi@karabuk.edu.tr)

[jebm] Google Akademik tarafından taranmaktadır.

“jebm İşletme, Ekonomi ve Yönetim Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, akademik bir dergidir. jebm’de yayınlanan yazıların bilimsel ve hukuki sorumluluğu yazarlarına aittir. Yayın dili Türkçe ve İngilizce’dir. Yayınlanan tüm makaleler Creative Commons CC BY 4.0 ile lisanslanmaktadır. Yazıların yayınlanıp yayınlanmamasından yayın kurulu sorumludur.”

## İçindekiler / Contents

- 100-124 Ömer KARAKAYA, Esra EYİGÜL  
**Üniversite Öğrencilerinin Online Alışveriş Davranışları ve Materyalist Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Karabük Üniversitesi Örneği**  
*A Study on the Online Shopping Behavior and Materialist Attitudes of University Students: A Case of Karabuk University*
- 125-160 Canan YURDAKUL  
**Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Karabük İli Örneği Üzerine Nitel Bir Çalışma**  
*The Institutionalization of Family Businesses: A Qualitative Study on Karabuk Province Sample*
- 161-175 Gizem Nur SAĞLIK  
**Lise Çağında Okul Bırakmayı Önlemede Disiplinler Arası Eş-Liderlik: Uygulama Sorunları**  
*Interdisciplinary Co-Leadership of High School Groups For Dropout Prevention: Practice Issues*
- 176-207 Sonay AKAR  
**Durumsallık Teorisi Açısından Yeni Ekonomi ve Yeşil Ekonomi: Franchising Stratejisi Üzerine Bir İnceleme**  
*New Economy and Green Economy in Terms of Contingency Theory: A Study on Franchising Strategy*
- 208-233 Esad Kamil TOSUN  
**Liberal Bireycilik, Cemaatçi Eleştiri ve Din: Ortak Yarar Mı Hakkın İyiye Önceliği Mi?**  
*Liberalism, Communitarianism and Religion: Common Good or Right Prior to Good?*

## Üniversite Öğrencilerinin Online Alışveriş Davranışları ve Materyalist Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma: Karabük Üniversitesi Örneği

**Esra EYİĞÜL**

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi  
Master Student, Business Administration, Karabuk University  
[esra\\_eyigul\\_1994@windowslive.com](mailto:esra_eyigul_1994@windowslive.com)

**Ömer KARAKAYA**

Doktora Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi  
PhD Student, Business Administration, Karabuk University  
[karakayaomer67@gmail.com](mailto:karakayaomer67@gmail.com)

### Öz

Gelişen teknolojinin etkisiyle bireylerin gün içinde en sık kullandığı cihazların internete, internet aracılığıyla da insanların birbirine bağlı olması sonucunda artık pek çok iş ve işlem internet üzerinden yapılabilir hale gelmiştir. Özellikle online alışveriş imkanlarının artması insanları daha kolay tüketebilme imkanına kavuşturmuştur. Daha kolay ve daha fazla tüketme sonucunda maddi varlıklara yüklenen anlam fonksiyonel anlamların ötesine geçerek sembolik birtakım anlamlar içermeye başlamıştır. Yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen genç neslin önemli temsilcisi olarak değerlendirilebilecek üniversite gençliğinin online alışveriş davranışları ve materyalist eğilimleri gerek pazarlama akademisyenleri gerekse uygulamacılar açısından oldukça önemli bir alt kültür grubu olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle Karabük Üniversitesinin farklı fakültelerinde ve meslek yüksekokulunda

öğrenim gören öğrencilerinden oluşan 434 kişilik bir örneklem grubuyla yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda öğrencilerin okudukları sınıf, cinsiyet, okudukları fakülte ya da meslek yüksekokulu bakımından belli açılardan farklılaştığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Online Alışveriş, Materyalizm, Tüketici Davranışları, Güvenlik, Güvenilirlik

## **A Study on the Online Shopping Behavior and Materialist Attitudes of University Students: A Case of Karabük University**

### **Abstract**

With the effect of developing technology, the most frequently used devices of individuals during the day are connected to the internet and people are connected to each other through the internet, so many jobs and transactions can now be made over the internet. Especially the increase in online shopping opportunities has enabled people to consume more easily. The meaning attributed to material assets as a result of easier and more consumption has gone beyond functional meanings and has started to contain some symbolic meanings. Online shopping behaviors and materialistic tendencies of university youth, which can be considered as important representatives of the young generation who can adapt rapidly to innovations, can be considered as an important subculture group for both marketing academicians and practitioners. For this reason, a sample group of 434 students from different faculties and vocational schools of Karabük University, using face-to-face survey method,

showed that the students differ in terms of class, gender, faculty or vocational school.

**Keywords:** Online Shopping, Materialism, Consumer Behavior, Security, Reliability

### Giriş

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren, bilişim teknolojilerinde yaşanmakta olan gelişim, değişim ve dönüşümler; İşletmecilik alanında da etkili olarak geleneksel pazarlardaki yer ve zaman kısıtlamalarını ortadan kaldırmış; satın alma ve satma isteklerinin yeni buluşma noktasının internet ortamı olmasını sağlamıştır (Barutçu, 2008:318). Bu doğrultuda, internet üzerinde oluşan pazarda yapılan online alışveriş; müşterilere bilgiye daha az zaman ve maliyetle ulaşma imkanı sağlamakta, İşletmelere ise iş yapma süreçlerini iyileştirme olanakları sunmaktadır (Kırçova, 2005:67). Bu bağlamda günümüzde online alışverişin kullanımı giderek artmakta ve kullanımı zorunlu hale gelmektedir (Doolin, Dillon, Thompson ve Corner, 2005:2-7). Çünkü bilişim teknolojilerini etkin ve verimli kullanabilme, bilgi toplumunda yer alıyor olabilmenin gereksinimleri arasındadır (Kayabaşı, 2010:21). Ekonomik hayatın çeşitli alanlarında internet kullanımının yaygınlaşması; toplumsal yaşam kalitesini yükseltirken aynı zamanda da tüketicilerin davranışlarını, alışkanlıklarını ve alışveriş biçimlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu çerçevede, internetin sayesinde yapılan online alışverişin; toplum, kültür ve tüketiciler açısından etkileri akademik çevre ve uygulayıcılar açısından önem arz etmektedir (Turhan, 2008:724).

Gelişmekte olan bilişim teknolojileri ile birlikte pazarlama anlayışı da gelişme göstermektedir. Pazarlama anlayışının bir boyutu tüketici ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçlara cevap verebilmek ve bunların yanı sıra tüketici ihtiyaçlarına yön verebilmektir. Tüketici ihtiyaçlarına yön verebilmek için; tüketicinin satın alma davranışının ortaya çıkmasına neden olan içsel ve dışsal koşullar ile bu davranışı sonucu elde etmeyi umduğu faydanın niteliklerinin incelenmesi gerekmektedir (Gerlevik, 2012:1-2). Bu tartışmalar ışığında çalışmamızda, üniversite öğrencilerinin online alışveriş davranışları incelenerek bu davranışı gerçekleştirmelerindeki materyalist eğilimleri incelenmiştir.

### **1. Online Alışveriş**

Yirminci yüzyılın son dönemlerinde, bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, bilgisayarları yaşamın vazgeçilmez bir unsuru haline getirmiştir. Bu doğrultuda, bilgisayarların internet teknolojileri ile beraber kullanılması, bankacılık, gazetecilik, radyo ve televizyon yayıncılığı, kütüphanecilik, eğitim gibi birçok alanda büyük değişimlere neden olmuştur (Turhan, 2011:3). Ekonomik hayatın çeşitli alanlarında internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte; toplumsal yaşam kalitesi yükselmekte, bununla birlikte yaşam kalitesi değişen tüketicilerin satın alma davranışları, alışkanlıkları ve alışveriş biçimleri değişebilmektedir (Kayabaşı, 2010:23). Bu bağlamda, internet, sadece insanların yaşam kalitesini yükselten bir faktör değil aynı zamanda İşletmelerin iş yapma süreçlerini etkileyen bir faktördür.

Online alışverişi; tüketicilerin, ihtiyaç duymuş oldukları mal ve hizmetleri, internet aracılığıyla satın almak amacıyla, İşletmelerle

bağlantı kurması olarak tanımlamak mümkündür (Kayabaşı, 2010:23). Online alışverişin kullanılmasıyla İşletmeler, yeni müşteriler bulma, tüketicilere bilgi sağlama, daha düşük fiyatlama, sipariş alma/verme, promosyon, fatura kesme, satış sonrası takip gibi birçok faaliyeti internet ortamında gerçekleştirebilmektedir (Aksoy, 2009:2). Bununla birlikte internet ortamında gerçekleştirilen alışveriş sayesinde tüketiciler, kalite, kolaylık, rahatlık, güven ve memnuniyeti getiren bir alışveriş ortamı edinmiş olurlar (Bensghir, 1996:242).

## 2. Materyalizm

Materyalizm, din, felsefe ve sosyoloji alanlarında araştırma konusu olmasına rağmen, son yıllarda psikoloji, ekonomi ve tüketici araştırmaları alanlarında araştırma konusu haline gelmiştir (Golsmith, Flynn ve Clark, 2012:13). Bu doğrultuda materyalizmi bazı yazarlar bir değer (Kasser ve Ahuvia, 2002:137; Mick, 1996:108; Richins ve Dawson, 1992:307; Burroughs ve Rindfleisch, 2002:348), bazı yazarlar ise (Belk, 1985:265) bir kişilik özelliği olarak ele almaktadırlar. Bu noktada, bir değer ve bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştıran materyalizm, günümüzde bir tüketim biçimi olarak da kavramsallaşmaktadır. Bu görüşe göre, tüketiciler materyalizmi tüketim objesi olarak algılamaktadırlar (Holt, 1995:13). Bu çerçevede, günümüzde bir tüketim objesi haline gelmiş olan ve tüketici davranışlarına etki etmekte olduğu düşünülen materyalizmi; sahip olunan maddi varlıkları yaşamın merkezine koyarak, bunu başarının sembolü olarak değerlendiren ve bunun yanı sıra daha çok maddi sahipliğin, daha çok maddi mutluluk getirdiği inancını içeren tutumlar kümesi olarak tanımlamak mümkün olacaktır (Chan ve Prendergast, 2007:214).



Materyalizm, gençler tarafında prestij kazanmak ve kendi kimliğini oluşturmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda, tüketicilerin gençliklerinde edindikleri satın alma davranışlarının yetişkinlik yaşamlarına dolasıyla da yaşamlarının tamamına etki etmesinden dolayı, tüketici davranışlarında materyalist eğilimlerin incelenmesi önem arz etmektedir (Chan ve Prendergast, 2007:214). Bu tartışmalar ışığında çalışmamızda, üniversite öğrencilerinin online alışveriş davranışları incelenerek bu davranışı gerçekleştirmelerindeki materyalist eğilimleri incelenmiştir.

### 3. Uygulama

Üniversite öğrencilerinin online alışveriş davranışları ve materyalist eğilimlerini ölçmek ve farklı bölümlerden, farklı sınıflardan öğrenciler arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma Karabük Üniversitesi İşletme, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik ve İlahiyat fakülteleri ile meslek yüksekokulunda eğitim görmekte olan ilk ve son sınıf öğrencileri ile yüz yüze anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında farklı alışveriş davranışları ve farklı materyalistik özellikler sergilemesi muhtemel öğrenci gruplarına ulaşılacak istenmiştir. Bu nedenle örneği oluşturan elemanların araştırma probleminde cevap vereceğine inanılan öğrencilerin tercih edilmesi yoluyla tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kasti örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık vd. 2020: 142). Yaş, cinsiyet, bölüm, sınıf, internetten alışverişi gibi katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 10 soru ile tüketicilerin online mağazaların kalitesine ilişkin bakış açılarını değerlendirmek amacıyla Wolfingarger ve Gilly'nin geliştirdiği 14 ifadeden oluşan "eTail

Quality Scale” ölçeği ve üniversite öğrencilerinin materyalistik özelliklerini ölçmek amacıyla Moschis ve Churchill’in geliştirdiği 6 ifadeden oluşan “Materialistic Attitudes” ölçeğinden oluşan toplam 30 soruluk bir anket formu katılımcılara yöneltilmiştir. Karabük Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 434 öğrenciyle yürütülen çalışmadan elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

### **Araştırma Hipotezleri**

Araştırmada anket verilerine göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Üniversite öğrencilerinin materyalistik özellikleri 1. ve 4. sınıflar arasında farklılaşmamaktadır.

H<sub>2</sub>: Üniversite öğrencilerinin materyalistik özellikleri cinsiyet grupları arasında farklılaşmamaktadır.

H<sub>3</sub>: Üniversite öğrencilerin materyalistik özellikleri gelir düzeyleri arasında farklılaşmamaktadır.

H<sub>4</sub>: Üniversite öğrencilerinin materyalistik özellikleri fakülteler arasında farklılaşmamaktadır.

H<sub>5</sub>: Üniversite öğrencilerinin materyalistik özellikleri günlük internet kullanım süresine göre farklılaşmamaktadır.

### **Bulgular**

Araştırmaya katılan öğrencilere demografik özellikleri ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplar incelenmiştir. Karabük üniversitesindeki öğrencilerin online alışveriş davranışları ve materyalistik eğilimleri üzerine yürütülen bir araştırmada araştırmanın temel sorularını incelemek üzere katılımcıların cinsiyetlerini bilmek gerekmektedir. Araştırmaya işletme fakültesinden 146, ilahiyat fakültesinden 100, mühendislik fakültesinden 100 ve MYO’ dan 88 olmak üzere toplamda 434 öğrenci

katılmıştır. Bu öğrencilerin 251'i kadın ve 183'ü erkektir. Katılımcıların 184'ü 1. Sınıf ve 150'si 4.sınıftır.

Öğrencilerin online alışveriş davranışları ve materyalistlik eğilimlerini belirleyen önemli bir etken öğrencilerin günlük internette geçirdikleri süredir. Bunun ifadenin varlığını tespit etmek için 4 kategoriden oluşan zaman süreleri belirlenmiştir. Bunlar 2 saatten az, 2-4 saat, 4-6 saat ve 6 saatten fazla kategorileridir. Araştırma kapsamında işletme, ilahiyat, mühendislik ve MYO öğrencilerinin 41'i 2 saatten az, 139'u 4-6 saat, 93' ü 6 saatten fazla kategorilerini seçmiştir.

Öğrencilerin gelir düzeyleri ile online alışveriş davranışları ve materyalistik eğilimleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu ilişkinin varlığını tespit edebilmek amacıyla 5 kategoriden oluşan gelir düzeyleri oluşturulmuştur. Bunlar 2000 TL ve altı, 2001-3000 TL, 3001-4000 TL, 4001-5000 TL VE 5001 TL ve üstü kategorileridir. Araştırma kapsamında işletme fakültesinden 146, ilahiyat fakültesinden 100, mühendislik fakültesinden 100 ve MYO' dan 88 olmak üzere toplamda 434 öğrenci katılmıştır. Bu öğrencilerin 130'u 2000 TL ve altı, 118'i 2001-3000 TL, 82'si 3001-4000 TL, 57'si 4001-5000 TL ve 47'si 5001 ve üstü gelir düzeyleri oldukları saptanmıştır. Bu bilgiler aşağıdaki tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırma Örneğinin Demografik Özellikleri

		F	%			F	%	
Gelir	2000 ve altı	130	30,0	Cinsiyet	Kadın	251	57,8	
	2001-3000	118	27,2		Erkek	183	42,2	
	3001-4000	82	18,9	İşletme		146	33,6	
	4001-5000	57	13,1		Fakülte	İlahiyat	100	23,0
	5001 ve üstü	47	10,8		Mühendislik	100	23,0	
Günlük internette geçirilen süre	2 saatten az	41	9,4	MYO	88	20,3		
	2-4 saat	139	32,0	Sınıf	1.sınıf	184	65,4	
	4-6 saat	161	37,1		4.sınıf	150	36,4	
	6 saatten fazla	93	21,4					

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen ifadelere faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda bazı ifadelerin genel faktör yapısını bozduğu ve birden fazla faktöre yükleme yaptığı görüldüğünden 2 ifade analizden çıkarılmıştır. Kalan 12 ifadeye faktör analizi uygulandığında Wolfinbarger ve Gilly'nin çalışmasında bulunduğu 4 boyuttan farklı olarak 3 boyut bulunmuş ve bu boyutlar toplam açıklanan varyansın % 65'ini oluşturmaktadır. Bu boyutlar sırasıyla tasarım/memnun edicilik, güvenlik/gizlilik, müşteri hizmetleri olarak adlandırılmıştır. Materyalizm ile ilgili 6 ifadeye faktör analizi uygulandığında ise bu ölçekte yer alan bütün ifadelerin tek bir boyutta toplandığı gözlemlenmiştir. Bu boyutlara ve faktör yüklerine ilişkin veriler tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Online Mağaza Kalite Ölçeği Boyutları

	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)
<b>Boyut 1: Tasarım / Memnun Edicilik</b>		
Bu site zamanımı boşa harcamaz	,739	
Gelen ürün web sitesi tarafından doğru bir şekilde tanıtılmıştır	,728	26,326
Bu web sitesi detaylı bilgi sağlar	,726	
Bu web sitesinde bir işlemi tamamlamak hızlı ve kolaydır	,701	
Bu sitede sunulan ürünle gelen ürün aynıdır	,645	
Bu web sitesinde iyi seçenekler vardır	,601	
<b>Boyut 2: Güvenlik / Gizlilik</b>		
Bu web site ile işlemlerimde güvende hissederim	,842	21,259
Bu web sitesinin güvenlik özellikleri yeterlidir	,790	
Gizliliğim bu sitede korunur gibi hissediyorum	,776	
<b>Boyut 3: Müşteri Hizmetleri</b>		
Bir problemin olduğunda, web site onu çözmek için samimi bir ilgi gösterir	,846	18,184
Bu şirket müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye hazır ve isteklidir.	,770	
Sorular hemen cevaplandırılır	,730	
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi</b>		65,770

Üniversite öğrencilerinin materyalistik özelliklerinin 1. ve 4. sınıflar arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek için materyalizm ölçeğindeki ifadelerin her birine t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre “*paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur*”, “*hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır*”, “*diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım*”, “*bence başkaları beni kullandığım ürün ve marka çeşitleriyle bir kişi olarak değerlendirir*” ifadelerinde için 1. ve 4. sınıflar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve bu fark incelendiğinde sayılan tüm ifadelerde 4. sınıfların 1. sınıflara oranla bu ifadelerde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeği oluşturan diğer ifadeler olan “*insanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlarlar*” ve “*para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir*” ifadelerinde 1. ve 4. sınıflar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıdaki bu analiz sonuçlarına göre kurduğumuz  $H_0$

hipotezi kabul edilirken H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir. Bu analize ilişkin bilgiler tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3. Materyalist Özelliklerin Sınıfa Göre Farklılaşması**

Group Statistics					
	Sınıf	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	1.sınıf	263	2,49	1,425	,088
	4.sınıf	147	2,84	1,488	,123
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	1.sınıf	263	2,13	1,322	,081
	4.sınıf	147	2,69	1,441	,119
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	1.sınıf	263	2,29	1,137	,070
	4.sınıf	147	2,69	1,208	,100
Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	1.sınıf	263	2,62	1,305	,080
	4.sınıf	147	2,91	1,324	,109

Independent Samples Test												
Levene's Test for Equality of Variances												
t-test for Equality of Means												
			F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	Upper
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	Eva	,504	,478	-2,343	408	,020	-,349	,149	-,642	-,056		
	Evna			-2,314	291,262	,021	-,349	,151	-,646	-,052		
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	Eva	6,294	,013	-4,015	408	,000	-,565	,141	-,841	-,288		
	Evna			-3,918	280,923	,000	-,565	,144	-,848	-,281		
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	Eva	1,515	,219	-3,350	408	,001	-,401	,120	-,637	-,166		
	Evna			-3,292	286,964	,001	-,401	,122	-,641	-,161		
Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	Eva	,160	,689	-2,188	408	,029	-,296	,135	-,561	-,030		
	Evna			-2,179	298,600	,030	-,296	,136	-,563	-,029		

eva: Equal Variances Assumed; evna: Equal Variances Not Assumed

Üniversite öğrencilerinin materyalistik özelliklerinin cinsiyet grupları arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek için materyalizm ölçeğindeki ifadelerin her birine t-testi uygulanmıştır. T-testi analizi sonucuna göre; *“Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur”*, *“hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır”* ve *“diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım”* ifadelerinde cinsiyet grupları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu ve bu fark incelendiğinde erkeklerin her üç ifadede de kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Ölçeğin diğer ifadelerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış ve yukarıdaki bu analiz sonuçlarına göre kurduğumuz  $H_0$  hipotezi kabul edilirken  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir. Bu analize ilişkin sonuçlar tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4.** Materyalist Özelliklerin Cinsiyete Göre Farklılaşması

Group Statistics					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	Kadın	237	2,49	1,413	,092
	Erkek	172	2,80	1,497	,114
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	Kadın	237	2,12	1,341	,087
	Erkek	172	2,63	1,406	,107
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	Kadın	237	2,31	1,223	,079
	Erkek	172	2,60	1,090	,083

Independent Samples Test										
Levene's Test for Equality of Variances										
t-test for Equality of Means										
	F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		Interval
								Lower	Upper	
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	eva	,643	,423	-2,127	407	,034	-,309	,145	-,594	-,023
	evna			-2,107	355,823	,036	-,309	,146	-,597	-,021
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	eva	3,915	,049	-3,760	407	,000	-,516	,137	-,785	-,246
	evna			-3,732	358,312	,000	-,516	,138	-,787	-,244
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	eva	3,631	,057	-2,448	407	,015	-,287	,117	-,517	-,056
	evna			-2,492	390,119	,013	-,287	,115	-,513	-,061

Üniversite öğrencilerinin materyalistik özelliklerinin 2000 TL ve altı, 2001-3000 TL, 3001-4000 TL, 4001-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri gelir grupları arasında farklılık gösterip göstermediğini incelemek için materyalizm ölçeğindeki ifadelerin her birine oneway ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucuna göre; *“bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir”* ifadesi için geliri 5000 TL ve üstü olanlar ile geliri 2001- 3000 TL arası olanlar arasında



anlamli bir farklılık olduğu ve bu fark incelendiğinde geliri 5000 TL ve üstü olanların geliri 2001-3000 TL arası olanlara oranla bu ifadeye daha çok katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeği oluşturan diğer ifadeler olan “*paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur*”, “*hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır*”, “*insanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlar*”, “*diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım*” ve “*para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir*” ifadelerinde gelir grupları arasında anlamli bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıdaki bu analiz sonuçlarına göre kurduğumuz  $H_0$  hipotezi kabul edilmezken  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 5.** Materyalist Özelliklerin Gelire Göre Farklılaşması

		ANOVA					
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	Between Groups	17,177	4	4,294	2,009	,092	
	Within Groups	900,006	421	2,138			
	Total	917,183	425				
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	Between Groups	21,808	4	5,452	2,887	,022	
	Within Groups	800,710	424	1,888			
	Total	822,517	428				
İnsanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlar	Between Groups	10,680	4	2,670	1,579	,179	
	Within Groups	716,872	424	1,691			
	Total	727,552	428				
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	Between Groups	5,708	4	1,427	1,008	,403	
	Within Groups	601,968	425	1,416			
	Total	607,677	429				
Para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir	Between Groups	6,182	4	1,546	,966	,426	
	Within Groups	679,736	425	1,599			
	Total	685,919	429				

Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	Between Groups	19,396	4	4,849	2,810	,025
	Within Groups	733,302	425	1,725		
	Total	752,698	429			

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	2000vealtı	2001-3000	,062	,168	,998	-,46	,58
		3001-4000	-,009	,186	1,000	-,58	,57
		4001-5000	-,029	,209	1,000	-,68	,62
		5001veüstü	-,667	,226	,071	-1,37	,03
	2001-3000	2000vealtı	-,062	,168	,998	-,58	,46
		3001-4000	-,070	,189	,998	-,65	,51
		4001-5000	-,090	,212	,996	-,75	,57
		5001veüstü	-,728*	,228	,039	-1,43	-,02
	3001-4000	2000vealtı	,009	,186	1,000	-,57	,58
		2001-3000	,070	,189	,998	-,51	,65
		4001-5000	-,020	,227	1,000	-,72	,68
		5001veüstü	-,658	,242	,119	-1,41	,09
	4001-5000	2000vealtı	,029	,209	1,000	-,62	,68
		2001-3000	,090	,212	,996	-,57	,75
		3001-4000	,020	,227	1,000	-,68	,72
		5001veüstü	-,638	,260	,201	-1,44	,17
	5001veüstü	2000vealtı	,667	,226	,071	-,03	1,37
		2001-3000	,728*	,228	,039	,02	1,43
		3001-4000	,658	,242	,119	-,09	1,41
		4001-5000	,638	,260	,201	-,17	1,44

Araştırma kapsamında bilgisine başvuru alan İşletme, Mühendislik, İlahiyat ve MYO öğrencileri arasında materyalistik özellikler bakımından farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla materyalizm ölçeğini oluşturan ifadelerin her birine Oneway ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonucuna göre; “*paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur*” ifadesi için İlahiyat Fakültesi ve Mühendislik Fakültesi arasında bir farklılık olduğu ve bu fark incelendiğinde Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin İlahiyat Fakültesi öğrencilerine oranla “*paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur*” ifadesine daha çok katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeği

oluşturan bir diğer ifade olan *“hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır”* ifadesinde fakülteler arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu fark incelendiğinde Mühendislik Fakültesinde okuyan öğrencilerin İşletme, İlahiyat ve MYO öğrencilerine kıyasla *“hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır”* ifadesinde daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka ifade olan *“diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım”* ifadesinde ise Mühendislik Fakültesi öğrencileri ile MYO öğrencileri arasında anlamlı bir fark olduğu ve bu fark incelendiğinde Mühendislik Fakültesinde okuyan öğrencilerin MYO’da okuyanlara oranla sözü edilen ifadeye daha çok katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade olan, *“Para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir”* ifadesinde Mühendislik Fakültesi öğrencileri ile İlahiyat Fakültesi ve MYO öğrencileri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş ve bu fark incelendiğinde Mühendislik Fakültesinde olanların İlahiyat Fakültesi ve MYO öğrencilerine oranla *“para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir”* ifadesine daha çok katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. *“insanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlarlar”* ve *“bence başkaları beni kullandığım ürün ve marka çeşitleriyle bir kişi olarak değerlendiriyor”* ifadelerinde İşletme, Mühendislik, İlahiyat ve MYO öğrencileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yukarıdaki bu analiz sonuçlarına göre kurduğumuz  $H_0$  hipotezi kabul edilirken  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir. Yapılan ANOVA testine ait sonuçlar tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 6.** Materyalist Özelliklerin Fakülteye/MYO'ya Göre Farklılaşması

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	Between Groups	25,186	3	8,395	3,972	,008
	Within Groups	891,997	422	2,114		
	Total	917,183	425			
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	Between Groups	59,022	3	19,674	10,952	,000
	Within Groups	763,495	425	1,796		
	Total	822,517	428			
İnsanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlar	Between Groups	4,823	3	1,608	,945	,419
	Within Groups	722,729	425	1,701		
	Total	727,552	428			
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	Between Groups	15,926	3	5,309	3,822	,010
	Within Groups	591,751	426	1,389		
	Total	607,677	429			
Para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir	Between Groups	27,064	3	9,021	5,833	,001
	Within Groups	658,855	426	1,547		
	Total	685,919	429			
Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	Between Groups	12,141	3	4,047	2,328	,074
	Within Groups	740,557	426	1,738		
	Total	752,698	429			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable	(I) fakülte	(J) fakülte	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	İşletmeveiibf	İlahiyat	,399	,190	,224	-,14	,93
		Mühendislik	-,258	,190	,606	-,79	,28
		MYO	,262	,199	,632	-,30	,82
	İlahiyat	İşletmeveiibf	-,399	,190	,224	-,93	,14
		Mühendislik	-,657*	,206	,018	-1,24	-,08
		MYO	-,137	,215	,939	-,74	,47
	Mühendislik	İşletmeveiibf	,258	,190	,606	-,28	,79
		İlahiyat	,657*	,206	,018	,08	1,24
		MYO	,519	,214	,120	-,08	1,12
	MYO	İşletmeveiibf	-,262	,199	,632	-,82	,30

		İlahiyat	,137	,215	,939	-,47	,74
		Mühendislik	-,519	,214	,120	-1,12	,08
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	İşletmeveiibf	İlahiyat	,083	,176	,974	-,41	,58
		Mühendislik	-,714*	,174	,001	-1,20	-,22
		MYO	,340	,182	,325	-,17	,85
	İlahiyat	İşletmeveiibf	-,083	,176	,974	-,58	,41
		Mühendislik	-,797*	,191	,001	-1,33	-,26
		MYO	,257	,197	,640	-,30	,81
	Mühendislik	İşletmeveiibf	,714*	,174	,001	,22	1,20
		İlahiyat	,797*	,191	,001	,26	1,33
		MYO	1,053*	,197	,000	,50	1,60
	MYO	İşletmeveiibf	-,340	,182	,325	-,85	,17
		İlahiyat	-,257	,197	,640	-,81	,30
		Mühendislik	-1,053*	,197	,000	-1,60	-,50
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	İşletmeveiibf	İlahiyat	,027	,153	,999	-,40	,46
		Mühendislik	-,323	,153	,219	-,75	,11
		MYO	,254	,161	,476	-,20	,70
	İlahiyat	İşletmeveiibf	-,027	,153	,999	-,46	,40
		Mühendislik	-,350	,167	,222	-,82	,12
		MYO	,227	,173	,633	-,26	,71
	Mühendislik	İşletmeveiibf	,323	,153	,219	-,11	,75
		İlahiyat	,350	,167	,222	-,12	,82
		MYO	,577*	,173	,012	,09	1,06
	MYO	İşletmeveiibf	-,254	,161	,476	-,70	,20
		İlahiyat	-,227	,173	,633	-,71	,26
		Mühendislik	-,577*	,173	,012	-1,06	-,09
Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	İşletmeveiibf	İlahiyat	,443	,163	,061	-,01	,90
		Mühendislik	-,139	,162	,864	-,59	,31
		MYO	,434	,169	,086	-,04	,91
	İlahiyat	İşletmeveiibf	-,443	,163	,061	-,90	,01
		Mühendislik	-,582*	,177	,013	-1,08	-,09
		MYO	-,009	,183	1,000	-,52	,51
	Mühendislik	İşletmeveiibf	,139	,162	,864	-,31	,59
		İlahiyat	,582*	,177	,013	,09	1,08
		MYO	,573*	,182	,020	,06	1,09
	MYO	İşletmeveiibf	-,434	,169	,086	-,91	,04
		İlahiyat	,009	,183	1,000	-,51	,52
		Mühendislik	-,573*	,182	,020	-1,09	-,06

Araştırma kapsamında üniversite öğrencilerine günlük internet kullanım süreleri sorulmuş ve elde edilen sonuçlara göre üniversite öğrencilerinin günlük ortalama 3,5 saat internet kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üniversite öğrencilerinin materyalistik özelliklerinin günlük internet kullanım sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla materyalizm ölçeğini oluşturan ifadelerin her birine Oneway ANOVA testi

uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre “*paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur*” ifadesi için günlük 2-4 saat internet kullananlar ile günlük 6 saatten fazla internet kullananlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüş ve bu fark incelendiğinde günlük 6 saatten fazla internet kullananların günde 2-4 saat internet kullananlara oranla “*paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur*” ifadesine daha çok katıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade olan “*Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır*” ifadesi için günlük 2-4 saat internet kullananlar ile günlük 6 saatten daha fazla internet kullananlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu bu farklılık incelendiğinde günlük 6 saatten fazla internet kullananların günde 2-4 saat internet kullananlara oranla sözü edilen ifadede daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “*İnsanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlar*”, “*diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım*”, “*para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir*” ve “*bence başkaları beni kullandığım ürün ve marka çeşitleriyle bir kişi olarak değerlendirir*” ifadelerinde gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmıştır. Yukarıdaki bu analiz sonuçlarına göre kurduğumuz  $H_0$  hipotezi kabul edilirken  $H_5$  hipotezi reddedilmiştir. Günlük internet kullanımı çerçevesinde oluşturulan gruplar arasında materyalist eğilimler bakımından fark olup olmadığını gösteren ANOVA testi sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Materyalist Özelliklerin Günlük İnternet Kullanma Süresine Göre Farklılaşması**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	Between Groups	35,946	3	11,982	5,738	,001
	Within Groups	881,237	422	2,088		
	Total	917,183	425			
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	Between Groups	35,276	3	11,759	6,348	,000
	Within Groups	787,242	425	1,852		
	Total	822,517	428			
İnsanlar başkalarını sahip oldukları şeylerle yargırlar	Between Groups	1,934	3	,645	,378	,769
	Within Groups	725,619	425	1,707		
	Total	727,552	428			
Diğer insanları gizliden gizliye etkilemeyi umduğum bazı şeyleri satın alırım	Between Groups	3,079	3	1,026	,723	,539
	Within Groups	604,598	426	1,419		
	Total	607,677	429			
Para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir	Between Groups	8,780	3	2,927	1,841	,139
	Within Groups	677,139	426	1,590		
	Total	685,919	429			
Bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir	Between Groups	6,845	3	2,282	1,303	,273
	Within Groups	745,852	426	1,751		
	Total	752,698	429			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable	(I) günlük internette geçirilen süre	(J) günlük internet	Mean Difference (I-J)		Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference	Std. Error			Lower Bound	Upper Bound
Paranın mutluluğu satın alabileceği gerçekten doğrudur	2 saatten az	2-4saat	,214	,260	,878	-,51	,94	
		4-6saat	-,110	,256	,980	-,83	,61	
		6saattenfazla	-,594	,275	,198	-1,37	,18	
	2-4 saat	2 saatten az	-,214	,260	,878	-,94	,51	
		4-6saat	-,325	,168	,296	-,80	,15	
		6saattenfazla	-,809*	,196	,001	-1,36	-,26	
	4-6 saat	2 saatten az	,110	,256	,980	-,61	,83	
		2-4saat	,325	,168	,296	-,15	,80	

		6saattenfazla	-,484	,191	,093	-1,02	,05
6 saatten fazla	2 saatten fazla	2-4saat	,594	,275	,198	-,18	1,37
		4-6saat	,809*	,196	,001	,26	1,36
		6saattenfazla	,484	,191	,093	-,05	1,02
Hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olabilmektir	2 saatten az	2-4saat	,495	,242	,245	-,18	1,18
		4-6saat	,209	,239	,857	-,46	,88
		6saattenfazla	-,286	,255	,739	-1,00	,43
	2-4 saat	2 saatten az	-,495	,242	,245	-1,18	,18
		4-6saat	-,286	,159	,358	-,73	,16
		6saattenfazla	-,781*	,183	,000	-1,29	-,27
	4-6 saat	2 saatten az	-,209	,239	,857	-,88	,46
		2-4saat	,286	,159	,358	-,16	,73
		6saattenfazla	-,496	,178	,053	-,99	,00
6 saatten fazla	2 saatten fazla	2-4saat	,286	,255	,739	-,43	1,00
		4-6saat	,781*	,183	,000	,27	1,29
		6saattenfazla	-,496	,178	,053	,00	,99

### Sonuç ve Öneriler

Üniversite öğrencilerinin online alışveriş davranışları ve materyalist eğilimlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Karabük Üniversitesi Mühendislik, İlahiyat, İşletme ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim görmekte olan öğrenciler araştırma kapsamında dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında bilgisine başvuru alan öğrenciler fakültelerin 1. Sınıfında ve 4. Sınıfında okuyanlardan seçilmiş ve üniversite hayatının başındakilerle üniversiteyi bitirip iş hayatına atılmaya hazırlananlar arasında çeşitli özellikler itibariyle benzerlik ya da farklılıklar olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Meslek Yüksekokulunun da araştırmaya dahil edilmesiyle 4 yıllık eğitim veren fakültelerde okuyan öğrencilerle Meslek Yüksekokulunda okuyanların birbirlerinden ayrıştığı noktalar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan üniversite öğrencilerinin ailelerinin aylık gelirlerinin 2500 TL civarında olduğu görülmüştür. Asgari ücretin 2000 TL dolaylarında olduğu Türkiye



şartlarında Karabük Üniversitesi öğrencilerinin ailelerinin gelirlerinin asgari ücret seviyesinin biraz üstünde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin internet kullanım süreleri incelendiğinde günlük yaklaşık 4 saatlerini internette geçirdikleri ve internette alışveriş yaparken en çok tercih edilen sitenin trendyol.com olduğu, bunu sırasıyla hepsiburada.com ve n11.com sitelerinin takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Üniversite öğrencilerinin materyalist özelliklerinin sınıf, cinsiyet, gelir, fakülte ve günlük internet kullanım süresine göre farklılık gösterip göstermediği ile ilgili hipotezler oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarına göre üniversite öğrencilerinin materyalist özellikleri ile ilgili sınıf, cinsiyet, fakülte ve günlük internet kullanım sürelerinde  $H_0$  kabul edilirken,  $H_1$   $H_2$   $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri reddedilmiş, gelir için ise  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında bilgisine başvuru alan üniversite öğrencilerinin materyalist özellikleri t-testi yardımıyla karşılaştırılmış ve genel itibarıyla 4. sınıf öğrencilerinin 1. sınıftakilere oranla daha yüksek düzeyde materyalistik özellikler sergilediği görülmüştür. Özellikle *“hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır”* ifadesinde 4. sınıfların 1. sınıflardan oldukça yüksek bir ortalamaya sahip olması ilginçtir. Materyalizm ölçeğindeki diğer ifadelerle birlikte değerlendirildiğinde üniversiteye yeni başlamış olan öğrencilerin üniversite eğitimi sonrası hayatın zorluklarıyla karşılaşmaktan birkaç yıl daha uzak olmalarından ve iş hayatının maddi-manevi sorumluluklarıyla henüz karşılaşmamış olmalarından dolayı son sınıf öğrencilerine kıyasla sergiledikleri materyalist eğilimlerin son sınıflardan daha yüksek olduğu savunulabilir.

Yine materyalist eğilimler açısından cinsiyet baz alınarak yapılan analiz sonuçları erkek öğrencilerin kız öğrencilerden daha yüksek düzeyde materyalist eğilimler sergilediğini göstermektedir. Materyalizm ölçeği kapsamında kadınlarla erkekler arasında en büyük farkın ortaya çıktığı ifade *“hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır”* olmuştur.

Materyalist eğilimlerin gelir grupları açısından farklılaşp farklılaşmadığını ölçmek amacıyla yapılan analiz sonuçları yalnızca *“bence başkaları beni kullandığım ürün çeşitleri ve markalarla değerlendirir”* ifadesinde bir farklılık oluştuğunu göstermektedir. Bu ifadede ailesinin aylık geliri 5000 TL'nin üzerinde olan katılımcıların 2001-3000 TL arası gelire sahip olanlara göre yüksek bir ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre bireylerin geliri ya da refahı arttıkça satın alınan ya da kullanılan ürünler aracılığıyla başkalarına bir mesaj verme kaygısı ya da çevrede böyle bir mesajın verilmesi gerektiği yönünde bir beklentinin arttığı savunulabilir.

Araştırma örneklemini oluşturan öğrencilerin materyalistlik özelliklerinin okudukları fakülteye göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin diğer fakültelerdeki ve MYO'daki öğrencilere göre daha yüksek bir materyalist eğilim sergilediği tespit edilmiştir. Mühendislik Fakültesi öğrencileri paranın mutluluğu satın alabileceğin İlahiyat Fakültesi öğrencilerinden daha fazla savunmaktadırlar. Bunun yanında *“hayattaki hayalim pahalı şeylere sahip olmaktır”* ifadesinde Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin diğer tüm fakültelerden ve MYO'dan, *“para, iş seçiminde dikkate alınması gereken en önemli şeydir”* ifadesinde ise İlahiyat Fakültesinden ve

MYO'dan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu ilginç sonuç mühendislik fakültesi öğrencilerinin üniversite sonrası hayata daha maddeci ve daha yüksek oranda para odaklı olarak baktıkları şeklinde yorumlanabilir.

Karabük Üniversitesinde 2018-2019 güz döneminde yapılan bu çalışma farklı zamanlarda tekrarlanarak öğrencilerin online alışverişle ilgili değerlendirmelerinde ve materyalist eğilimlerindeki değişimler gözlemlenebilir. Özellikle fakülteler itibariyle farklılaşan materyalist özelliklerin hangi sebeplerden kaynaklandığını ölçmeye yönelik yapılacak çalışmalar oldukça anlamlı ve faydalı sonuçlar verecektir.

#### KAYNAKÇA

Aksoy, R., (2009), *İnternet Ortamında Pazarlama*, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Aydın Kayabaşı, (2010), '*Elektronik (online) Alışverişte Lojistik Faaliyetlere Yönelik Müşteri Şikayetlerinin Analizi ve Bir Alan Araştırması*', *İşletme Araştırmaları*, sayı 2/2, 21-42

Aykut Hamit Turhan, (2008), '*İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Geliştirilmiş Teknoloji Kabul Modeli (E-TAM) ile Bir Model Önerisi*' Akademik Bilişim

Aykut Hamit Turhan, (2011), '*İnternet Alışverişi Tüketici Davranışını Belirleyen Etmenler: Planlı Davranış Teorisi (TPB) İle Ampirik Bir Test*' *Doğuş Üniversitesi*, sayı 12, 128-143

BENSGHİR T K,(1996),*Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları, Ankara.

Bill Doolin, Stuart Dillon, Fiona Thompson and James L. Corner, 2005, '*Perceived Risk, the Internet Shopping Experience and Online Purchasing Behavior: A New Zealand Perspective*' *Journal of Global Information Management (JGIM)*, , vol. 13, issue 2, 66-88

Davit Glen Mick, 1996, '*Figures of Rhetoric in Advertising Language*' *Journal of Consumer Research*, vol 22, issue 4, 424-438

Derya Gervelik, (2012). *İnternet üzerinden alışverişin tüketici davranışı üzerindeki etkisi* Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi

Douglast B Holt, · June 1995, *How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices* Journal of Consumer Research, 22(1):1-16

İbrahim Kırcova, (2005). *İnternette Pazarlama*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

James E. Burroughs and Aric Rindfleisch, 2002, *Materialism and Well-Being: A Conflicting Values Perspective* Journal of Consumer Research , December, Vol. 29, No. 3 (), pp. 348-370

Kara Chan and Gerard Prendergast, , (2007), *Materialism and Social Comparison among Adolescents* Social Behavior and Personality An International Journal January 35(2):213-228 ·

Marsha L. Richins and Scott Dawson, 1992, *A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation*, Journal of Consumer Research, Volume 19, Issue 3, December, Pages 303–316

R.A Clark., James J. Zboja. And Ronald .E. Goldsmith, (2007) *“Status Consumption and Role-Relaxed Consumption: A Tale of Two Retail Consumers”*, Journal of Retailing and Consumer Services, 14: 45–59.

Russel Belk, December (1985), *Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World*, Journal of Consumer Research 12(3):265-80 ·

Süleyman Barutçu, (2008), *Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E-Mağaza Bağlılığı ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, cilt 13, sayı 1, 317-334

Tim Kasser and Aaron Ahuvia, /2002), *Materialistic values and well-being in business students* European Journal of Social Pyschology, issue 32, 137-146

## Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması: Karabük İli Örneği Üzerine Nitel bir Çalışma

**Canan YURDAKUL**

Yüksek Lisans Öğrencisi, İşletme, Karabük Üniversitesi  
Master Student, Business Administration, Karabuk University  
[yurdakul92@hotmail.com](mailto:yurdakul92@hotmail.com)

### Öz

Aile işletmeleri, özel şirketlerin yaygın örneklerinden biridir. Bu tür işletmelerin büyümeleri ve varlıklarını sürdürmeleri için uzun süreli hedefler oluşturmaları ve yapılarını şekillendirmeleri gerekmektedir. Günümüzün hızla değişen şartlar ve rekabet ortamında, aile işletmelerinin varlıkları başarıyla gelecek nesillere aktarabilmeleri son derece güçleşmiştir. Böyle bir çevrede bu statüdeki işletmelerin başarıyla yönetilebilmeleri için kurumsallaşmaları zorunludur. Aile işletmesi denilince, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurması anlaşılır. Yani; ailenin işin sahipliğini üstlendiği, yönetimde yetkinin merkezileştiği ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir örgüt yapısından söz edilmektedir. Kurumsallaşma, konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hakim olmasıdır. Sonuç olarak, kurumun işleyişindeki bütün süreçlerde uygun kuralların olması ve bu kuralların mümkün olduğunca yazılı olması, yani bir aile anayasasının olması ve gelecek ikinci kuşağın da, bu bakış açısına sahip olarak yetiştirilmiş olması gerekir.

Bu çerçevede, Karabük ilinde kurulu olan aile firmalarının durumunu değerlendirdik. Araştırma evrenini oluşturan 8 aile işletmesi, farklı sektör ve iş alanlarını temsil etmektedir. Araştırmada nitel araştırma metodu uygulanmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Aile İşletmeleri, Kurumsallaşma.

## **The Institutionalization of Family Businesses: A Qualitative Study on Karabuk Province Sample**

### **Abstract**

Family businesses are becoming one of the major study areas of private organizations. A sustainable growth and continuous existence for these organizations depends on a set of long lasting goals and formalization of their structure. In today's rapidly changing conditions and a competition environment, transferring family businesses' existence to the next generations, has grown much difficult. Institutionalization process is necessary for this statute-organizations to be managed properly in such an environment. Family business is an entrepreneurship of a family which ends by job formation. So we talk about an organization structure where the family holds the ownership, the management and the application of the job. Institutionalization is number of policies applied on all kind of interaction and communication in the organization what ever the subject is. Consequently an organization should identify appropriate written rules for all kind of processes, adopt a family constituti on and train following generation along this philosophy.

Within this thought, we intended to analyze family businesses in the greater areas of Karabük city. The research population was about

8 family firms which represent different sectors and businesses. We have employed qualitative research techniques in the study.

**Key Words:** Family Firms, Institutionalization,

### **Giriş**

Dünyada küreselleşme ile birlikte dış ticaret hızla artmış ve pazarlarda yoğun bir rekabet oluşmuştur. Ülkemizdeki şirketlerin de, küreselleşme sürecinde kendilerini yoğun rekabete hazır bulundurmaları gerekmektedir. Türkiye'deki şirketlerin %95'lik kısmı aile şirkettir. Bu şirketlerin ülke ekonomisi açısından önemi oldukça yüksektir. Bununla birlikte aile şirketlerinin devamlılığını sağlamaları önemli bir gelişme olacaktır.

Tüm dünyada aile şirketleri, sayısal olarak çok büyük önem arz etmektedirler. Dünyanın hemen hemen her ülkesinde, ekonomik faaliyetlerin en büyük kısmını Aile Şirketleri gerçekleştirmektedir. Buna rağmen, eğer kurumsallaşmayı başaramazlarsa, maalesef ömürleri uzun olamamaktadır. Aile şirketleri, yaşanan ekonomik krizlerden çok fazla etkilenmeden faaliyetlerini devam ettirebilirken, aile içi sorunlar sebebiyle varlıklarını uzun süre devam ettirememektedirler. Yaşama süreleri açısından aile şirketleri ile ilgili dünya genelindeki istatistiklere bakıldığında, Türkiye ile paralellik arz ettiği ve ortalama 24-25 yıl civarında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, örneğin Amerika, İngiltere, İtalya ve Japonya gibi ülkelerde, 6. ve 7. kuşakların halen yönetiminde yer aldığı, yaklaşık 300-400 yıldır faaliyet gösteren aile şirketleri söz konusu iken, ülkemizde benzer örneklere rastlamak mümkün değil (Alayoğlu, 2003).

Aile şirketlerinde kurumsallaşmanın sağlanması ile daha sistemli ve profesyonel bir yapı oluşturularak, bu şirketlerde

devamlılığın sağlanması için bir adım atılmış olacaktır. Ayrıca, kurumsallaşmayı sağlayabilen şirketler, uzun vadede rekabet için de avantaj elde etmiş olacaklardır. Aile şirketlerinde şirket yönetimine egemen olan ve kendine özgü amaçları bulunan aile, bu şirketleri farklılaştırmaktadır. Aile bireylerinin hem birbirleriyle, hem şirketle olan ilişkileri, şirketin geleceğini ve devamlılığını etkileyen bir unsurdur.

Aile işletmeleri ülke ekonomilerinde önemli bir yere sahiptir. Ülke ekonomilerindeki sayısal üstünlükleri, üretim ve istihdamı arttırmaları nedeniyle aile işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalar daha fazla önem kazanmaktadır. Aile işletmelerinin sayısındaki artışların ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer giderek çoğalması; toplumsal ve siyasal açıdan denge unsuru olmada ve bölgeler arası kalkınmayı desteklemede olumlu etkileri aile işletmelerinin öneminin daha da artmasına neden olmaktadır (Demirdöğen, Yılmaz, Varinli, Güzel, 2008).

Kurumsallaşma sürecinde ailenin vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi, aile / şirket anayasasının oluşturulması, aile üyelerinin işe girme kuralları, yönetsel yapının oluşturulması, iş süreçlerinin / bilgi sistemlerinin bütünselleştirilmesi gerekir. O halde kurumsallaşma; insanın kendi yaşamında, ailenin yaşamında, kurum ve kuruluşlarda, toplumda belli kuralların hâkim olmasıdır. Ailede duygusal ilişkiler hakimdir, buna karşılık işletmeler kuralların hâkim olması gereken kurumlardır. Dolayısıyla aile şirketlerinde kurumsallaşma büyük önem taşır. Öncelikle adil bir yönetim şeklini getirir, aidiyet duygusunu geliştirir, kaosu ortadan kaldırır ve motivasyonu artırır. İşletmelerin gelişmesi, sürekliliğinin ve nesillere



devrinin sağlanabilmesi için, kurumsallaşması zorunludur. Kurumsallaşma ise, işletmenin tüm süreç ve işlevlerini tanımlayan ve disipline ederek sistem haline getiren bir anlayıştır. Bu anlayışın, işletmenin cari operasyonlarından ayrılarak başlı başına bir süreç haline getirilmesi, süreç yönetiminin yöntem ve sistematığı ile uygulanması gerekmektedir. Halen yaşayan birçok örnek göstermektedir ki, kurumsallaşma amacına böyle bir strateji ile ulaşılabilir (Tuncel, 2011).

Aile işletmeleri, ekonomiden işletme yönetimine, psikolojiden toplum bilimlerine kadar çok çeşitli disiplinlerin ilgi ve çalışma alanına girmekte olup bu konuda yapılan araştırmaların sayıları da hızla artmaktadır. Öte yandan stratejik yönetim, performans artırma planlaması, yönetim organizasyonu ve kurumsallaşma gibi konulardaki farkındalık düzeylerinin artması, iç ve dış rekabet koşullarının zorlaması gibi gelişmeler sonucunda aile işletmeleri bu alanlardaki sorunlarını doğru tanımlayıp kendilerine uygun çözümler içeren danışmanlık ve eğitim hizmetlerine de ihtiyaç duymaya başlamışlardır.

Bu araştırmada Karabük ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeyleri ve kurumsallaşma sürecine bakış açıları incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma 8 aile işletme sahipleriyle birebir mülakat şeklinde görüşülüp nitel bir araştırma yöntemi uygulanmıştır.

### **1. Aile İşletmesi Tanımı ve Önemi**

Aile şirketleri ile ilgili olarak üzerinde uzlaşılan tek ve ortak bir tanım bulunmamaktadır. Konuya yaklaşım biçimine göre ve farklı bakış açıları ile değişik tanımlamalar yapılabilmektedir. Aile reisinin

veya ailenin geçiminden sorumlu bir ferdin şirketin başında bulunması, o şirketin “aile şirketi” olarak değerlendirilmesi için yeterli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bazı tanımlar aile şirketlerini dar bir açıyla, bazıları ise geniş bir açıyla değerlendirmektedir. Örneğin aile şirketi, “birden fazla aile üyesinin önemli miktarda yatırıma ya da işletmenin yönetim kararlarında veya faaliyetlerinde önemli bir katılıma sahip olduğu bir işletme” olarak tanımlanırken bir başka kaynakta ise “sahipliğin çoğunluğunun ya da kontrolün tek bir ailede olduğu ve iki ya da daha fazla aile üyesinin doğrudan girişimle ilgili olduğu bir işletme” olarak da tanımlanabilmektedir (Peşkirioğlu, 2014).

Aile işletmelerinin özellikle yönetim tarzları ve nesiller arası devirleri sırasında yaşanan çatışmaların ve bu çatışmaların çözümüne yönelik söylemlerin son günlerde arttığı görülmüştür. Bu nedenle aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin başarısına olan katkılarının ekonomi ve yönetim bilimi açısından önem kazandığı tespit edilmiştir.

Aile işletmelerini kuran kişiler çok çalıştıkları, iyi bildikleri ve her şeyi kendi yaptıkları ve hızlı karar aldıkları için hızlı yükselirler. Ancak işletme belli bir büyüklüğe geldiğinde girişimci her şeye tek başına yetişemez duruma düşebilir. Girişimci her işe tek başına yetişmeye çalışırsa katılımcılık ortadan kalkar, işletmenin başarısı düşer ve kârlılığı azalır. Profesyonel yönetim, üretim planlaması, toplam kalite, tanıtım, otomasyon, maliyet muhasebesi gibi çağdaş ifadelerin işletmeler için henüz çok erken olduğunu düşünen girişimciler, aslında büyüdüklerini, bu büyümenin bir sonucu olarak bu kavramlarla birlikte yaşamayı öğrenmeleri gerektiğini

düşünememektedirler. İşi bilmek, işin çekirdeğinden gelmek, işte yetişmek önemlidir ancak bir aile işletmesinin kalıcılığını ve devamlılığını sürdürebilmesi için yeterli değildir (Güngör Ak, 2010).

Dünyada özel sektör işletmelerinin önemli bir kısmını aile şirketleri oluşturmaktadır. Türkiye’de bu oran oldukça yüksektir. Yapılan çalışmalar Türkiye’de işletmelerin %90’ı KOBİ olduğunu ve KOBİ’lerin %95’inin ise aile işletmesi niteliğinde olduğunu göstermektedir. Aile işletmelerinin ülke ekonomilerine ve toplumsal yaşamı önemli ölçüde etkilediği gözlenmektedir.

Dolayısıyla aile işletmeleri yapıları ve hedeflerinin geleceğe taşınmasında en etkili olan olgu kurumsallaşma ihtiyacıdır ve günümüzde her geçen gün daha önemli hale geldiği görülmektedir.

Ankara Sanayi Odası’nın hazırladığı “Aile İşletmeleri Değişim ve Süreklilik” Raporu’na göre (Ankara Sanayi Odası, 2005), dünyada kurulu işletmelerin %65 - %80’i aile işletmesi statüsündedir. Dünya’da faaliyet gösteren işletmeler içinde en büyük ve başarılı olan işletmelerin %40’ı aile işletmeleridir. Türkiye’de ve Amerika Birleşik Devletleri’nde en uzun ömürlü işletmelerin %90’ı aile işletmesidir. Dünyada en büyük 100 işletmenin İtalya’da 43 tanesi, Fransa’da 26 tanesi, Almanya’da 17 tanesi aile işletmesidir. Türkiye’de aile işletmelerinin ömrü en fazla 60-70 yıldır. Dünya’da ise, aile işletmelerinin ortalama yaşam süresi 24 yıldır. Her 10 aile işletmesinden ancak 3’ü ikinci nesle devredilebilmektedir (Ankara Sanayi Odası, 2005).

## **2. Aile İşletmelerinin Kurumsallaşması**

Kurumsallaşma, "örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların tabii neticesi olarak, duyarlı ve esnek bir

organizma haline gelme süreci" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda ise, şirketin diğerlerinden farklı bir kimliğe ve yapıya sahip olmasına ve, sosyal ihtiyaçlara dair uyumuna ağırlık verilmiştir. O yüzden kurumsallaşmış kurum, kişilerden bağımsız ve sistem temelli, çevresel koşullara duyarlı bir yapıdır yanı standartlar, ilkeler, kurallar, prosedürleri yer almış; profesyonel, şeffaf yönetim (Kuruma özgü iş yapma yöntemi ve biçimi) ve denetimin bulunduğu bir yapı hakımdır. Biçimsel/Formel (yazılı, anlaşılabilir) bir yapıdır. Çalışanlarca, tedarikçilerce, müşterilerce ve 3. şahıslarca algılanan özgün iş yapma kültürünün bulunduğu bir yapıdır (Sadri, 2013).

Farklı bir bakış açısıyla kurumsallaşma, işletmenin tüm stratejik kararlarına ve faaliyetlerine yön veren vizyon, ana amacı ve üstlendiği ana görevini tanımlayan misyon, faaliyetlerini yürütürken uyacağı beyan ettiği kavramları içeren ilke ve değerler, faaliyetini yürütürken izlediği yol ve yöntemleri yansıtan politikalar ve hedeflerine ulaşmak için sürdüreceği uygulamalar açısından belirli bir niteliğe, canlılığa ve sürekliliğe sahip olmasıdır. Kurumsallaşmanın temel amacı; kurum, kuruluş ve işletmelerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleri, firmanın (patron, yönetici, kritik personel vb.) kişilerden ve onların "kendi becerilerine bağlı icra yöntemlerinden" bağımsız hale gelmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu, işletmenin önemli noktalarında insanın olmayacağı değil, fakat onlar olmadığında aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir.

Kurumsallaşma tüm sosyal yapılar önemlidir. Fakat bu durum aile şirketleri için daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü ailede

duygular daha yoğundur. Duyguların yoğun olduğu bu yapı ticari bir hedefe yöneldiğinde belirli bir mantık ve kurallar zincirine gereksinim duyulmaktadır. Yoğun bir duygu yoğunluğu ile işe başlayan aile üyeleri zamanla şirketlerini büyütmek isteyecekler ve yönetim kadrolarına aile ile duygu bağı olmasına bakılmaksızın profesyonelleri istihdam etme zorunluluğu doğacaktır. İşler büyüdükçe belirli bir sistematiğe ve kurallar zincirine olan ihtiyaç da artacaktır. İşte bu geçiş sürecini mantıklı ve sistematik bir şekilde atlatarak kurumsallaşmayı başarabilen aile şirketleri varlıklarını gelecek nesillere devredebilme şansı bulacak iken bu süreci değerlendirmeyi başaramayan aile şirketleri yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalacaklardır.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması “şirketin kurumsallaşması” ve “aile ilişkilerinin kurumsallaşması” şeklinde iki boyutlu olarak ele alınmalıdır. Bu noktadan hareketle kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasındaki farkları görmeye başlıyoruz. Kurumsallaşma, amaçlara uygun bir örgüt yapısı oluşturulması, iş ve görev tanımlarının yazılması, iç yönetmeliklerin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi gibi unsurlara işaret eder. Kurumsallaşma kısaca, operasyonel işlerin daha doğru bir şekilde işlemlenmesini amaçlar. Örneğin bir aile şirketi ele alındığında; aile anayasası oluşturulması, aile-yönetim ilişkilerinin belirlenmesi, aile konseyi oluşturulması, çatışma yönetimi sistematiği oluşturulması, devir planı yapılması ve hissedar sözleşmesi hazırlanması gibi unsurlar ön plana çıkar. Bu unsurlar, sahipliği ellerinde tutan aile bireylerinin sahibi oldukları şirketi ikinci ya da üçüncü kuşakta dağılma noktasına getirmelerini ya da satmalarını engeller, şirketin devamlılığını sağlar (Peşkirioğlu, 2014).

### 3. Literatür Taraması

Aile şirketinin kurumsallaşması konusu gün geçtikçe önemini arttırmaktadır. Ne var ki bunu yapılan araştırmalardan da fark edilebilmesi mümkün hale gelmektedir. Literatürde aile şirketi, aile şirketlerinde kurumsallaşma kavramlarının oldukça tanımı ve açıklaması vardır. Makalemizde birkaç tanesini örneklendirdik. Şimdi yapılan araştırmaların, yöntemleri ve sonuçları örneklerle aktarılacaktır.

Akça çalışmasında aile şirketlerinin genel özelliklerini ortaya koyarak Denizli’de bulunan aile şirketlerinin özelliklerini, kurumsallaşma çalışmalarında ne aşamada olduklarını belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapmıştır. Anket yöntemi uygulanarak 78 işletme sahibi, 85 yönetici personelinin cevapları değerlendirilmiştir. “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” ile yapılmıştır. Anket formu Likert ölçeğinden yararlanılarak yapılmıştır. Çıkarılan sonuçlara bakacak olursak; İK tedarik sürecinde aile üyeleri tercih edilmekte, aile işletmelerinde gelecek yeni nesil işletme ihtiyacına uygun eğitilmekte ve buna uygun olarak küçük yaşlardan itibaren iş tecrübesi kazandırılmaktadır, aile işletmelerinde alınan danışmanlık hizmeti kurumsallaşma için yeterli değildir, aile işletmelerinde aile üyesi olmayanlara göre aile üyesi olan çalışanlara performans ölçüm sistemi daha az uygulanmaktadır, aile işletmelerinde karar verici konumda olan o işletmenin en büyüğü olan baba, dede gibi ailede de sözü en çok geçen kişisidir, tarzında sonuçlar çıkmıştır (Akça, 2010).

Atılgan, Türkiye’de hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren bir tekstil firması ele almaktadır. Kurumsallaşma ve Markalaşma

adına yapılan çalışmaların ışığında, örnekler öngörülerek, araştırma kapsamında tarafından hazırlanmış SWOT analizi bulunmaktadır. Yapılan çalışmanın konusunu ihtiva eden hazır giyim sektöründeki aile şirketleri içinse yol ayrımında verilecek en doğru karar önce markalaşma adımları atarak pazar içerisindeki müşteri eğilimlerini tartmak, daha sonra ise kurumsallaşma çalışmaları ile markalaşmayı desteklemek olarak tespit edilmiştir (Atılğan, 2011).

Büte, Trabzon'daki 50 farklı sektörde hizmet eden aile işletmeleri üzerinde araştırmasını yapmıştır. Aile işletmelerinin sahip ve ortaklarının aile işletmelerinin kurumsallaşması ve profesyonel yönetici konusundaki düşüncelerini ve mevcut uygulamalarını tespiti yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. İşletmelere kurumsallaşma düzeyleri ve aile ilişkilerini ve değerlerini belirlemek amacıyla kendilerinden 5'li Likert ölçeği çerçevesinde hazırlanan ifadeleri değerlendirmeleri istenmiştir. Anketler bire bir gözlem ve yüz yüze görüşme ile de desteklenerek uygulama yapılmıştır. Toplanan anket formları SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda çıkan sonuçları özetlersek eğer, aile şirketleri yöneticilerinin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır, araştırılan işletmelerin yarısından fazlası ikinci nesil aile işletmeleri, aile işletmelerinde stratejik yönetim önemli, işletmeyi geliştirmek için fazla sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır, dışarıdan ortakla büyümeğe sıcak bakmadıkları ortaya çıkmaktadır (Büte, 2010).

Vidinli ve Terzi çalışmalarındaki amaç Safranbolu'da yer alan konaklama işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerini ölçmektir. Çalışma yürütülen toplam cevaplayıcı sayısı 87 olarak gerçekleşmiştir. Safranbolu'da turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama

işletmelerinin kurumsallaşma düzeyini ortaya koymak adına yürütülen bu çalışmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre Safranbolu’da yer alan ve aile işletmesi şeklinde şirketleşmiş bulunan konaklama işletmelerinin genel kanı itibariyle kurumsal olmadığı ya da henüz kurumsallaşma yolunda adımlar atmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu veri tek başına yeterli anlam ifade etmese de gelecekte yapılması muhtemel çalışmalar için bir ilk adım olarak düşünülebilir (Vidinli & Terzi).

Çetinkaya, Şener ve Korkmaz, Kırşehir’de faaliyet gösteren aile işletmeleri sahipleriyle görüşülüp kayırmacılığın varlığını ve boyutlarını tespit etmek amacıyla nitel desende planlanmış fenomenolojik (Olgu Bilim) bir araştırmada gerçekleştirmişlerdir. 5 işletme sahibiyle görüşerek 8 sorudan oluşan bir görüşme yapmıştır. Kayıt altına alınıp görüşmeler metin haline dönüştürülerek içerik analizi ile değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma neticesinde aile işletmelerinin düşünüldüğünün aksine daha profesyonel yönetilmeye çalıştıkları söylenilebilir. Kayırmacılığın ise eğitim ve liyakat göz önünde bulundurularak en aza indirgendğini söyleyebiliriz. Araştırmada yeni araştırma konusu olabilecek konular ile geleneksel bakış açısının dışında sonuçlar elde edilerek literatüre katkı yapılmaya çalışılmıştır (Çetinkaya, Şener, & Korkmaz, 2017).

Göktaş Kulualp, aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik olarak aile işletmesi sahiplerinin görüşlerini değerlendirmektedir. Bu kapsamda, Bursa/İzmit ilçesinde faaliyet gösteren basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak evren içerisinde 15 adet aile işletmesi sahibiyle derinlikli mülakat yöntemi gerçekleştirilmiş ve



verilere içerik analizi uygulayarak nitel bir araştırma yapmaktadır. İşletme sahiplerine yöneltilmek üzere açık uçlu sorulardan oluşan bir mülakat formu düzenlenmiştir. Elde edilen karar metinlerinin farklı araştırmacılar tarafından tekrar kodlanmasını sağlamak amacıyla “organizasyon yapısı”, “insan kaynakları yönetimi”, “stratejik yönetim”, “pazarlama fonksiyonu”, “çatışma yönetimi”, “profesyonelleşme”, “kontrol ve değerlendirme” olarak 7 farklı kategori geliştirilmiştir. Katılımcılardan sağlanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin belirlenmesi için Cohen’in Kappa analizi yapılmıştır. Araştırma bulgularında görülmüştür ki; aile işletmesi sahiplerinin çoğunluğu kurumsallaşmayı tanımamaktadır. Tanıyan sınırlı sayıda kişi ise bu sürecin uygulanmasının zor olduğuna inandığı için kurumsallaşmaya karşı korku beslemektedir. Katılımcıların verdiği yanıtlardan, aile işletmesi sahiplerinin dışa kapalı, mevcut durumuyla yetinen, halinden memnun, kanaatkar, değişimden çekinen, yönetim açısından aile içerisinde kalmak isteyen özelliklere sahip oldukları söylenebilmektedir (Göktaş Kulualp, 2017).

Güngör Ak, Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin kurumsallaşma biçimlerini ne kadar önemsedikleri ve kurumsallaşma biçimlerinin aile işletmelerinin örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarılarını hangi yönde ve nasıl etkilediği araştırmıştır. Çalışmada veri toplama yöntemi hazır bilgiler ve soru sorma biçiminde olmuştur. Birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır. Kullanılan birincil veriler çalışmamızın konusuyla ilgili kişi ya da kişilere yöneltilen soru formları (anket) ile sağlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak aile işletmelerinin kurucu girişimcilerine ve çalışanlarına yönelik üç ayrı soru formu

kullanılmıştır. Çalışmamızda 153 aile işletmesi sahibi ve bu işletmelerde çalışan 185 personel ile yüz yüze görüşmelerle sorular cevaplandırılma yapılmıştır. Sonuç olarak, Aydın ilinde faaliyet gösteren aile işletmelerinin her konuda tam olarak kurumsallaşamadıkları ve kurumsallaşma biçimlerini tam olarak yerine getiremedikleri için örgütsel ve örgütsel olmayan işletme başarı biçimlerini de sağlayamadıkları görülmüştür (Güngör Ak, 2010).

Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım çalıştıkları araştırmada aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine işaret edilmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörlere değinilerek işletme yönetimi ve yönetim-organizasyon gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Aile işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun Anadolu'da olması nedeniyle araştırma çeşitli bölgelerde ve farklı illerde yapılmıştır. Araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiş ve toplam 80 adet aile şirketine ulaşılmıştır. Yapılan görüşmelerde Aile İşletmelerinin kurumsallaşmadığı, kuşaklara aktarımda sıkıntı yaşandığı, yönetsel açıdan kurucunun hakimiyetinin, yeni nesil yöneticileri kısıtladığı ve tek söz sahibinin ölene kadar kurucuda bulunduğu gerçeği bulgularda yer almıştır (Soral Kobal & Aşkun Yıldırım, 2016).

Yıldırım ise çalışmasında İstanbul ilinde Avrupa yakasında İPKAS Organize sanayi sitesinde faaliyet gösteren aile şirketlerinden amaçlı örnekleme yöntemine göre belirleyerek 3 firmada nitel bir çalışma yapmıştır. Kurumsallaşamayan aile şirketlerinin yaşadıkları pazarlama problemlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın deseni olarak "Durum Çalışması" kullanılmıştır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden Görüşme Formu

Yaklaşımının kullanılmasının nedeni ise; yöneticilerle yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmektir. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak 6 temel soru sorulmuştur. Örgüt yapısı da kurumsal firmalarda olduğu gibi açık olmadığından pazarlama kararları etkin şekilde yürütülememekte. İmalat yapan ve kendisi perakende olarak satan bu aile şirketlerinde en büyük problemlerden birisi de e-ticaret yapamamalarıdır. İnternet kullanımının yaygın olmaması, bu işletmelere müşteri, zaman ve para kaybettirmektedir. Pazarlama faaliyetleri açısından internet olanakları düşünüldüğünde, bu durum aile şirketleri için büyük bir dezavantaj olmaktadır (Yıldırım, 2011).

Yapılan araştırmalara bakılacak olur isek aile işletmelerinin öneminin ülkemiz için ve ekonominin kalkınması için önemli olduğu sonucu çıkarabiliriz. Bunlara ek olarak yaptığım çalışma diğer çalışmalara göre farklılık göstermektedir. Çünkü her şeyden önce aile işletmesi sahiplerinin ilk olarak kurumsallaşmaya karşı bakış açılarının alınması gerektiği düşünüyorum ve araştırmamda bu konuya ağırlık verilmiştir. Uyguladığım yöntem aile işletmesi sahipleriyle birebir mülakat metodu ile açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Literatür de bununla ilgili nitel bir araştırma yöntemin rastlanmamakla birlikte bu konuyla alakalı Karabük örneği bir ilk teşkil etmektedir.

#### **4. Araştırma Metodolojisi**

##### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Değişimin sürekli bir biçimde var olduğu günümüzde ayakta kalmak isteyen işletmeler için kurumsallaşma bir zorunluluktur.

Kurumsallaşmayı gerçekleştiren işletmeler daha hızlı bir biçimde büyümektedirler. Bu işletmeler değişimin gereklerini daha çabuk yerine getirirler ve böylece işletme, rakiplerine karşı daha avantajlı bir durumda bulunur. Ülkemizde çoğunluğu oluşturan aile işletmelerinin uzun bir biçimde varlıklarını sürdürmemesi nedeni olarak kurumsallaşmayı gerçekleştirememeleri gösterilebilir. Bir aile şirketi kurumsallaşmışsa daha iyi büyür ve daha çabuk kabuk değiştirir (Dilbaz, 2005).

Ekonomik alanda yaygın işletme türü olan aile işletmelerinin istihdam yaratmada, ülke ve bölge kalkınmasında ve bölgeler arasındaki gelişmişlik farklarının giderilmesindeki öneminden dolayı bu işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, iç ve dış rekabete karşı koyabilmeleri için yapısal sorunlarının çözülmesi gerekmektedir. Bu bakımdan yapılan bu araştırma aile şirketlerinin uzun ömürlü olabilmesi için kurumsallaşma ve markalaşma stratejilerini hayata geçirmesi gerekliliğini ortaya koymak ve bu süreçleri irdeleyerek aile şirketlerine ve diğer araştırmacılara yol göstermek bakımından önem teşkil etmektedir (Atılğan, 2011).

Aile şirketlerinin daha güçlü birer işletme haline gelebilmeleri gerektiğinde stratejik kararları alabilmeyi beraberinde getirmektedir. Bu kararlar bu çalışmanın amacı doğrultusunda kurumsallaşma olarak belirtilmiştir. Aslında bu araştırma da temel amaç; aile işletmelerin genel özelliklerini belirlemek, aile işletmelerinde kurumsallaşmayı irdelemek ve yöneticilerin bakış açılarını belirlemek, aile işletmeleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ile ilgili öneriler getirmektedir.

#### 4.2. Araştırmanın Önemi

Çalışanların ve örgütlerin sosyal ve kültürel açıdan sürekli değişim içinde olduğu günümüzde, özellikle aile işletmesi niteliğinde olup büyümeye çalışan küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ)'lerde veya sürekliliklerini korumak isteyen örgütlerde kurumsallaşma bir çözüm olarak görülmektedir. Kurumsallaşmayla beraber, mevcut bir organizasyonda bir veya bir grup bireyin formal veya informal biçimde yeni bir organizasyon oluşturduğu, bu organizasyon içerisinde yenilenme ve yeniliği teşvik ettiği bir süreç olarak kabul edilen kurumsal girişimcilik de örgütlerin pazar dinamizmine uyum gösterebilmeleri için gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Sharma ve Chrisman:1999; Koçel, 1998).

Bununla birlikte, bu araştırma ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine değinmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörler vurgulanarak işletme yönetimi ve yönetim-organizasyon gibi alanları içeren literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek verilerin, aile işletmelerindeki kurumsallaşma düzeyinin, yaşanan yönetsel sorunların, yöneticilerin kurumsallaşma fikirleri, kurumsallaşma boyutlarının ve ikinci kuşağın kurumsallaşma süreci ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesine ve bununla ilgili yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışmanın yapılacak başka araştırmalara kaynak olma özelliği taşıyarak yeni araştırmacılara yol göstermesi beklenmektedir.

#### 4.3. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamı, literatür bakımından Dünya'da ve Türkiye'de bulunan aile şirketlerinin incelenmesi, ancak uygulamaya

ışık tutması, dil ve zaman kısıtları, araştırma uygulamaya yönelik olması adına uygulamanın ilk aşamasında Karabük ilindeki aile şirketlerini kapsamakta ancak uygulamanın ikinci aşamasında Karabük'te hizmet sektöründe faaliyet gösteren aile işletmeleri ele alınmaktadır. Verilerin görüşmeler yoluyla elde edilmiş olması ve niteliksel olarak analiz edilmiş olması, araştırma kapsamında kendileriyle görüşülen kişilerin gerçek düşüncelerinin derinlemesine incelenmesine olanak vermiştir.

Araştırmanın kısıtları, Türkiye'deki araştırmalara ulaşabilmekle sınırlı iken, Dünya üzerindeki aile şirketlerinin incelenmesi yıllar süren araştırmalar ile yapılabileceğinden dolayı, araştırmanın sınırları dahilinde çoğunlukla Türkiye ve özellikle Karabük uygulamalarıyla ilgili literatür araştırmalarıyla kısıtlı kalmış, uygulamanın ilk aşamasında ise zaman kısıtı sebebiyle Karabük'ün belirli aile şirketleriyle kısıtlı kalmış, uygulama son aşamasında yapılan işletmeler çalışıyor olmaktan kaynaklanan gizlilik sözleşmeleri ve açıklık ilkeleri ile kısıtlı kalmıştır.

Bu çalışmada amaçlardan biri de lisans mezunu, yüksek lisans ve MBA seviyesinde aktif iş arayan potansiyel çalışanların aile şirketlerine bakış açıları üzerinden gelecekte yapacakları profesyonel şirket seçimlerin de yardımcı olmaktır.

#### **4.4. Araştırma Modeli ve Yöntemi**

Aile işletmeleri ve kurumsallaşma hakkında yapılan bu çalışmanın ilk aşamasında Karabük Ticaret Odası ve Karabük Sanayi Odasına müracaat ederek aile işletmelerinin sayısı ve adresleri alınacaktır. Bu araştırma modelinde Safranbolu'daki aile işletmelerinin kurumsallaşmasında izledikleri stratejiler ve

kurumsallaşma hakkındaki düşünceler tanımlanmıştır. Bu çalışmada, ikincil verilerin elde edilmesinde literatür incelemesi, birincil veriler ise nitel araştırma yöntemlerinden derinlikli mülakat yöntemi kapsamında içerik analizi çözümlemesinden elde edilecektir.

Araştırma hazırlanırken literatür taraması ve daha önceden yapılmış olan çalışmalar dikkate alınmıştır. Araştırmanın detaylı olarak incelenmesi amaçlandığı için nitel bir araştırma tekniği olan “Görüşme Formu Yaklaşımı” tercih edilmekte ve yarı yapılandırılmış ve açık uçlu sorulardan oluşan Mülakat Formu tercih edilmiştir. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden Mülakat Formu Yaklaşımının kullanılmasının nedeni ise; yöneticilerle yüz yüze görüşülerek konuyla ilgili daha detaylı bilgi elde edebilmektir. Bu kapsamda araştırma sorusu “Aile işletmesi sahiplerinin kurumsallaşmaya bakış açıları nasıldır?” şeklinde oluşturulmuştur.

Buna göre Karabük’te faaliyet gösteren aile işletmesi sahibi olan 8 kişiyle görüşülmüştür ve 7 tane açık uçlu sorular sorularak birebir görüşme yapılmıştır. Görüşmeler ortalama 10 dakika sürmekte ve katılımcıların isteği onaylanarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Verilerin toplanması yaklaşık olarak bir hafta sürmektedir.

Katılımcıların ve işletmelerinin özellikleri aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir:

**Tablo1: Aile İşletmesi ve Katılımcı özellikleri**

Katılımcılar	Cinsiyet	Medeni Hal	Faaliyet Konusu	İşletme Süresi
C1	Erkek	Bekar	Restaurant	12 Yıl
C2	Kadın	Evli	Pastane	10 Yıl
C3	Erkek	Evli	Fast Food	1 Yıl
C4	Erkek	Bekar	Restaurant	10 Yıl
C5	Erkek	Bekar	Copy Center	11 Yıl
C6	Erkek	Evli	Üretim	51 Yıl
C7	Erkek	Bekar	Fast Food	30 Gün
C8	Erkek	Bekar	İthalat/İhracat	30 Yıl

#### 4.5. Bulgular ve Yorumlama

Nitel araştırma yöntemiyle yapılan mülakatlar sonucu veriler analiz edilerek 6 kategoriye ulaşılmıştır. Bu kategoriler; güven, fikir ayrılıkları, büyüme, risk, sosyal medya, kayırma şeklindedir. Şimdi bu kategoriler yorumlanıp, katılımcıların cevaplarıyla örnekler verilecektir.

##### 4.5.1. Güven

Katılımcılar genellikle aile işletmesi olmanın en büyük avantajı olarak güven olgusunu öne sürmektedirler. Aile içi güvenin, diğer insanlara güvenle daha sağlam ve kalıcı olduğu vurgulanmıştır. Çünkü işletme yöneticiler ailelerine (anne, baba, eş, çocuk) iş yerlerini, kasalarını düşünmeden emanet etmektedirler ve bu bir iş yeri için en önemli etken olarak görüyorlar. Bu kategoriyi örnek olarak:

*'En önemli şey aslında insana güvenmek. Kasamı bırakıyorum, dükkanımı bırakıyorum rahat rahat gidebiliyorsun bir yere.. Eşimle beraber olmak benim için avantaj, garson çocuğumu kullandığımı*



*düşünün, hanım içerde pişiriyor, bende kasadayım kimseye ihtiyacım yok.’ (C3)*

*‘Avantajları işçiye güvenemiyorsun yerine göre kendinden insan daha güvenilir oluyor, daha candan çalışıyor. İşçi mesela daha iyi iş buldu çıkabiliyor, iş saatinde de hiç umurunda olmaz.’ (C2)*

*‘Güveneceğin insan oluyor kasamızı soru işareti kalmadan abime emanet ediyorum abimde bana aynı şekilde emanet ediyor.’ (C7)*

Bu kategoriye ek olarak şunu söyleyebiliriz. Aile bireyleri diğer çalışanlara göre işi daha çok benimser ve birlik olurlar.

*‘İş gücü inanılmazdır çok adapte olur herkes işi düşünür.’ (C4)*

*‘Avantajları herkesin aynı hedefe kilitlendiği biraz daha geleneksel düşündüğü geleneklerine bağlı.’ (C8)*

*‘Birlik olur herkes bir yapıya sahip çıkarsa kurumsallaşmaya faydası var.’ (C1)*

#### 4.5.2. Fikir Ayrılıkları

Aile şirketi olmak bazen fikir ayrılıklarına neden olduğu saptanmıştır. Aile yapısına zıt yönetim de ortaya konulmaktadır. Fikir ayrılıkları olduğu için ortak bir payda da buluşamadıkları söylenir. Aile içi ilişkileri ve çalışanları da bu çatışmaların etkilediği de ek olarak söylenir. Bundan dolayı da şirket yönetimini olumsuz etkilediği sonucu ortaya çıkmıştır. Örneklendirecek olursak eğer:

*‘Bireysel olarak çok fazla bir şey yapamazsınız, herkes bir şey söylese karar mekanizması dağılır, ortak bir paydada buluşamıyorsunuz çatışmalar oluyor. Zararların olduğunu düşünüyorum.’ (C1)*

*‘Fikir ayrılıklarına düşüyoruz bazen ben söyle olsun diyorum yani bunu çoğaltabiliriz oda başka bir şey söylüyor fikir çatışmaları ayrılıklara düşüyoruz ama orta yolu buluyoruz şu anlık böyle.’ (C7)*

*‘Bazı aile ilişkileri işi etkiliyor. Aile ilişkilerinin şirketi etkilemesi birinin hırsıyla veya başkasından bilerek aksini yapmak intikam almak amaçlı gibi hareket etmesi, ailede evde konuştuğun meseleyi şirkete*

*taşınması bu şekilde şirketi etkilemesi veya aile içine kişilerin kavgasının personeli etkilemesi en büyük dezavantajlar.’ (C8)*

*‘Aile içi ilişkileri bozar olumsuz etkiler buda işe. Liderlik vasfını kimin sürdürüleceği kati bir suretle karar verilmesi lazım karar verilse de uyulmaz ona o aile ilişkisi iter onu.’ (C4)*

#### 4.5.3. Büyüme

Katılımcılara kurumsallaşmayla alakalı sorular sorulduğunda cevaplara bakılacak olursa, kurumsallaşmayla ilgili akıllarına gelecek ilk düşünce büyüme olduğu verilere bakılınca görülmektedir. Büyüme denilince ekonomik durum da göz ardı edilmemektedir. Katılımcılar büyümenin ya da başka şube açmanın belirli bir ekonomik duruma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tabi bunun yanı sıra şu anki ülkenin ekonomik şartlarına bakılacak olursa büyümenin değil de hatta küçülmenin olduğu da vurgulanmıştır. Buna örnek verecek olursak:

*‘Biz şu an 100.yıl bölgesinde çalışıyoruz ama istediğimiz şekilde olursa bizim ürünümüzü severse insanlar tabi ki ikinci üçüncü şube düşünüyoruz. İki kardeşiz ayrı ayrı çalışınca çok daha karımız artar ama yavaş yavaş gidiyoruz.’ (C7)*

*‘Kurumsallaşma demek daha da büyüme şu an da ülke şartlarında büyümenin hiçbir mantığı yok. Kurumsallaşma için zaten çok maddi bir mevzuatta gerekli şu an da ona gücümüz de yok. Ek bir gider ek masraf yapacak bize o yüzden şu an da hiç tasrif etmiyorum. Abim büyüdü başka şehirlerde şubeler açtı ne kadar büyürsen sıkıntı o kadar büyür aslında öyle bakıyorum. Kendi içimizde büyüme için maddi gücün olması insana güvenmen lazım.’ (C2)*

*‘Benim kendi işim için büyüme avantaj kurumsallaşma.’ (C5)*

*‘Kurumsallaşmak yeniden bir yerler de dükkan açmakta demektir. Franchising olacak onun için zamana ihtiyacın olacak artıları mutlaka olur.’ (C3)*

*'Büyüme artar kurumsallaşmanın diğer adı büyüme olduğu için bununla beraber getirisi artar bununla beraber kurumsallaşma markayı getirir. Zamanla ilgilide önemli şu süreç son bir yıldan berri büyüme değil küçülmeyi gerektiriyor. Büyüsen yarın yok garanti yok zaman değişir şartlar değişir gelen giden her şey.'* (C5)

#### 4.5.4. Risk

Kurumsallaşmanın bir nevi risk olduğu, geleneksel aile yapısı olan işletmelerin riski pek sevmediği verilerimizden elde edilmiştir. Ayrıca risk almanın işletmenin kemikleşmiş yapısını etkileyeceği de vurgulanmaktadır. Bazı katılımcılar ise riskin alınması gerektiğini söylemektedir. Örneklendirecek olursak:

*'Gelenekselleşmiş yapıda devam eden aile büyüklerinin risk almaktan korkuyor olması yeni jenerasyonun kararlarına saygı duyulmaması güvenememesi buda kurumsallaşmaya çalışırken karşımıza çıkan zararlardan bir tanesi... Kurumsallaşan şirketler geleceğe daha emin adımlarlar yürüyor. Kurumsallaşan şirketlerin tamamı kendini bu yönde büyütüyor risk alabiliyor mutlaka her şirketin olduğu gibi bizim de kurumsallaşmaya ihtiyacımız var'* (C1)

*'Risk alırım risk benim göbek adım. Aile şirketleri zamanla kurumsallaşmaya gitmeli bir bütünlük var birlikten güç doğar sonuçta.'* (C5)

*'Hayat aslında hep bir risktir. Risk almadan ne hayatın zevki olur ne ticaretin zevki olur.'* (C6)

*'Biraz önyargılı bakıyorlar yani sürece girmek bayağı zorlu ama sonuçları olumlu olacaktır mutlaka. Amaç burada riskleri minimuma indirmek şirket burada bir gecede de yanıp kül olabilir, yani küçük bir hata yapıp bütün imajını da kaybedebilir. Şirketin ne olacağı belli olmaz burada en önemli riskin düşük seviyede indirmek, potansiyeli arttırmak şirketin kurumsallaşarak.'* (C8)

#### 4.5.5. Sosyal Medya

Aile işletmelerinde kurumsallaşma sürecinde en çok yardımcı olan pazarlama faaliyetinin sosyal medya araçlarının olduğu sonuçlardan ortaya çıkmıştır. Örnek verecek olursak:

*'Ciromuzun %5 ini pazarlamaya harcıyoruz %80 kısmı da sosyal medya da değerlendiriyoruz. Son 1 yıldır en önem verdiğimiz şey pazarlama . en etkin dönüş aldığımız sosyal medya.'* (C1)

*'10 sene önce broşürdü son anlarda sosyal medya kullanıyorsun ve müşterilerinin birbirlerine söylemi de diyebiliriz.'* (C5)

*'Sosyal medyada olmamız lazım herkes sosyal medya kullanıyor. Araba kokuları bastırdık ve anahtarlık ismimiz yazıyor.'* (C7)

Bu kategoriye ek olarak ise bazı katılımcıların insanların birbirlerine yaptıkları referansları da ön planda tuttukları görülmüştür.

*'Ben insanın reklamına değer veririm en büyük reklam insandır. Yani o billboardlarda el afişi falan onlar hikayedir. Safranbolu'da küçük bir yer olduğu için insanlar hep birbirlerine referans oluyor en büyük reklam insandır. Sen kalite bir iş yaptıktan sonra bunun reklamını müşteri bedava yapıyor.'* (C2)

*'Bu sosyal ağları işletmede kullanmak istiyorlar mesai arkadaşlarım biraz karşıyım işin açığı dediğim gibi ben biraz klasikçiyim gelenekselciyim. Sosyal ağların etkin olduğu düşünüyorum ama bir işletmenin o sosyal ağları kendi etrafındaki insanlarla arkadaşlarıyla dostlarıyla çok yükseltebileceğini yani şu an ki tabirle çok like aldırabilirsiniz. İnsanlarla ikili ilişki benim için mihenk taşıdır.'* (C4)

*'Pazarlama faaliyetlerini ikili ilişkilerde biraz daha referanslar sayesinde bulunan yeni müşterilerle veya şirketin aile mensuplarının bulunduğu yeni kişilerle biraz daha geleneksel yöntemlerle, profesyonel pazarlamacılar değil de biraz daha referansa dayalı ikili ilişkilere dayalı o şekilde.'* (C8)

#### 4.5.6. Kayırma

Aile işletmelerinde iş alım sürecinde akrabalara öncelik tanındığı verilerden çıkarılan sonuçlardır. Yine burada güven esasına dayalı sonuçtan dolayı akrabalara karşı işe alım sürecinde bir kayırma söz konusudur. Şimdi bunu örneklendirelim:

*'Tabi ki akrabalara öncelik tanıyoruz yine güven açısından. Diğer elemanlar gibi olmuyor.'* (C5)

*'Benim mesela kuzenim okuyor yüksek lisans yapıyor çalışmak isterse öncelik akrabamın tabi ki ama arkadaşlarımıza da ihtiyacımız var mesela kuzenim kasada otururken diğerleri müşteri ile ilgilenir.'* (C7)

*'Yani şirket çok kurumsal değilse biraz daha insanlara güvenemeyen kişiler varsa kar mekanizmalarında elbette güven konusundan kaynaklı, bildiği tanıdığı kişileri tercih ediyorlar genelde böyle oluyor maalesef.'* (C8)

*'Pek akrabamız yok burada lakin akraba olsa tanıdığın bildiğin bir insan yabancı ilk başlarda bilemiyorsun nedir ne değildir, hani oğlumun tanıdığı olur eşimin tanıdığı olur komşu akraba değilse bile de aslında akrabayla çalışmakta pek iyi olmayabilir çalışmadım hiç akraba ile ama karışıklık olabilir.'* (C2)

Tabi ki bunun yanında akraba ile çalışmayı kabul etmeyenler bu durumu sıcak bakmayan katılımcılar da vardı. Aralarındaki ilişkiden dolayı akraba ile çalışmanın profesyonel bir durum olmadığı da çıkan sonuçlar arasında. Şöyle ki:

*'Eğer birlikte çalışmak istiyorsak ya da hissesi varsa olabilir. Hissesi olsa bile çalıştırmaya da biliyoruz. İşleyişe zarar vermeyecekse uygun bir pozisyona alır iletişimimizi iyi kurarak ondan en verim olacağımız pozisyona alırız. Taviz vermiyoruz, organizasyon şemasındaki yeri neyse gereklilikleri görev tanımı ne ise bu özellikleri bulunduruyorsa o pozisyona getiririz o pozisyonunun hakkını veriyorsa kalır , ayrıcalık yok.'* (C1)

*'İlk baş akrabalara öncelik verdim ama akraba ile çalışmak çok zor oluyormuş akraba diye bakmıyorum yeter ki eli ayağı düzgün olsun*

*mert olsun işini iyi yapsın. Akraba ile çalışmak daha zor kendi çocuğun olsa söyleyebiliyorsun şunu yap diye, akrabana ufak bir şeyde yanlış anlıyor.’ (C3)*

### **Tartışma**

Aile şirketlerin kurumsallaşma yollarını, kurumsallaşmaya bakış açılarını araştırdığım bu makalede, yöneticiler genel olarak kurumsallaşmaya olumlu bakmışlardır. Bazıları geleneksel bir yapıyla halen devam ettiklerinden dolayı insan ve aile ilişkilerini bozacağına inandıkları için pek sıcak bakmamışlardır. Yani şunu söylemek gerekirse genellikle genç yaştaki yöneticiler kurumsallaşmaya ciddi derecede olumlu bakıp risk almak ve dünya standartlarına ulaşmak isterken, birkaç orta yaştaki katılımcılar pek sıcak bakmamaktadır.

Aslında bakılacak olursa katılımcıların hepsi kurumsallaşmanın her aile şirketinde olması gerektiğini savunmaktadırlar. Fakat şu son yıllarda ülkenin ekonomik durumunu göz önünde bulundurdıkları için biraz daha temkinli davranmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Ülkemizde yüksek oranda bulunan aile şirketlerinin profesyonelleşmesi yolundaki en büyük adım olan kurumsallaşma, şirketlerin faaliyetlerini yürütebilmesi ve gelişmesi açısından büyük avantajdır. Fakat aile şirketleri genel olarak “tek patronlu yönetimi” benimsedikleri için kurumsallaşmaya olumlu bakmamaktadırlar. Bu durum ise profesyonelleşme yolunda gecikmelere sebep olmaktadır. Şirketlerin devamlılığını sürdürebilmesi için kurumsallaşması gereklidir. Şirketlerin ihracatı, ülke ekonomisinin büyümesi için büyük bir etkidir. Bu nedenle aile şirketlerinin kurumsallaşması daha çok önemlidir. Kurumsallaşan şirketlerin büyümek ve kar

oranlarını artırmak amacıyla dış pazarlara açılıp ürünlerini ihraç etmesi gerekmektedir. Dış pazarlarda pazar payına ortak olduktan sonra paylarını arttırmalıdır. Bu arttırmada en büyük etken kurumsallaşmadır ve kurumsallaşmanın firmaların ihracat oranlarını artırması konusunda olumlu etkileri vardır.

Bu araştırma yapılırken yaşanan en büyük sıkıntılardan biri ve en önemlisi üst düzey yöneticilere ulaşabilmek ve yoğun iş tempoları, gündemleri arasında araştırmaya katılmaları oldukça zor olmuştur. Bunun dışında araştırmaya katılma konusunda çoğu ikinci kuşak tedirgin olmuş ve bilgi paylaşımından rahatsız olduklarını dile getirmişlerdir ve işletme isimlerini söylemekten çekinmişlerdir, bu yüzden sadece faaliyet konuları baz alınmıştır. Bu nedenle araştırmanın yapıldığı süre içerisinde katılımcı sayısı azalmıştır. Yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda ortaya çıkan en önemli sonuç ise; kurumsallaşma kavramına olan bakış açıları olmuştur. Bu araştırma ile aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemine değinmekte ve meydana gelmesinde etkili faktörleri vurgulayarak işletme yönetimi gibi alanları içeren alan araştırmalarına bir katkı sağlanabileceği söylenebilmektedir.

Kurumsallaşma, patronların işi tamamen profesyonellere bırakması demek değildir. Tam tersine, patronların işin başında olması ve diğer çalışanlarla kolektif bir çalışma ortamı oluşturmasını gerektirir. "Aile ilişkilerinin kurumsallaşması" genelde, üzerinde çok fazla düşünülmeyen ama aile şirketlerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşma "sistem haline gelmek" olarak düşünüldüğünde, sadece şirketin sistem haline gelmesi yetmez, aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gerekir. Sadece şirketin

değil; ailenin de kurumsallaşması gereklidir (Soral Kobal & Aşkun Yıldırım, 2016).

### **Sonuç**

Bu çalışmanın, aile işletmelerinde önemli olarak görülen kurumsallaşmaya yönelik farkındalığın kazandırılması anlamında işletme literatürüne katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu amaçla; Karabük ilinde yer alan aile işletmelerinin kurumsallaşmaya bakış açılarını tespit etmek amacıyla yüz yüze görüşme yapılarak işletme sahiplerin görüşleri değerlendirilmiştir.

Bir aile şirketi olmanın avantajlı tarafı olarak kararların hızlı bir biçimde alınabilmesi ve uygulamaya konabilmesi artı ve en önemli olarak güven gösterilmektedir. Dezavantajlarının işletme büyüdükçe, işin içerisine çocuklar dahil oldukça olumsuzlukların ve çatışmaların, fikir ayrılıklarının çıkabileceği hakim sonuçlar arasındadır. Kurumsallaşmamanın yarattığı en büyük sorun, aile işletmelerinde uzun ve orta vadeli planlar yapılmamasıdır. Aile işletmelerinin kısa süreli kararlarla faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür. Aile işletmelerinin hem maddi yetersizlikler hem de kurumsallaşma olgusunu doğru anlayamadıklarından dolayı bu yola başvurmadıkları genellikle ulaşılan sonuçlardandır.

Geleneklerine bağlı, genellikle duyguların etkili olduğu aile şirketlerinde, kurumsal bir yapıya geçmek hatta bunun için karar verebilmek dâhi oldukça zordur. Sıfırdan başladığını, güçlüklerle tek başına mücadele ettiğini ve şirketi büyüterek bugünlerine getirdiğini düşünen girişimci için bir anlamda gücünü paylaşmakla özdeşleştireceği kurumsallaşma fikri ilk bakışta girişimcinin kabul



edebileceği bir durum değildir. Şirketin yaşamını devam ettirebilmesi için kurumsallaşma sürecine girmenin zorunlu olduğunu kabul eden girişimci, ilk adımı atmış bulunmaktadır (Taşkın, 2014).

Aile şirketlerinin dünya ekonomisinde önemli yer teşkil etmektedir. Çünkü İtalya'daki şirketlerin yüzde 70'ini, Almanya'daki şirketlerin yüzde 90'ını, İngiltere'dekilerin yüzde 75'ini aile şirketleri oluşturmaktadır. Batı Avrupa GSYİH' sının yüzde 65'ini bu tip kurumlar sağlarken dünyadaki üç şirketten ikisi aile işletmesidir. Türkiye'de bu oran yüzde 99,9 neredeyse tamamı henüz birinci kuşakta olan yaklaşık 600 bin aile şirketi bulunmaktadır.

Aile işletmelerinin özellikle ülke ekonomilerine sağladıkları katma değer, sağladıkları istihdam ile toplumsal denge unsuru olması, bölgeler arası kalkınmayı desteklemesi, verimlilik yaratıcılık ve girişimcilik kültürüne katkıları da bu işletme türünün milli ve küresel ekonomi açısından vazgeçilmez öğeler olduğunun adeta bir kanıtıdır (Aydın, 2011).

Aile şirketleri içinde, günümüz rekabet şartları altında kurumsallaşma önemli bir süreç haline gelmiş olmaktadır. Bu süreç zor, maliyetli ancak imkansız değildir. Aile şirketlerinin kurumsallaşması sürecinde dışarıdan profesyonel yardım alması büyük olasılıkla gerekmektedir. Aile şirketlerinin bu sürece girmesi, kurumsal kimlik kazanmalarını sağlarken, aile şirketlerinin sürdürülebilir olması yani kurucudan sonra şirket yönetiminin diğer nesillere devredilmesi, şeffaf olması yani yatırımcıların, paydaşların, müşterilerin mevcut faaliyetlerini, hedeflerini, yatırımlarını ve süreçlerini doğru bilgi akışıyla görebilmelerini ve karşılaştırma yapabilme imkânını sağlanması, çalışan ve hissedarlarına karşı adil

olması, ekonomik güç, şirket evlilikleri ve ortaklıkları, maliyetler ve ödemeler konusunda rekabet avantajı sağlamaktadır (Atılğan, 2011).

Günümüz iş dünyasında bir aile şirketinin, gelişebilmesi, büyüebilmesi ve varlarını koruyarak, miras yoluyla torunlardan torunlara emanet olabildiği için, kurumsal bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla farklı ve ayırt edici bir kimliğe sahip olunması, aile ününün ve soyadının şirket prestiji ve ismiyle beraber yayılması ve topluma modeli teşkil etmesi için, girişimcinin sağlığı yerindeyken, yani şirketi bilfiil başarılı bir şekilde yönetirken, günün değişen şartlarına göre, örgüt yapısını revize etmesi, yeni gelişen pazarlara odaklanması, niş(niche) pazarları ve ürünleri tespit etmesi, buna göre de üretim süreçlerini yeniden dizayn etmesinin yanı sıra gerek örgütsel açıdan şirketin, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaşmasına yönelik tamamlayıcı çalışmaları sonuçlandırması son derece önemlidir. Çünkü, aile şirketlerinde yaratıcı bir strateji yoksa ve 'yenilikçi-değişimci' değilse, ne kadar kurumsallaşırsa kurumsallaşsın, bu yeni ekonomide şirketin başarılı olması mümkün değildir (Alayoğlu, 2003).

Aile işletmelerinde elde edilen sonuçlar:

- Araştırma kapsamındaki aile işletmelerin yöneticileri çoğunluklar erkeklerden oluşmaktadır. Cinsiyet önemli bir etken olarak görülüyor.
- Yöneticilerin çoğu çekirdekten yetişmektedir.
- İşletmelerin çoğu ikinci nesil aile işletmeleridir.
- Aile işletmelerinde yönetsel kararlar genellikle tek bir kişi tarafından alınması, yanlış kararlara sürükleyebilir.

- Aile işletmelerinin patronları kendilerini o alanda uzman olarak görmektedirler. Çıkan bazı problemler de uzman yardımı almaktan çekinirler.
- Kurumsallaşma konusunda çalışmalar yapılmakla birlikte, konuyla alakalı bilgiler alındığında fikir değişikliği oluşmaktadır ve şirketi geliştirmek için daha çok sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır.
- Aile işletmeleri birlik ve takım çalışmalarına önem vermektedirler.
- Ortakla büyümeye pek sıcak bakılmamaktadır.
- Aile yöneticileri başkalarının kendileri gibi işi benimseyeceklerini düşünürler ve diğer çalışanlar işletme ile ilgili kararlar alırken aile yöneticilerine danışır.

Araştırma da kurumsallaşma sürecinde ileri safhada olan aile şirketlerinde çalışanlar, sürecin başlangıç kısmında olan şirket çalışanlarına oranla şirketlerinin çalışma koşullarından daha yüksek oranda memnuniyet duymaktadırlar. Mutlaka her aile işletmesinin kurumsallaşma tarafı olmaları gerektiğini savunmuştur. Aile şirketlerinde aile anayasasının oluşturulması ve uygulanması orta seviyelerde iken bu durum sürecin başlangıcındaki şirketlerde düşük düzeydedir. Ayrıca aile anayasasında aile üyelerinin görev ve yetkilerinin net olarak tanımlanması sürecin ileri safhasında gerçekleşmekte olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### Öneri

Araştırmadan yola çıkacak olursak aile işletmesinin sahiplerinin çoğu kurumsallaşmayı tam olarak tanımamaktadırlar.

Kurumsallaşmayı tanıyanlar ise bu sürecin zorlu bir yol olduğu söylemişlerdir. Aile işletmeleri genellikle dış etmenlere kapalı kalmış, kendi halleriyle yetinen, kemikleşmiş yapının değişmesinden korkmaktadırlar. Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın faydaları ve uygulanma adımları işletme sahiplerine doğru bir şekilde aktarılabilirse kurumsallaşmaya karşı olan fikirler değişebilir. Bu kapsamda, ileride kurumsallaşmayla ilgili yapılacak çalışmalar ve projelerde, kurumsallaşmanın faydalarının aile işletme sahiplerine tanıtılmasının amaçlanması önerilebilir.

Benim fikrim kurumsallaşma işletmeler için olumlu bir faaliyet girişimidir. Kuşaklar arası aktarım olması ve daha kaliteli bir işletme olması için kurumsallaşma kolay yapılan bir geçiş ve sağlam faaliyet aşamasıdır. Aslında bundan sonra kurumsallaşmayla ilgili yapılacak çalışmalar ve projelerde, kurumsallaşmanın faydalarının aile işletme sahiplerine tanıtılması, açıklanması ve örnekler gösterilmesi amaçlanmalıdır. Sadece belirli bir bölgeyle sınırlı kalınmamalı daha geniş kapsamda bu tarz araştırmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak; aile şirketleri ülke ekonomilerini ayakta tutan en önemli yapı taşlarından olduğu ortada bir durumdur. Bu şirketlerin var olması son derece önemli durumken hayatta kalabilmeleri ve büyümeleri, kuşaktan kuşağa aktarılması adına yapılması gerekenler arasında ilk sıraya kurumsal bir yapıya kavuşmaları olarak söyleyebiliriz.

#### **Kaynakça**

Akça, N. (2010). *Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Akdoğan, A. (2000). Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33-47.

Alayoğlu, N. (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: MÜSİAD Yayınları.

Ankara Sanayi Odası. (2005). *Aile Anayasası*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.

Atılğan, A. (2011). *Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve markalaşma: Türkiye’de ileri gelen aile şirketlerinin kurumsallaşma ve markalaşma örnekleri ile Türk hazır giyim sektöründe bir uygulama*. İstanbul: Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Atılğan, Ö. (2016). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile Finansal Performans İlişkisi ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Aydın, G. (2011). *Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Bayramoğlu, G. (2017). *Aile İşletmelerinin Yönetimi ve Kurumsallaşması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Büte, M. (2010). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar. *Akademik Bakış Dergisi*.

Çetinkaya, F. F., Şener, E., & Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *Pesa International Journal Of Social Studies*.

Demirdöğen, O., Yılmaz, M. K., Varinli, İ., & Güzel, D. (2008). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyinin ve İhtiyacının Belirlenmesi; Erzurum İli Örneği. *2.Uluslararası Girişimcilik Kongresi*, (s. 218-228).

Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Ercan, A. (2016). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Sürecinin Analizi. *7. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 106). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi .

Göktaş Kulualp, H. (2017). Kurumsallaşsak mı? Kurumsallaşmasak mı? Aile İşletmeleri Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *Journal Of Social and Humanities Sciences Research*, 1366-1375.

Güngör Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Gür, K. (2012). *Aile Şirket Algısı ve Kariyer Seçimine Etkisi*. İstanbul: İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Karakaş, A., Yıldız, M. R., & Kingır, S. (2016). Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük İşletmelerin ve Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi. *Jomelips*, 1-13.

Koçel, T. (1998). Girişimcilik ama hangisi. *Executive Excellence*.

Manisalı Darman, G. (tarih yok). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Kılavuzu*. Ankara: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.

Öner, H., & Turhan, Ö. (2010). Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi. *4.Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 119-133). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Özer, E. (2013). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Bilgi Teknolojinin Rolü; Karşılaştırmalı Bir Analiz*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Peşkircioğlu, N. (2014). *Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. Anahtar*.

Sadri, S. (2013). *Aile şirketlerin Yönetimi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-27.

Soral Kobal, K. E., & Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 97-120.

Sünbül Koçak, Z. (2012). KOBİ Ölçeğindeki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Halka Arzı ve İMKB Gelişen İşletmeler Piyasası. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 329). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Şanal, M. (2011). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Taşkın, G. (2014). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Sürecinde İnsan Kaynaklarının Değişimi - Bir Alan Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.

Tuncel, H. T. (2011). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma*. Konya Ticaret Odası.

Uzun, A. K., CPA, & CFE. (tarih yok). *Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetimin Rolü*. Member of Deloitte Touche Tohmatsu .

Vidinli, M., & Terzi, H. (tarih yok). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. *Ekonomi, İşletme, Yönetim Dergisi*, 44-52.

Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). *Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 497-507.

Yıldırım, S. (2011). *Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma*. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 185-202.

Yörük, N. (tarih yok). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması*. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 181-202.



## LİSE ÇAĞINDA OKUL BIRAKMAYI ÖNLEMEDE DİSİPLİNLER ARASI EŞ-LİDERLİK: UYGULAMA SORUNLARI<sup>1</sup>

**Gizem Nur SAĞLIK**

Yüksek Lisans Öğrencisi, Sosyal Hizmet, Karabük Üniversitesi  
Master Student, Social Work, Karabuk University  
[saglikgizemnur@gmail.com](mailto:saglikgizemnur@gmail.com)

### Öz

New York'ta bir lise, okulu yarıda bırakma-terk etme probleminin önlenmesi için öğretmenler ve lisansüstü sosyal hizmet stajyerleri arasında takım çalışmasını içeren bir model geliştirmiştir. Bu model, şehirde okulu bırakan gençlerin problemlerine, mesleki ve profesyonel bir çerçeveden bakılmasına ve okul sosyal hizmeti alanındaki stajyerlere eğitimleri için yeni fırsatlar sunulmasına olanak sağlamıştır. Bu makalede, disiplinler arası iş birliğinin gelişiminden bahsedilmektedir. Modelde öğretmenlerin birkaç yıllık deneyimleri ve sosyal hizmet stajyerlerinin çalışma alanına girişi ile birlikte nitel sonuçlar, okul başarısının önündeki engeller ve kazanımlar değerlendirilmiştir. Sosyal hizmet mezunları ve sosyal hizmet stajyerlerinin, takım çalışması boyunca okul içinde konumlandırılması değerlendirmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Hizmet, Okul Sosyal Hizmeti, Eş Liderlik, Ergenler

---

<sup>1</sup> "Arons, R. D., Schwartz, F. S., (1993). Interdisciplinary Coleadership of High School Groups for Dropout Prevention: Practice Issues. *Social Work*, 38(1):9-14." den çeviridir.

## Interdisciplinary Coleadership Of High School Groups For Dropout Prevention: Practice Issues

**Abstract:** An inner-city alternative public high school developed a model of teamwork between teacher and graduate social work intern designed to prevent dropout. This model provides a framework for programmatic responses to problems of school dropout among inner-city minority youths and also furnishes new opportunities for intern training in school social work. The development of the interdisciplinary partnership is described in this article. After several years of experience and resulting teacher and social work intern input, the model was evaluated with respect to qualitative results, obstacles to success, gains, and articulation between intern placement and graduate school of social work.

**Key Words:** Social Work, School Social work, Coleadership, Adolescents

### Giriş

Zeynep<sup>2</sup>, grup oturumu boyunca başı kollarının arasında, ilgisiz ve sıkılmış bir halde, tartışma içerisindeki diğer akranlarıyla ilgisiz bir şekilde oturmuştur. Öğretmen ve sosyal hizmet uzmanı Zeynep'i nazikçe grup oturumlarına entegre etmeye çalışmış ancak başarısız olmuştur. Daha sonra Zeynep, iki hafta boyunca okul derslerine gelmemiş; iki haftada bir olan grup oturumlarına düzenli bir şekilde gelmiştir. Öğretmenin, neler olduğunu belirlemeye yönelik tüm girişimlerine rağmen Zeynep, her zaman sorununu kendi

---

<sup>2</sup> Orijinal metinde "Alicia" olarak adlandırılan, gerçek sorunları ve müdahaleleri vurgulamak üzere yaratılmış olan karakterden, çeviri metni boyunca "Zeynep" olarak bahsedilmiştir.

başına halledebileceğini söylemiştir. Öğretmen ve sosyal hizmet uzmanı hafta bitiminde -oturumlar sonunda- gencin hala bir gelişme göstermediğine, okula gelme konusunda endişeleri olduğuna karar vermiştir. Bu oturumda Zeynep önceki oturumlarda olduğu gibi aldırışsız, ilgisiz ve bunalımlı bir ruh hali içinde olduğunu yansıtacak şekilde davranmıştır. Oturumdan sonra, sosyal hizmet uzmanı grup terapisinin bir sonraki oturumunu beklemeyerek Zeynep ile konuşmuş ve Zeynep'e kendisiyle konuşmak için ofisine gelip gelemeyeceğini sormuştur. Zeynep görüşmek için sosyal hizmet uzmanının odasına gitmeyi kabul etmiştir.

Bugün ülke çapındaki liselerin kaçında ergenlik dönemi problemleri ele alınmaktadır? Muhtemelen bu sayı pek fazla değil.

Bir lisede öğrencilerin ihtiyaçlarının çözüme ulaştırılması okula devam etmede problem yaşamasına neden olan etmenlerin belirlenmesi ve ergenlikle ilgili problemlerinin kaynağına inilebilmesi için okul sosyal hizmet uzmanları ve öğretmenler tarafından disiplinler arası iş birliği yapılması, risk faktörlerinin belirlenmesi ve uygun müdahale yöntemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Okul mezun olma sürecini engelleyen faktörleri ve öğrencilerin bireysel problemlerini tanımlayarak bu problemlerin çözümlerini belirlemede gençleri tedavi etmede alternatif bir kurum olarak görülmektedir.

Sosyal hizmet uzmanı, Zeynep ile yaptığı görüşmede Zeynep'in annesinin ölmek üzere olduğunu öğrenmiştir. Zeynep annesinin hayatını tehlikeye atan hastalık konusundaki endişelerini ilk kez sosyal hizmet uzmanı ile paylaşabilmiştir. Zeynep, bir süredir annesinin hastalığını bildiğini, ancak annesinin durumunun 3 hafta önce daha kötü bir hal almaya başladığını ve annesinin birkaç gündür

hastanede yattığını belirtmiştir. Zeynep'in çalışan bir ağabeyi ve ortaokulda okuyan küçük kız kardeşi olmak üzere 2 kardeşi bulunmaktadır. Sosyal hizmet uzmanının okulda yaptığı aile görüşmesindeki çıkarımlarına göre; Zeynep, annesi ve 2 kardeşi aynı korkuyu yaşıyor ve söz konusu hastalık ile ilgili aynı düzeyde hassas düşünceleri paylaşıyordu. Sosyal hizmet uzmanı tarafından yapılan aile görüşmelerinde aile üyeleri, birbirlerine acı veren konular ve sorunların çözüm yolları üzerine konuşmaya başlamıştır. Bu görüşme kardeşler için, aileleri dışından biri ile annelerinin hastalığı ve ölecek olmasının onlar için ne ifade ettiğini belirttikleri; anne içinse çocuklarının yanında uzun süre kalamama korkusu ve çocuklarını koruma konusunda üzerindeki yükten bahsedebildiği ilk seansı ifade etmektedir. Zeynep içinse, annesinin hastalandığı süreçten itibaren yaşadığı kızgınlığı dışa vurmasına olanak sağlayan bir seans olarak kaydedilmiştir. Devam eden seanslarda kardeşleri ve Zeynep birbirlerini desteklemeye ve annelerini kaybettikten sonra yaşayacakları geleceğe yönelik planlar yapmaya başlamıştır. Ayrıca Zeynep, okul derslerine düzenli bir şekilde devam etmeye başlamıştır.

Zeynep'in okulunda öğretmen- sosyal hizmet uzmanı iş birliği olmasaydı, yaşadığı soruna dair işaretler, muhtemelen fark edilmemiş olacaktı. Sosyal hizmet uzmanı bulunmayan bir ekipte, Zeynep'in sorunu öğretmenler tarafından fark edilmiş olsa bile, Zeynep ve ailesi rehberlik personeli veya öğretmenler tarafından toplumun kaynaklarına doğru şekilde yönlendirilemeyecekti. Bu gibi durumlarda, okul dışındaki kuruluşlara ve kaynaklara yapılan yönlendirmeler çeşitli faktörler nedeniyle başarısız olabilmektedir:

1) Toplumda bulunan kuruluşların tamamı aileler tarafından tanınmamakta, bu nedenle aileler kuruluşlara karşı güvensiz olabilmektedir.

2) Kuruluşlarda uzun bir bekleme listesi olabilmekte ve karmaşık sorunları olan ailelere, aylarca görüşme sırası gelmeyebilmektedir.

3) Ailenin yardım için sevk edildiği kuruluş ailenin sorunlarını çözmede yetersiz kalabilmektedir.

Ancak, okulda öğretmen ve sosyal hizmet uzmanı arasında iş birliği kurulması, Zeynep'in probleminin erken tanımlanmasına olanak sağlamıştır. Bu iş birliği, öğrencinin endişelerini ve korkularını güven ortamı içerisinde paylaşmasına olanak sağlayan ilk ortam olmuştur.

### **1. Okul Sosyal Hizmetinde Yeni Bir Model**

Öğretmenler ve sosyal hizmet uzmanları arasındaki bu disiplinler arası iş birliği okul sosyal hizmeti modelinin tartışılmaya başlanan bir modeli olmuştur. Bu ekip yaklaşımının, sosyal hizmet uzmanlarının okul yapısı üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi, ergenlik sürecindeki bireylerin sosyal hizmet uzmanlarını tanıyabilmesi ve sosyal hizmet uzmanlarına güvenebilmesinde etkisi olmuştur. Öğretmenler de ergenlik çağındaki öğrencilerin akademik başarısını engelleyen sebepler ve bireysel ihtiyaçlarının daha kolay farkına varmıştır.

Eylül 1986'da okuldaki aile gruplarında öğretmenlere yardımcı olmak için, bir sosyal hizmet uzmanı ve dört lisansüstü sosyal hizmet stajyerinden oluşmak üzere 5 kişilik bir birim- personel grubu oluşturulmuştur. Oluşturulan bu birim, okula ek sosyal hizmetler

sağlamanın yanı sıra, ergenlerle ilgili sorunlarda farklı müdahale stratejileri ve yöntemleri kullanılmasını sağlamıştır. Ayrıca önleyici okul çalışmalarına odaklanan lisansüstü sosyal hizmet stajyerlerine de eğitim imkânı sağlamıştır. Birim stajyerleri eğiten ve alan eğitmeni olarak görev yapan sosyal hizmet uzmanı tarafından denetlenmiştir. Stajyerler, sosyal hizmet uzmanı ile iş birliği yapmaya gönüllü öğretmenler ile eşleştirilmiştir.

## **2. Disiplinler Arası Eş-liderlik ve Ergenlerin Güçlendirilmesi**

Ergenlik dönemindeki bireylerin sorunlarını çözebilmeleri için kendilerini güçlü hissetmeleri gerekmektedir. Okul topluluğu gençlerin öğrenme kapasitelerini, kişilerarası iletişim yeteneklerini ve toplum kaynaklarını kullanabilme becerilerini geliştirerek onları güçlendirebilmektedir. Bu güçlendirme yaklaşımı ile ergenlerin yaşamlarını sağlıklı devam ettirebilmesi için gerekli olan "benlik saygısı" geliştirilmekte ve böylece ergenlerin okul hayatlarını başarılı bir şekilde tamamlayabilmesine hizmet edilmektedir. Tüm bunlar bahsi geçen aile görüşmesinin ana hedeflerinden birkaç tanesidir. Meslek elemanları, ergenlerin akademik başarı potansiyelinin öğretmen-sosyal hizmet uzmanı iş birliği çerçevesinde disiplinler arası bir çalışma olarak yürütülen aile görüşmesi deneyimi ile gelişebileceğini düşünmektedir. Öğretmenler, sorunu tanımlayabilmek için uygun atmosferi yaratmak üzere; sosyal hizmet uzmanları ise kişilerarası ilişkileri kolaylaştırmak ve ergenlerin kendi aralarındaki problemleri çözmelerine yardımcı olmak için, toplum kaynakları ile bağlantılar kurmak üzere eğitim almışlardır. Bu bağlamda sosyal hizmet uzmanlarının mesleki becerileri ve

öğretmenlerin öğretim becerileri harmanlanarak ergenler, aile görüşmeleri sayesinde güçlendirilebilmektedir.

Eşleştiği öğretmen ile birlikte süreci yöneten ve alan eğitmeni tarafından denetlenen sosyal hizmet stajyerleri, aile görüşmelerinde vurgulanan kişilerarası dinamiklere odaklanmakta, model uygulanırken öğretmenlerin ve ergenlerin konforunu artırmak için çalışmaktadır. Sosyal hizmet uzmanları, ergen bireylerin benlik saygısını arttırmak ve bu konudaki algılarını güçlendirmek için öğretmenlere daha hümanistik bir bakış açısı kazandırmakla da görevlidir. Öğretmenler, sosyal hizmet uzmanlarına, ergenlerin sadece kendi yaşamları hakkında seçim yapabilmek ve toplumdaki rolleri ile ilgili yeteneklerini geliştirebilmek için okulda olduklarına dair fikirler beyan etmişlerdir. Buna rağmen aile görüşmelerinde öğretmen- sosyal hizmet uzmanı iş birliği, öğrencilerin sosyal yaşamdaki becerilerini geliştirmeleri konusunda da etkili olabilmektedir.

## **2.1. İş birliği Kurma: Süreç**

15 öğretmen, 16 sosyal hizmet mezunu stajyer, 1 okul sosyal hizmet uzmanı ve aile görüşmesinde yer alan 250'den fazla lise öğrencisini kapsayan okul sosyal hizmeti modeli, stajyer öğrencilerin liderlik konumunda olduğu grubun gelişim aşamalarına önem vermesi gerektiğini göstermektedir.

### **2.1.1 Birinci Basamak**

Başlangıçta alan eğitmeni ve okul yönetimi, stajyerler ve öğretmenleri takım çalışması için eşleştirmiştir. Onlara birbirleri ile tanışmaları için olanak sunmuş, gerekli yönlendirmeleri yapmıştır. Aile görüşmelerindeki amaçlar için planlama yapıp duruma netlik kazandırmıştır. Bu aşamada gözlem yapmak zorunlu hale

getirilmiştir. Sosyal hizmet stajyerleri öğretmenlerin öğretme tarzlarını, okul öğrencileri ile ilişkilerini, aile görüşmeleri dışındaki sorumluluklarını ve sınıflarla ilgili planlarını öğrenmiştir.

Bunu takiben, stajyerler öğretmenlerle karşılıklı iletişim kurmaya başlamıştır. Öğretmenlerin öğrencileri ile olan ilişkilerini gözlemleyerek onların yargılanmalarının önüne geçmeye çalışmıştır. Öğrenci-öğretmen ilişkisini pekiştirmek için adımlar atmıştır. Tüm bu faktörler öğretmen ve sosyal hizmet uzmanı arasında güven bağı oluşmasına ortam sağlamıştır.

### 2.1.2 İkinci Basamak

Sosyal hizmet stajyerlerinin, öğretmen- sosyal hizmet uzmanı iş birliğine entegrasyonu aile görüşmesi oturum planlarının ve değerlendirmesinin paylaşılmasıyla başlamıştır. Meslek elemanlarının deneyimlerine göre tüm bu fırsatlar, öğretmenlerin yoğun programlarına rağmen aile görüşmelerine zaman ayırmasıyla ve geçmiş deneyimlerini stajyerlere aktarmasıyla yaratılmıştır. Ailelerle yapılan görüşmelerin ergenlere uyarlanmasıyla ve farklı meslek elemanlarının (öğretmen- sosyal hizmet uzmanı) iş birliği yapmasıyla, modele entegrasyon gerçekleşmiş, farklı bireyler arasındaki çatışmaların bu model sayesinde çözümlenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

### 2.1.3 Üçüncü Basamak

Sosyal hizmet stajyerleri eğitim-öğretim yılının sona ermesiyle görüşme oturumlarından ayrılmıştır. Bu olay, ergenler tarafından genelde dikkate alınmayan yaz tatili sürecinde, okuldan ayrılma sorunlarıyla ya da genel olarak ayrılma sorunlarıyla başa çıkabilmeleri için ergenlere fırsat yaratmıştır. Bu fırsat, iyileşmemiş yaraları olan



ergenler arasında geçmişte yaşadıkları kayıplar ve ayrılıklarla ilgili tartışmalar yaratmış ve grup üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerine destek sağlamasına olanak sunmuştur. Ayrıca gruptaki tüm üyeler arasında değişimler ve gelişimler filizlenmiştir. Hem öğretmenler hem de sosyal hizmet stajyerleri, grup içerisinde iletişimin değişimi ve gelişimi hakkında değerlendirmeler yapmıştır. Disiplinler arası iş birliği sayesinde iletişimin daha kuvvetli bir hal aldığı konusunda fikir beyan etmiştir.

### **3. Disiplinler Arası İş Birliğinde Sosyal Hizmet Etkinliğinin Önündeki Engeller**

Disiplinler arası iş birliğinin genel anlamda başarılı olmasına karşın süreç boyunca karşılaşılan bazı sorunlar da vardı.

#### **3.1. Yetersiz / Eşit Olmayan İlişkiler**

Birincisi sosyal hizmet stajyerleri, öğretmenlerin ergenlerle eğitim sürecinde zaten ilişki içinde olduğu bir gruba dahil olmuş ve stajyerlerin gruptan ayrılması sonrasında bu ilişkiler devam etmiştir. İkincisi, öğretmenler öğrencilerin notlarını verdikleri ve derslerine de girdikleri için aile grubunda nihai otorite olarak görülmüştür. Üçüncüsü, ergenler eğitim almak için okula geliyordu ve öğretmenler öncelikli olarak okulda bu görevi (eğitim öğretim hizmeti sunmak) yerine getirmek için bulunmaktaydı. Son olarak, öğretmenler kendi sınıflarını zaten istedikleri şekilde idare etmekteydi.

Yukarıda sayılan tüm sebepler, temelinde öğretmenlerin okuldaki nihai otorite olarak görülmesiyle birlikte, sosyal hizmet stajyerleri ve öğretmenler arasında eşit olmayan bir ilişkinin ortaya çıktığını göstermektedir. Bu nedenle sosyal hizmet stajyerlerinin öğretmenleri gözlemlemesi, öğretmenlerin yetki alanına saygılı olması

ve okuldaki güçlü yönlerini ve ergenlerle olan ilişkilerini değerlendirmesi, örgütsel sınırlarını anlaması gerekmektedir. Stajyerlerin ergenlerin ve öğretmenlerin süreçteki beklentilerini anlamlandırabilmesi, oldukça önem arz etmektedir.

### 3.2. Gerçek Olmayan Beklentiler

Bir taraftan, sosyal hizmet uzmanının “stajyer” statüsü nedeniyle, başlangıçta bazı öğretmenler stajyerleri deneyimsiz olarak görmüş ve onlara tavsiyede bulunma konusunda isteksiz davranmıştır. Diğer taraftan ise bazı öğretmenler, sosyal hizmet stajyerlerini profesyonel birer meslek elemanı olarak görmüş ve onlardan çok iyi performans göstermelerini beklemişlerdir. Bu olumlu bir bakış açısı olmakla beraber açıkça ifade edilmediği zaman, sosyal hizmet stajyerleri üzerinde baskı yaratabilme riski olan bir durumdur. Alan eğitmeni tarafından etkili, hassas ve yakın denetim yapılması, stajyerlerin zamanında ve uygun müdahaleler yapmasına yardımcı olmuştur.

Beklentileri netleştirmenin bir başka yolu aile görüşmesindeki hedeflerin, öğretmen ve stajyerler arasındaki fikir ayrılıklarının periyodik olarak kontrol edilip değerlendirilmesiyle öğretmen ve stajyerlerin birbirlerinin süreç içerisindeki rol ve işlevlerini anlamasından geçmekteydi. İşbirliğinde hayal kırıklığı ve başarısızlık duygularının önlenmesi için, meslek elemanlarının birbirlerinden beklentileri tanımlanmış bu sayede otorite algısından doğan eşitsizlik azalmaya başlamıştır.

### 3.3. Farklı Bakış Açıları

Zaman zaman, meslek elemanlarının farklı bakış açılarına sahip olması aile görüşmesi hedeflerinin tartışmaya açık hale gelmesine neden olmuştur:

1)Öğretmen aile görüşmesi oturumlarına “sonuç” odaklı yaklaşırken; sosyal hizmet uzmanı “süreç” odaklı yaklaşmıştır.

2) Ergenlerin davranışlarını etkileyen faktörler konusunda da öğretmenler ve sosyal hizmet uzmanı farklı görüşleri sürmüştür.

Sürecin ergenlerin en yüksek yararına olmasını sağlamak için, meslek elemanlarının bu farklı bakış açılarının farkında olması için çaba gösterilmiştir.

### 3.4. Öğretmenlerin Tehlikede Olması (Güvensiz Hissetmesi)

Bazı öğretmenlerin, sosyal hizmet stajyerleri ile olan iş birliği içinde, kendilerini güvensiz hissettiklerinin farkında olunması gerekmektedir. Okulda üst makamlar tarafından nihai otorite olarak nitelendirilen öğretmenlerin, alan eğitmeni olan sosyal hizmet uzmanı tarafından aile görüşmelerinde gözlemleniyor olması, öğretmenlerin bu süreçte “yeterince rahat hissedememesine” neden olabilmekteydi. Aile görüşmesi kavramı, öğretmenler tarafından alışık olunmayan ve ders planının olmadığı bir sınıf olarak algılanmaktaydı. Sosyal hizmet stajyerleri, görüşme sırasında sessizlikler yaşanmasına değer verirken ve sessizliği sürecin bir parçası olarak görürken; grupta oluşan sessizlikler öğretmenler tarafından dezavantaj olarak görülmekteydi. Çünkü sessizlik öğretmenler için dersteki öğretim sürecini bozma fırsatı olarak görülmekteydi. Sosyal hizmet uzmanlarının, öğretmenlerin olası rahatsızlık kaynaklarını anlaması için,

öğretmenlere karşı etkili ve baskıcı olmayan bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir.

### **3.5. Zamanın Yetersiz Olması**

Öğretmenlerin ders programlarının yoğun olması, sosyal hizmet uzmanları ile aile görüşmelerinin planlanmasının önünde büyük bir engel oluşturmuştur. Aile görüşmesi süreci boyunca, haftalık planların yapılması önem arz etmekteydi, çünkü bu, tüm konuların detaylı bir şekilde ele alınmasına imkân sağlayacaktı. Bu iş birliğinde yer alan öğretmenlerin ders programları yoğun olduğu için sosyal hizmet stajyerleri öğretmenlere destek olmaya çalışmıştır. Bu süreçte öğretmenler hem kendilerine hem de stajyerlere yıl boyunca düzenli olarak yardımcı olmuştur.

### **3.6. Uygun Müfredat Gereksinimi**

Stajyerlerin bu iş birliğindeki engelleri açıkça görebilmesi, sosyal hizmet uzmanı olarak süreci etkili yönetebilmesi ve liderlik konumunda aktif olabilmesi için, kendi ders müfredatlarının sürece uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada, lisansüstü sosyal hizmet bölümünde yer alan öğretim elemanı ile modelin uygulandığı okul arasında iş birliği yapılmaya çalışılmıştır.

## **4. Kazanımlar**

Öğretmenler ve sosyal hizmet uzmanları stajyerlerinin yürüttüğü iş birliği sonucunda ergenler için önemli kazanımlar elde edilmiştir.

### **4.1. Ergenlerin Güçlendirilmesi**

Ergenler arasındaki sorunlar tespit edilmiş ve ergenlerin endişeleri her iki lider tarafından bireyselleştirilmiştir. Bu da sorunlara çözüm önerisi ve bireysel danışmanlık için ergenlerin sosyal hizmet

birimine yönlendirilmesine olanak sağlamıştır. Okulda gerçekleştirilen bireysel görüşmeler sonucunda öğrenciler akademik hayatlarına düzenli bir şekilde devam etmiştir. Şayet bu uygulama yapılmamış olsaydı öğrencilerin pek çoğu okulu bırakabilirdi.

Örneğin, mahkeme tarafından küçük de olsa bir suçlamaya maruz kalmış olan bir ergenin okulu bırakma eğilimi başlamıştı. Yapılan birkaç yardımdan sonra sosyal hizmet uzmanı ergenin, hukuki olarak suçlu bulunmaktan korktuğunu keşfetmiştir. Sosyal hizmet uzmanı bunu keşfetmesinin ardından, ergene bir avukat tayin edilmesini sağlamıştır ve ergen adına mahkemede yer almıştır. Ergenin inancını kaybettiğini ve mahkemeye çıkmak istemediğini söylemesiyle 6 aylık bir erteleme ardından, sosyal hizmet uzmanının teşviki ve desteğiyle ergen tüm duruşmalara zamanında katılmıştır. Ayrıca tüm bu dava sürecinde ergen, akademik hayatına düzenli bir şekilde devam etmiştir. Ergen tarafına yapılan suçlamalar da sonunda reddedilmiş ve ergenin mahkemedeki dosyası kapanmıştır.

#### **4.2. Öğretmen ve Sosyal Hizmet Stajyerlerinin Güçlendirilmesi**

Öğretmenlerin bir kısmının güven sorununu aşması ve daha rahat davranmasıyla, sosyal hizmet stajyerleri okulda daha etkin bir konumda yer almaya başlamıştır. Öğretmenler, öğrencilerini önemsemelerine rağmen, okuldaki birincil işlevlerinin “eğitim” olması nedeniyle, ergenlerin sorunlarını saptama ve bu sorunları yönetebilme konusunda yeterli olamıyorlardı. Sosyal hizmet uzmanları ile iş birliği yapılması öğretmenlerin okuldaki birincil işlevlerindeki performanslarının da artmasına olanak sağlamıştır.

Öğretmenlerin okulda öğrencilerle ilgili tüm problemleri tek başına üstlenmesinin yarattığı stres, bu iş birliği uygulaması ile azalmıştır. Öğretmenler daha az strese maruz kalarak ve ergen bireylerin problemlerini daha detaylı tanıyarak etkili öğretim biçimlerini kullanmışlardır. Öğretmenler grup süreci, grup üyelerinin gündemleri ve ergenlerin tek başına çözemedikleri sorunlar hakkında detaylı bilgi sahibi olmuştur. Disiplinler arası iş birliği sayesinde süreç daha detaylı tanımlanmıştır. Sosyal hizmet stajyerleri, lise ortamında çalışan eğitimcilerle yönelik talepler hakkında detaylı ve gerçekçi bilgiler edinmiştir. Bu perspektifle kendi mesleki becerilerini daha işlevsel kullanabilme şansına sahip olmuştur. Benzer şekilde öğretmenler de öğrencilerin, sosyal hizmet stajyerlerinin ve diğer okul çalışanlarının beklentilerine daha gerçekçi yaklaşmış ve yersiz hayal kırıklıkları en aza indirgenmiştir.

## 5. Sonuç

Öğretmen ve sosyal hizmet uzmanı iş birliği, iş birliği olmadan ergenler için olumlu sonuçlar doğurması zor olan bir süreç yürütmüş; profesyonel bir takım çalışması ile her iki disiplin için de faydalı olan hizmetler sunmuştur. Meslek elemanları, bu modelin sosyal hizmet uzmanlarını eğitmek için benzersiz bir çerçeve oluşturduğuna ve bu iş birliği biçiminin, liselerde risk altındaki ergenlerle etkin bir şekilde çalışmak için yeni bir yöntem olduğuna inanmaktadır.

## Kaynakça

Fordham, S., & Ogbu, J., (1985). Black students' school success: Coping with the 'burden of acting White'. *Urban Review*,18,176-206.

Galinsky, M.J., & Schopler, J.H., (1980). Structuring coleadership in social work training. *Social Work with Groups*, 3(4), 51-63.

Hellwig, K., & Memmott, R. J., (1974). Co- therapy: The balancing act. *Small Group Behavior*, 5, 175-181.

Jansson, B. S., & Simmons, J., (1986). The survival of social work units in host organizations. *Social Work*, 31, 339-343.

Kerslake, A. (1987). Socialwork skills in groups work with adolescents. In C. Colerman (Ed.), *Working with troubled adolescents* (pp.61-78). London: Academic Press.

Kolodny, R. (1981). The dilemma of co-leadership. *Social Work with Groups*, 3(4), 31-34.

Levine, B. (1980). Co-leadership approaches to learning groupwork. *Social Work with Groups*, 3(4), 35-38.

Middleman, R. R. (1980). Co-leadership and solo-leadership in education for social work with groups. *Social Work with Groups*, 3(4), 39-50.

Public Education Association. (1984). *Educating the at risk adolescent*. New York: Author

Stringer, R. A., Jr. (1971). Achievement motivation and management control. In G. W. Dalton& P. R.

Lawrence (Eds.), *Motivation and control in organizations* (pp. 329-336). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Winnicott, D.W. (1979). *The maturational processes and facilitating environment*. New York: International Universities Press.

Winters, W.G., & Easton, F. (1983). *The practice of social work in schools: An ecological perspective*. New York: Free Press.

## Durumsallık Teorisi Açısından Yeni Ekonomi ve Yeşil Ekonomi: Franchising Stratejisi Üzerine Bir İnceleme

**Sonay AKAR**

Doktora Öğrencisi, İşletme, Giresun Üniversitesi  
Ph.D. Student, Business Administration, Giresun University

[tsonay61@gmail.com](mailto:tsonay61@gmail.com)

### Öz

Bu çalışmada modern sonrası dönemde örgütlerin değişen yapıları ve çevre koşullarına uyum sağlayabilmek adına ortaya çıkan uyum yaklaşımlarından olan durumsallık yaklaşımı, post modern olarak da adlandırabileceğimiz yeni ekonomik çağda yeşil ekonomiyle birlikte ele alınmıştır. Uluslar arası düzeyde pazara girişte rekabet elde etme, ekonomik büyümeyi gerçekleştirmek, karlılığın sürdürülebilirliğini sağlamak, maliyetleri düşürmek gibi hedeflerin etkisiyle stratejiler geliştirilmiştir. Çalışmanın devamında küreselleşme ve uluslar arası gibi pek çok faktörün etkisi altında uluslararası pazara giriş stratejilerinden olan “Franchising” sistemi incelenmiştir. Bu bağlamda çalışmada yukarıda söz edilen kavramlar üzerinden gidilerek franchising sistemiyle birleştirilen kavramların ve bu kavramlar açısından geliştirilen stratejilerin geçerliliği ve yarattığı etkileri konusunda içerik analizi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Durumsallık Teorisi, Yeni Ekonomi, Yeşil Ekonomi, Franchising.



## **New Economy and Green Economy in Terms of Contingency**

### **Theory: A Study on Franchising Strategy**

#### **Abstract**

In this study, the contingency approach, which emerged in order to adapt to the changing structures and environmental conditions of the organizations in the post-modern era, has been discussed together with the green economy in the new economic era, which can be called as post-modern. Strategies have been developed with the effect of achieving competitiveness in international market entry, achieving economic growth, ensuring sustainability of profitability and reducing costs. In the continuation of the study, is examined the "Franchising" system, which is one of the strategies of entering the international market under the influence of many factors such as globalization and international. In this context, content analysis was conducted on the validity and effects of the concepts combined with the franchising system and the strategies developed in terms of these concepts by going through the above mentioned concepts.

**Keywords:** Contingency Theory, New Economy, Green Economy, Franchising.

#### **GİRİŞ**

Yönetim kavramı, insanların toplum halinde yaşadıkları ve kurumsal olarak çalıştıkları her durumda var olmuştur. Oluşturulan gruplarda çalışanların ilişkilerini düzenlenmesi noktasında yönetim kavramı devreye girmektedir. Yönetim, bir hedefe ulaşmak için, işletmelerin ya da örgütlerin sahip olduğu üretim faktörlerinin etkili ve verimli kullanılması sürecidir.

Geçmişten günümüze gelen süreçte yönetim düşüncesi bir ihtiyaç ve nihayetinde bir bilim dalı olarak var olmuştur. Fakat günümüzde sürekli değişen koşullar ve farklılaşan hedefler karşısında yönetim anlayışı yerini stratejik yönetime bırakmıştır. Stratejik yönetim modern sonrası postmodern döneme ait bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik kavramı sosyal bilimlerde ilk defa 20. Yüzyılda iktisatçı Oskar Morgenstern tarafından kullanılmıştır.

Günümüzde işletmelerin etkin, verimli, nitelikli, rekabetçi ve rekabet üstü üretim yapmaları ve işletmelerin değişen koşullara karşı uyum içinde yönetilmesi demektir. Esasında stratejik yönetim, yönetim kavramının aksine içinde daha geniş daha farklı öngörülere dayanmaktadır. İşletmenin iç ve dış çevresini iyi analiz ederek uyumu sağlayan, farklı rekabet üstünlükleri yaratan, bilgi, teknoloji ve tecrübe odaklı öngörülere dayanan stratejilerden oluşmaktadır. Bu yüzden işletmelerin rekabet ve hedeflerinin sürdürülebilirliğini korumada stratejik yönetime ihtiyaç duymuşlardır.

Modern yönetimin doğuşu esasında ikinci dünya savaşına kadar uzanmaktadır. Yönetimde kullanılan geleneksel ve davranışsal yönetim yaklaşımları yetersiz kalmaya başladığı aşamada yeni yaklaşımların oluşturulması gerektiği görülmüştür. Kişi ve örgüt arasındaki ilişkileri ve etkileşimi örgütçü davranışları karar verme açısından ele alan Marc ve Simon'ın görüşleri 1950'li yıllara denk gelmektedir. Yine takip eden 1960 ve 1970'li yıllarda örgütsel ya da hümanizm akımına C.Argris, R.Likert, D Mc Greger görüş sunmuştur (Salık, 2001:2-3).

1970'li yılların ortalarından itibaren küreselleşmenin de etkisiyle, değişen her şey gibi yönetim konusunun da değişmeye

başladığı bir dönemdir. Farklı durum ve şartlara göre değişen anlayışlar ve bakış açıları yüzünden yönetim çatısı altında ortak bir görüş bulunmamaktadır. Modern sonrası yönetim anlayışı bünyesinde farklı yöntem, yaklaşım ve ekonomi anlayışlarını barındırmaktadır. Ancak modern yönetim anlayışı klasik ve neoklasik dönemdeki farklı görüş ve bakış açılarını tamamen gözardı etmiş değildir.

1960'lı yıllarda sistem, örgüt yaklaşımı öne çıkmışken, 1970'li yıllarda durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Uluslar arası alanda yapılan yatırımlarda küreselleşmenin ve uluslar arasılaştırmanın pazarlara girişte farklı etkileri olmaktadır. İşletmelerin pazara girişi küresel standart bir süreçte olmakla birlikte aslında pazara girişte ve pazarlanması aşamasında daha çok yerel talepler ve beklentilerin göz önüne alındığı stratejiler geliştirilmiştir (Tağraf, 2008:8).

### **1. MODERN SONRASI YÖNETİMDE ADAPTASYON (UYUM) YAKLAŞIMI**

Modern-sonrası yönetimde organizasyonu bütünüyle ele alan bir anlayış ortaya konmaktadır. Organizasyonların varlıklarını sürdürdürebilmelerini sağlamak için çevresel ve teknolojik değişimlerle uyum içinde olmasını kabul etmekte ve sistemi incelemektedir. Bu düşünceye katkıda bulunanlar; Algred Karzybski, M.Parker Follet, Chaster I, Bernard, Norbert Viener vd.'dir (Salık, 2001:3).

1960'lı yıllarda başlayan bu yönetim anlayışı organizasyon yapısının nasıl olması gerektiğini organizasyonun içinde bulunduğu çevre tarafından belirlendiğini kabul etmektedir. Modern-sonrası yaklaşımlar organizasyonun açık yapısı ve sistemi ile ilgilidir (Turengül, 2005:110).

### 1.1. Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımı

Organizasyonları yönetim konusunda tarihi süreç içindeki farklı yaklaşım ve anlayışların çıkmasında gelişen teknoloji, değişen çevre ve bulunulan ortam etkin rol oynamaktadır. Bu değişimlerin hızlı bir şekilde gelişmesi klasik ve neoklasik yönetim anlayışı ve beraberinde sistem anlayışının da yerini durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Durumsallık yaklaşımı; organizasyonun bulunduğu durumda çevre, teknoloji, kaynaklar ve diğer içsel ve dışsal faktörlerin etkileşiminden doğan koşulsallıklarla ilgili ve bunların uyum içinde olmasını sağlayacak düzenlemeleri içermektedir (Sucu, 2000:71).

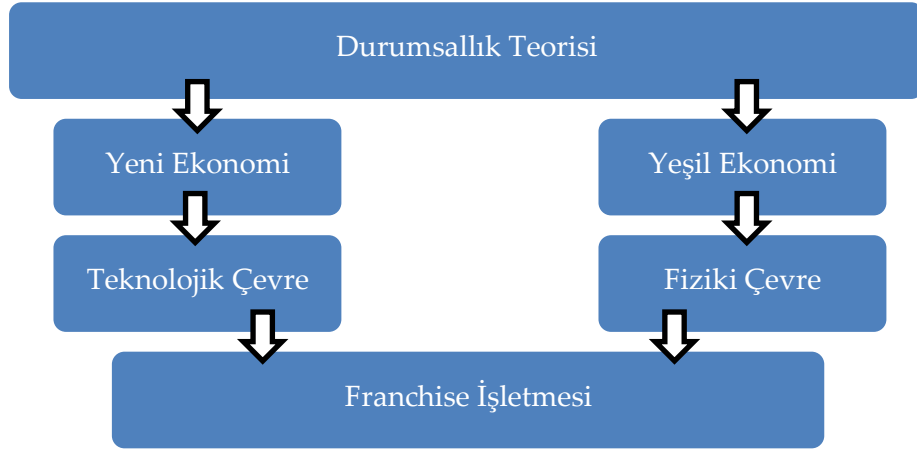
Durumsallık yaklaşımı esasında organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve bu yaklaşım organizasyon yapısı ve organizasyonu etkileyen iç ve dış faktörlerle arasındaki ilişkiyi incelemektedir (Koçel, 2018:301).

Durumsallık yaklaşımı bir organizasyonda ortaya çıkan problemler için çözüm sunan bir yaklaşım değildir (Çavuş vd, 2016:212). Bu yaklaşımda organizasyonun yapısı koşul ve durumlara göre belirlenmektedir. Bu koşul ve durumları belirleyen iç ve dış çevre faktörleri vardır. Modern-sonrası dönemde bu faktörlerden olan çevre ve teknoloji kavramı hem yeni ekonomi anlayışı, hem de durumsallık yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Burada yeni ekonomi anlayışında daha çok teknolojik çevre ve buna bağlı olarak ortaya çıkan değer yaratan kavramlar, yeşil ekonomi yaklaşımında da fiziki çevre anlatılmaktadır.

Bütün bu sistemi birleştirdiğimizde sanayi devrimi ve beraberinde gelişen teknolojiler nihai hedefin üretim faaliyetini etkin ve verimli olarak gerçekleştirmenin olduğunu varsaydığımızda ortaya

negatif dışsallıkların da yayıldığı görülmektedir. Bu dışsallıklar bir kısır döngü içinde üretim yapmak için gerekli olan doğal kaynakları olumsuz etkilemekte ve nihayetinde üretimi de olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda sanayi üretiminin doğal çevreye verdiği zararı en aza indirecek çevre dostu ve çevreyle uyumlu bir yeşil ekonomi anlayışı ortaya çıkmıştır.

**Şekil 1. Franchise İşletmesi İçin Modern Kavramlara Uyum Stratejisi Matrisi**



## 2. Yeni Ekonomi

Toplumların geçmişten bugüne yaşanan değişim süreçlerinde sosyo ekonomik açıdan farklılıklar yaşanmıştır. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda bilgi önemli bir üretim girdisi olarak ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda iletişim ve bilgisayar teknolojileri ve uygulamalarındaki gelişmelerin toplumsal ve ekonomik değişimi yeni düzenin ekonomik yapısının da değişmelere sebep olmuştur (Şanlı, 2005:202).

Dünya küreselleşmenin etkisiyle işletmeleri rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik sağlama konusunda yeni arayışlara yöneltmiştir. Teknolojik gelişmelerden en etkin bir şekilde yararlanma beraberinde işletmeyi sıçratan yenilikler yaratmasını sağlayacaktır.

İletişim ve bilgisayarlardaki teknolojik gelişmelerin global dünyada yarattığı etkilerin dışında mikro bazda işletmelerin üzerinde de önemli etkileri vardır. Yeni ekonomi anlayışı bu etkilerden bir tanesidir (Koçel, 2018:452).

Yeni ekonominin temelinde internet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişiminin ekonomik yapının temel taşlarından olan işletmeler üzerindeki etkisi vardır. Bu teknolojilerin sağladığı imkanlar neticesinde hem yeni teknoloji üreten işletmeler hem de eski ekonominin işletme ve şirketlerinin iletişim altyapılarının güçlendirip bu teknolojiler aracılığıyla faaliyet göstermeleri gerektiğinin öneminin farkına varmaktadır. Bu farkındalıklardan en önemlisi e-ticaret örneğidir (Şanlı, 2005:202).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler Dünyada ve Türkiye’de önemli yatırım alanı olarak görülmektedir. Bu teknolojilerin kullanımındaki artışlar e-ticareti artırmakta ve ekonomide etkileri de hızla artmaktadır. E-ticaretin yaygınlaşması ve sağladığı avantajlar sayesinde devlet tarafından teşvikler de uygulanmaya başlamıştır (Savrul ve Kılıç,2011:27).

Türkiye’nin ekonomik yapısı içinde yeni ekonominin ağırlığının ne kadar olduğunu anlayabilmek adına e-ticaretin Türkiye’deki pazar büyüklüğüne bakmak faydalı olacaktır. Yapılan e-ticaretin sektörler arasında yıllara göre zaman içindeki artan değişim Türkiye’nin yeni ekonomiyi önemli gördüklerinin bir kanıtıdır. Tablo 1’de e-ticaretin ortalama yıllık büyüme miktarı 2013 yılında 7.4 milyar dolar iken, bu miktar 2017 yılında 11,6 milyar dolar olmuştur. Özellikle çok kanallı perakendede e-ticaret dışı ticaret imkanı da olan

kanallardaki büyümenin artan düzeyde seyretmesi yeni ekonomi ivmesinin de arttığını göstermektedir.

**Tablo.1. Türkiye’de E-Ticaret Pazar Büyüklüğü Milyar USD ve 2013-17 Ortalama Yıllık Büyüme**

Sektörler	2013	2014	2015	2016	2017	Ortalama Yıllık Büyüme%
<b>Online Yasal Bahis</b>	0,8	0,9	0,9	1,0	1,2	12
<b>Tatil ve Seyahat</b>	2,7	3,1	3,3	3,3	4,1	16
<b>Çok Kanallı Perakende</b>	1,3	1,6	1,8	2,1	2,3	11
<b>Sadece OnlinePerakende</b>	2,6	2,9	3,1	3,7	4,1	9

Kaynak: Tubisad Türkiye’de e-ticaret 2017 Pazar Büyüklüğü

Yeni ekonomi bir ülke ekonomisindeki varlığını e-ticaret aracılığıyla göstermektedir. Bu bağlamda, küresel düzeyde ülkelerdeki e-ticaretin durumunu birkaç değişkenle göstermek gerekecektir. Tablo 2’de kişi başı gelir satın alma gücü paritesine göre, online perakende/toplam perakende hesabı, e-ticaretin toplam perakende sektörünün büyüklüğüne bölünerek hesaplanmıştır.

Tablo 2’de e-ticarete ülkeler arasında karşılaştırma yaparken, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olarak ayırım yaptığımızda gelişmiş ülkelerin birkaç ülkesinin pazar payının liste başı olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler arasında Çin’in Pazar payının büyüklüğü dikkat çekmektedir. Yine tüm sektörlerde 2013-2017 yılları arasında %12’lik bir ortalama yıllık büyüme gerçekleşmiştir.

Tablo.2. Ülkeler Bazında e-ticaret Karşılaştırma

Gelişmiş Ülke	Online/Toplam Perakende (%)	Online Alışveriş Yapanlar (%)	Mobil Alışveriş Yapanlar (%)	Kişi Başı Gelir (\$)	Nüfus (mn)
İngiltere	15,7	78	40	44,1K	66,0
ABD	11,8	67	36	59,5	325,7
Almanya	9,1	74	23	50,4	82,9
Fransa	8,3	61	17	43,8	64,6
Japonya	7,9	63	24	42,8	126,7
İspanya	4,0	59	26	38,3	46,5
Gelişmekte Olan Ülke	Online/Toplam Perakende (%)	Online Alışveriş (%)	Mobil Alışveriş (%)	Gelir (\$)	Nüfus (mn)
Çin	20,4	45	39	16,7	1.390,1
Polonya	6,2	57	22	29,5	38,4
Brezilya	6,3	45	27	15,6	209,3
Rusya	4,8	46	23	27,8	144,5
Türkiye2016	3,5	43	31	24,9	79,8
Türkiye 2017	4,1	43	30	26,9	80,8

Kaynak: Tubisad, Türkiye’de e-ticaret 2017 Pazar Büyüklüğü

### 2.1. Eski Ekonominin Belirleyicilerinin Yeni Ekonomideki Karşılıkları

Yeni ekonominin ortaya çıkması 1990’lı yıllara kadar uzanmaktadır. O dönemde Amerikan ekonomisi uzun bir durgunluk sürecinden sonra düşük enflasyon, yüksek büyüme hızı ve düşük işsizlik oranlarına ulaşmıştır. Bu önemli performans ABD’de yapılan enformasyon teknolojilerindeki hızlı gelişmelere bağlanmıştır (Şanlı, 2005:205).

Yeni ekonomi değişim unsurları itibariyle eski ekonomiden birçok yönde ayrılıklar görülmüştür. Tabloda görüldüğü üzere yeni ekonomi tamamen yenilik, teknoloji, ağ örgütlü, bilgi ve deneyim, daha yüksek ve farklı hedefler odaklıdır. Bu da sanayiye dayalı



ekonomik yapının bilgiye dayalı ekonomik yapıya dönüştüğünü göstermektedir.

**Tablo.3. Eski Ekonomi ve Yeni Ekonomi arasındaki Farklılıklar**

Değişim Unsuru	Eski Ekonomi	Yeni Ekonomi
Üretim ve Rekabet	Ulusal	Küresel
Organizasyon Yapısı	Hiyerarşik-Bürokratik	Ağ Örgütü Şebeke
Üretim Yapısı	Kitlesele Üretim	Tam Zamanlı Esnek Üretim
Büyümenin Belirleyicisi	Sermaye, İşgücü	Yenilik, İcat, Bilgi
Teknolojinin Belirleyicisi	Makineleşme	Dijitalleşme
Karşılaştırmalı Üstünlüğün Kaynağı	Ölçek Ekonomileri, Düşük Maliyet	Kapsam Ekonomileri, Yenilik ve Kalite
ARGE'ye Verilen Önem	Düşük, Orta	Yüksek Önem
Diğer Firmalarla İlişkiler	Tek başına hareket	Birliktelik, Ortaklık, Sinerji
İşgücü Politikasının Amacı	Tam İstihdam	Yüksek Reel Ücret
Eğitim	Mesleki Eğitim	Yaşam Boyu Öğrenim
İstihdam	İstikrarlı	Risk ve Fırsatlar
Regülasyonlar	Kumanda ve Kontrol	Piyasa araçlarına Dayalı, Esnek
Beşeri Sermaye	Üretim Odaklı	Müşteri Odaklı
İşgücü	Önemli	Daha Az Önemli
İşgücünün Yapısı	Kalifiye Değil veya Belirli Alanda Uzman	Bilgi, Deneyim, Yenilikçi
Varlıkların Önemliliği	Maddi Varlıklar Görece Önemli	Gayri Maddi Varlıklar Daha Önemli
Sektörel Yapı	Tarım ve Sanayi Sektörü Ağırlıklı	Hizmet Sektörü Ağırlıklı

**Kaynak:** Aktan ve Vural'dan aktaran Şanlı, 2011:28.

### 3. Yeşil Ekonomi

Sanayileşmenin hız kazanması ile birlikte ortaya çıkan çevre sorunları, 1970'li yıllardan itibaren küresel düzeyde tartışılmaya başlanmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra birçok ülke çevresel bozulmayı dikkate almadan hızlı bir kalkınma stratejisini benimsemiş, bu kalkınma stratejileri de, ciddi çevre sorunlarını ortaya çıkarmıştır.

Üreticilerin kıt olan kaynakları sınırsız olarak görmesi, tüketicilerin tüketim ihtiyacının sürekli olarak artması bütün bunlara bağlı olarak gelişen teknolojik gelişmeler dünyanın ekolojik dengesine zarar vermektedir (Gürdin, 2017:40).

Modern-sonrası yönetim düşüncesi anlayışıyla geliştirilen yeşil ekonomi son yıllarda büyüme, endüstriyel üretim ve tüketim, teknolojik gelişmelere karşı çevreyi bozmayacak ve çevreyle uyumlu sürdürülebilir ekonomik politikaları da kapsamaktadır. Çevreye ve topluma yıkıcı etkileri olan mevcut ekonomi anlayışına karşı yeşil alternatifler olarak da nitelendirilebilir.

Yeşil ekonominin tanımını yapacak olursak: İnsanları doğa üzerindeki yıkıcı etkilerini en aza indirmeyi ve bu sayede canlı yaşamını kalıcılığını sağlamayı amaçlayan, ekonomik kalkınma ve büyümeyi reddeden, insani ölçüde üretim ve tüketimi hedef alan bir ekonomik anlayıştır (Aşıcı ve Şahin, 2012:24).

### **3.1. Yeşil Düşünceden Yeşil Ekonomiye Geçişin Hazırlık Aşamaları**

Çevre de artık para gibi, enformasyon gibi, ulusal sınırlar tanımamaktadır. Karşı tarafta bir rakibin bulunduğu meseleler gibi ele alınamazlar. Bu meseleler için uluslar aşırı düzeyde uygulanacak uluslar aşırı politikalar gerekmektedir. Yani bir uluslar aşırı ekoloji söz konusudur (Drucker, 1996:118)

Ülkeler yapılan faaliyetlerin çevreye verdiği hasar konusunda bir kamuoyu yaratmak adına küresel bazda çeşitli toplantı ve konferanslar düzenlemektedir. Bu konferanslarda büyüme ve kalkınmaya dayalı ekonomi politikalarının yerine yeni kavramlardan olan sürdürülebilir kalkınma, çevre boyutu, küçük daha iyidir anlayışı

ile ekonomilerin küçülmesi, aşırı üretim ve tüketim anlayışının terk edilmesine, enerji üretimi konusunda çevreye ve doğal kaynaklara daha az baskı yapan bir politikanın oluşturulması vb birçok konuda görüşler paylaşılmaktadır.

### **3.2. Sürdürülebilir Kalkınma ve Yeşil Ekonominin Oluşumu**

İktisatçılar çevreyi ve çevreye verilen zararı "dış koşullar" olarak görme alışkanlığındadırlar. Çevre üzerindeki etkileri "dış koşullar" olarak ele almak artık kuramsal açıdan illa haklı gösterilemez. Geçen yüzyıl içinde, firmalar bu etkileri dış koşul olmaktan çıkararak işin doğrudan maliyetleri arasına sokmuşlardır (Drucker, 1996:137).

İktisadın geçmişine bakıldığında süreç içinde D.Ricardo, Marx ve Keynes'in yaklaşımları çerçevesinde büyüme kavramı yoğun olarak tartışılmıştır. Sadece Ricardo büyüme modelinde toprak sahiplerine toplam hasıladan aldıkları payı açıklaması sebebiyle çevre konusunda başlangıç niteliğinde bir katkı sunmuştur (Alagöz, 2004).

Kalkınma, büyüme ve sürdürülebilirlik kavramları yeşil ekonominin içeriğini anlaşılmasında önemli argümanlar olarak nitelendirilebilir. Sürdürülebilirlik kavramı bugün pek çok alanda karşımıza çıkmaktadır. Fakat sürdürülebilirlik kalkınma ile birleştiğinde çevreyle uyumlu konuları kapsadığı aklı gelmesi gerekmektedir. Büyüme ise daha çok iktisadi nitelikte değerlendirilen konular üzerine yoğunlaşmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma tanım itibarıyla yeşil ekonomiyle özdeşleşmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma ya da yeşil olarak adlandırılacak bir ekonomide gelir ve istihdam artışlarının sağlanabilmesi daha çok çevre kirliliği ve karbon emisyonlarının azaltılabilmesi, enerji ve

kaynak verimliliğinin geliştirilmesi, biyolojik çeşitliliğin korunması ve zenginleştirilmesi kamu ve özel sektörün birlikte gerçekleştireceği yatırımlar sayesinde sağlanabilecektir.

Nitekim, Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın 2012 yılı Ekim ayında Cenevre'de düzenlemiş olduğu "Technical Workshop on Fiscal Policies Towards an Inclusive Green Economy" isimli çalıştayda, yeşil bir ekonomiye geçişte çevresel yeşil vergiler, enerji sektöründe uygulanan sübvansiyonların reformize edilmesi ve mali reformlar konuları gibi üç unsur anahtar kavramlar olarak belirlenmiştir (Özçağ ve Hotunluoğlu, 2015:313). Tüm bunların ışığında yeşil ekonomi iktisadi, sosyal ve ekolojik açıdan sürdürülebilir bir kalkınmayı hedeflemekte olduğu görülmektedir.

### **3.3.Yeni Yeşil Düzendeki Yeşil Ekonominin Kapsamı**

Küresel ekonominin yeşillenmesini teşvik amacıyla "Küresel Yeni Yeşil Düzen", Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından Ekim 2008'de başlatılmıştır. Bu yeni düzen ekonominin yeşillenmesini doğa, insan ve ekonomi yatırımlarında iyi kazanç sağlamak üzere iş ve altyapının yeniden yapılandırılması süreci ile eş zamanlı olarak sera gazı emisyonunun azaltmak, daha az doğal kaynak kullanmak, daha az atık oluşturmak ve sosyal eşitsizliği azaltmak" şeklinde tanımlamaktadır (Abdiraimov, 2016:33).

Birleşmiş Milletler Dünya Çevre Kalkınma Örgütü küresel yeni düzende yeşil ekonominin işleyişi için uluslar arası işbirlikleri sayesinde çeşitli alanlarda yatırımlar amaçlamıştır.

Yenilenebilir, sürdürülebilir temiz enerji ve teknoloji alanında barınma ve ulaşım alanlarında enerji ve karbon tasarrufu sağlayan

yeni donanımlara, yeni “temiz” ve yenilenebilir enerji kaynaklarına ve birincil mallara yapılan yatırımlardan oluşmaktadır (Lipietz, 2012:76).

Sürdürülebilir organik tarım, orman ve ekosistem çerçevesinde toprak, tatlı su kaynakları, orman ve balıkçılık sahalarının geliştirilmesi, korunması ve sürdürülebilirliğine yönelik yatırımların yapılmasıdır (Abdiraimov, 2016:34).

#### **4. Stratejik Uluslar arası Pazarlama**

Stratejide işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Bu bağlamda strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006:33).

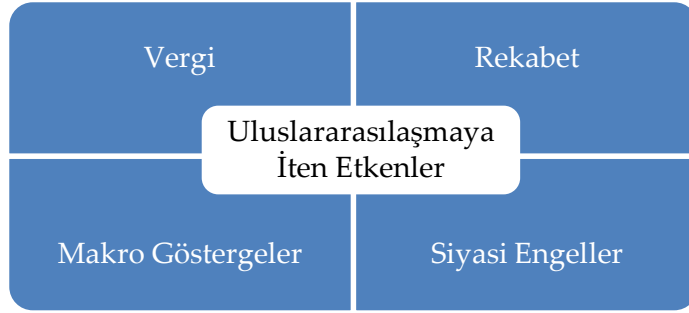
İç pazarların durgunluğu ve büyümenin sınırlarının belli olduğunda pazar payını kaybetmek istemeyen işletmeler yeni koşullara uyum için politik kısıtlamaları aşmak, teknolojisini yenilemek ve maliyetleri düşürmede lider işletmelerden faydalanmak için pazar tabanlı stratejiler geliştirirler (Ertan ve Tüfekci, 2006:72).

Uluslar arası pazarlama ürüne yönelik dağıtım, fiyat, geliştirme vb etkinliklerin bir çok ülkede gerçekleştirilmesidir (Yıldırım, 2015:11). Pazarlama ile işletmeler pazara girişte belirli bir program çerçevesinde geliştirdikleri “Franchising” uluslar arası pazarlamada kullanılan en yaygın olan stratejidir. Stratejik açıdan bir ülkenin gücünü gösteren parametrelerden olan marka ve katma değer üreten sanayi ve çevreye saygı franchising stratejisi içinde incelenecektir.

#### 4.1. İşletmeleri Uluslararası Pazarlara İten Etkenler

Her işletmenin bir kapasitesi vardır. İç pazarda bu kapasitenin tümü kullanılmıyorsa dış pazara açılmak işletmenin karlılığını arttıracaktır. Dış pazarın gelişimi iç pazardan hızlıysa işletmenin büyüme hızı da doğru orantılı olarak artacaktır (Kırdar, 2005:234).

Şekil 2: Uluslararasılaşmada Temel Etkenler



Bir işletmenin dış pazara girmesine sebep olan diğer bir etken yüksek gümrük vergileri ya da kotalardır. Birçok işletme bu engeller yüzünden ürün alıp satmak yerine doğrudan yatırım yaparak bu engelleri ortadan kaldırmaya çalışmıştır (Ünsar, 2007:698).

Bu etkenleri genel hatlarıyla sıralayacak olursak: İç piyasadaki rekabetin aşırı seviyelerde olması, siyasi yapının düzensizliğiyle getirilen engeller, makro göstergelerin büyüme ve maliyetler üzerindeki olumsuz etkisi, iç piyasanın yetersiz ve küçük oluşu, dış piyasadaki yüksek büyüme hızı ve düşük maliyetler, iç piyasanın aksine dışta engeller yerine daha esnek ve regüle edici bir pazarın var oluşu, dış piyasadaki pazarın iç piyasaya göre potansiyel olarak gelişmekte ve büyümekte olması vb etkenlerdir

## 5. DIŞ PAZARA GİRİŞ STRATEJİŐ: FRANCHİŐİNG SİSTEMİ

### 5.1. Franchising Tanımı ve Kapsamı

1700'lü yıllarda İngiltere'de bira üreticileri ile bar sahiplerinin arasında yapılan sözleşmelerde franchising ilişkisi oluşturulmuştur. Abd'de ilk franchising uygulamaları 19.yüzyılda görülmeye başlanmıştır. Dikiő makineleri, otomobil satışları, benzin istasyonları ve hafif içkilerin Őiőelenmesi gibi gibi sektörlerde franchising işlemlerinin başladığı görülmektedir (Ergun ve Gönen, 2005:116).

Türkiye'de franchising sistemi genel kanunlar üzerinden yürütülürken Avrupa Birliği ve Gümrük birliği kapsamında gerekli mevzuat uyumu sağlandıktan sonra, 13.12.1994 tarihinde 'Rekabetin Korunması Hakkında Kanun' ve bu kanun uyarınca 1998 yılında Rekabet kurulu tarafından çıkarılan "Franchise Anlaőmalarının İlişkin Grup Muafiyeti Tebliğ" ile ülkemiz daha sağlıklı Şekilde uygulama imkanına kavuőmuştur (Aslanoğlu, 2007:8). 1991 yılında UFRAD Ulusal Franchise Derneği'nin kurulması ile birlikte bu sistemin uygulanması daha da hızlanmıştır.

Kavram tüm dünyada İngilizce "Franchising" olarak kullanılmaktadır ve terminolojik olarak Türkçe karŐılıđı "isim hakkı" olarak belirlenmiştir (Küçük, 2011:19).

İngiliz Franchise Birliği tarafından yapılan tanımda Franchising (Ak, 2012:447):

- Franchisor'a (bir firma/marka) ait veya onunla bağlantılı olarak bir ismi kullanarak ve ya bu isim altında belli bir işi franchise dönemi boyunca franchise yürütmesini izne bağlayan ve zorunlu kılan,

- Franchisor'a franchise dönemi boyunca işi yürütme biçimi üzerinde sürekli kontrol hakkı tanıyan,
- Franchise'a konu olan işin yürütülmesinde franchisor'ı (franchise/veren) franchisee'e (franchise/alan) destek vermeye zorunlu kılan(sistem aktarımı, personel, eğitimi, yönetim desteği),
- Franchisor tarafından franchise'e temin edilen mal/hizmetler markanın kullanımı karşılığında franchisee'i franchisor'a periyodik olarak belli bir miktarda para ödemesini zorunlu kılan,

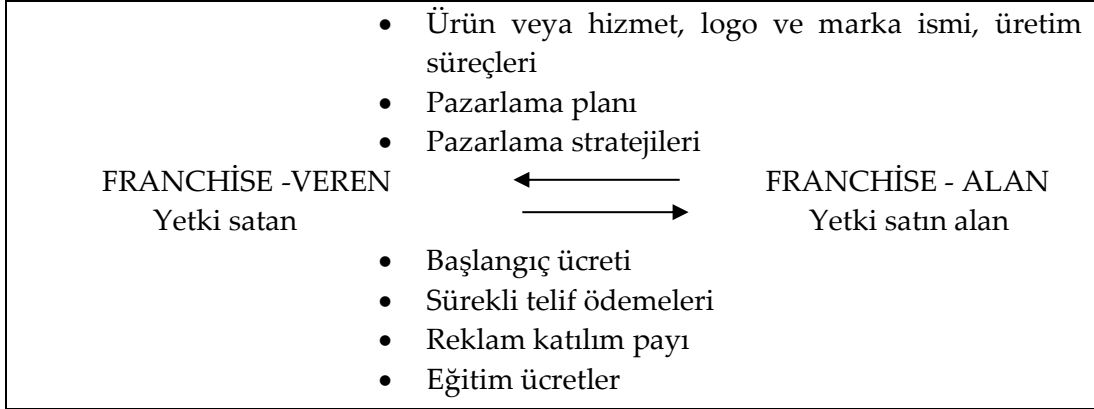
Bir franchising sisteminde şekil 3'den de anlaşılacağı üzere iki taraf bulunmaktadır. Franchise veya franchising kelimesinin kökeni serbest bırakma anlamına gelen Fransızca "franchir" ve İngilizce'de de aynı anlama gelen "to free" fiillerinden gelmektedir. İngilizce'de (Üner ve Karatepe, 1996:193):

- Franchising: Sistemin genel adıdır.
- Franchise: İsim ve işletme hakkı, imtiyaz vermedir.
- Franchisor: Üretici işletme, ana işletme, isim ve işletme hakkını veren firma franchise vericisidir.
- Franchisee: Franchise alıcısı, ana işletmeden bu hakkı alan gerçek veya tüzel kişidir.



### Şekil 3. Franchising Sisteminde Taraflar ve Değişime Konu Olan

#### Unsurlar



**Kaynak:** Kavas'dan aktaran Nart ,2005:124

### 5.2. Franchising Sisteminin Özellikleri

Franchising bir pazarlama ve dağıtım yöntemidir. Franchise sözleşmesi, hak ve yükümlülükleri çerçevesini belirleyen bir franchise paketini kapsamaktadır. Bu pakette Franchise veren işletmenin pazarlama ve satış politikaları, maddi olmayan varlıkların kapsamı ve organizasyonla ilgili konular yer almaktadır (Doğaner, 2011:2).

Franchising sistemine giren firmalar yeni bir marka yaratarak, araştırma, geliştirme, pazar araştırması, tüketici tercihleri gibi yönetim araştırmalar yapmadan, denenmiş, tecrübeler ile sistemi yakalamış markaların sahibi ile bir franchising sözleşmesi çerçevesinde anlaşarak işe başlama olanağı bulabilmektedirler (Aslanoğlu, 2007:77).

### 5.3. Franchising Sisteminin Çeşitleri

Dünya genelinde franchising uygulamaları ülkeden ülkeye işlemin niteliği, içeriğine göre değişik açılardan uygulanmaktadır. Tüm bu farklılıkların temelde ürün ve ticari marka verme, işletme şeklini verme esasına dayandığı görülmektedir:

#### 5.3.1. Ürün ve Ticari İsim Franchising:

Ürün ve ticari isim franchising sisteminde belirli ürünlerin benzer görünümündeki bağımsız işletmelerde pazarlanması sonucu, üretici ile satıcının aynı imaj altında birleşmesi sağlanmaktadır. (Ergun ve Gönen, 2005: 120-121).

**5.3.2. Ulusal Franchising:** Franchising sözleşmesi bir ülke sınırları içerisinde, şehirler ya da bölgeler arasında yapılıyorsa ulusal franchisingdir. Bu franchising türünde taraflar aynı ülkededir (Aksümer, 2015:208).

**5.3.3. Uluslar arası Franchising:** Uluslararası franchising franchise veren taraf sahip olduğu mal ve hizmeti ihraç ederek, satarak hem ihraç ettiği mal ya da hizmet geliri kazancı hem de franchising geliri olmaktadır. Franchise alan taraf ise franchising sözleşmesi ile bir mal ya da hizmet ithal edilmekte ve bunun için bir bedel diğer ülkeye aktarılabilir (Ergun ve Gönen, 2005:119).

**5.3.4. İşletme Sistemi Franchising:** Tüm bir firmanın işletilmesi üzerinde durulur. Başarılı bir perakendeci işletme, aynı işin başka bir coğrafi yerde işletilme hakkının satışını alır. Bu sistemin uygulandığı hizmet alanları özellikle oteller, restoranlar, perakende satış mağazaları, kiralama ve danışmanlık hizmetleri veren firmalardır (Yurdakul, 2015:4).

**5.3.5. Master Franchising:** Master franchising ise ana franchise vericisinden franchise alan taraf, aynı zamanda belirli bir bölgede franchise verme yetkisine de sahip olmakta ve o bölgede franchise vericisi gibi başkasına alt franchise vermektedir. Buna Şub franchising de denilmektedir (Aksümer, 2015:209).

**5.3.6. Dönüştürme Franchising:** Bir işletme sahibinin, işletmesini ve işletmesine ait faaliyetlerinin tamamını franchising

veren işletmenin bir satış yeri haline dönüştürmesidir (Ergun ve Gönen, 2005:121).

## 6. FRANCHİSİNG SİSTEMİNİN STRATEJİK AÇIDAN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Franchising sisteminin avantajları ve dezavantajları, bir karar verme aracı olan SWOT analizle bağ kurularak daha spesifik olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Stratejik durumları sistematik olarak analiz eder ve kurumların kendi iç ve dışından olan düzeylerini tespit eder. Bu faktörleri belirledikten sonra stratejiler geliştirilir (Salar ve Salar, 2014:516). Bir SWOT analizindeki güçlü yönler ve fırsatlar franchising avantajları ile özdeşleştirilirken, zayıf taraflar ve tehditler franchising'in dezavantajları ile özdeşleştirilebilir.

### 6.1. Franchising Sisteminin Avantajları

- Pazar hacmini arttırma: Franchise alan işletmelerin yaptığı ödemeler başlangıç ücreti, royalti, reklam ödemeleri vb yeni yatırıma gerek kalmadan hem franchisorun karını arttırmakta hem de pazar hacmini arttırmaktadır (Küçük, 2011:22).
- Mali Destekler: Franchise alan franchise verenden teknik ve yönetsel destek almaktadır. Malları franchise verenin kitle pazarları aracılığıyla daha iyi fiyatlarla satın almaktadır. İş dünyasındaki kredi durumunu, finansman sağlama kabiliyetini olumlu yönde etkileyecek şekilde iyileştirmekte ve diğer ticari konularda ona yardımcı olmaktadır (Velentzas ve Broni, 2013:766).
- Maliyetleri düşürme: Franchisor'un personel ve kira giderleri çok düşüktür. Çünkü işin yapısı gereği, kendisi personelini teminle yükümlüdür (Küçük, 2011:22). Franchising sistemi pazarlama

faaliyeti içerisinde araçların sayısını azaltarak maliyetleri düşürmektedir (Yurdakul, 2015:9).

- Rekabet sağlama: Franchisorun ismi ve markası bilinen bir dağıtım ağının hızla genişlemesiyle artmakta ve böylece piyasadaki rekabetçi durumu güçlenmektedir (Velentzas ve Broni, 2013:766). Her franchise alıcısı kendi satış yerini açacağından kar maksimizasyonu motivasyonu ile franchisor'un tavsiye ve kurallarını uygularlar. Bu stratejik açıdan önemli bir noktadır (Üner ve Karatepe, 1996:195).
- Riski yayma: Franchise alan işletme kendi başarısızlığının riski kendisine aittir. Böyle bir durumda franchise veren firma herhangi bir zarar görmemektedir (Ak, 2012:460). Bununla birlikte satışların düşük olması her iki tarafı da olumsuz etkileyeceğinden, risk taraflar arasında paylaşılmaktadır (Ulaş, 2004:38).
- Faaliyetlerin sürekliliği: Yasal olarak yapılan anlaşmalar Franchise verenin lehine düzenlenir. Bir franchise alıcısı sisteme belli miktarda yatırım yapacağından bu sistemden kopması yada başka bir beklentiye girmesi olası değildir (Üner ve Karatepe 1996:194).
- Zorluklar ve belirsizlikler azalır: Üretim, yönetim, dağıtım, pazarlama, satış gibi konuların zorlukları iki taraf arasında paylaşıldığından üretim ve satış arasındaki optimum miktar uyumsuzluğu problemi minimum düzeyde ortadan kalkmış olabilmektedir (Ak, 2012:461)

## 6.2. Franchising Sisteminin Dezavantajları

- Kontrol güçlüğü ve yaptırım zorluğu: Franchise alan işletmeler sistem sayesinde güçlendikten sonra franchise veren işletmelerin ticaret politikalarına aykırı davranışları, franchisor'un işletmenin

ticari faaliyetlerini denetlemesini engellemektedir. (Ayhan, 1984: 94).

- Rekabet yasağı güçlüğü: Franchise alıcısı sistemden ayrıldığı zaman öğrendiği teknikleri ve kazandığı tecrübeyi (know how, yönetim teknikleri vb), aynı bölgede franchise vericisinin karşısına benzer iş kurarak yeni bir rakip kimliğinde bulunabilir. (Üner ve Karatepe, 1996:195).
- Mali sorunlar: Franchisor tarafından sisteme giriş aidatlarının ve mal ve hizmetlerin fiyatlarının yüksek tutulması franchisee açısından ödeme güçlüğü yaratmaktadır.
- Personel sağlama ve yönetimine özgü olumsuzluklar: Franchise alıcısı personel alımında gerekli özeni göstermediği zaman işletmenin hizmet kalitesini olumsuz etkileyecektir (Üner ve Karatepe, 1996:195).

## 7. FRANCHİSİNG İŞLETMELERİNİN TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ ÖRNEKLERİ

Ülkemizde ulusal ya da uluslar arası franchising, işletme franchising, ürün ve marka franchising türünde çeşitli sektörlerde örnekler mevcuttur. Ülkemizde en bilindik olanı ürün ve marka franchisingi kapsamında Mudurnu Chicken, Sagra Special, Mudo ilk örneklerdendir. İşletme sistemi franchising türünde Levi's, Lee, Benetton, Express Cargo verilecek ilk örneklerdendir.

Türkiye'de franchise işletmelerinin sayısı 2 bin 500'dür. Avrupa Franchise Federasyonu (EFF) istatistiklerine göre, Türkiye franchise sayısına göre Avrupa birincisidir. Türkiye'yi 1.375 markayla Fransa, 960 markayla Almanya izlemektedir. Yıllık ciro itibariyle belirlenen Franchise 100 listesi de bu nedenle gıda, eğitim, yeme-içme,

kahve zincirleri, gayrimenkul danışmanlığı gibi çok farklı sektörleri kapsamaktadır (<https://www.franchiseborsasi.com.tr/100-buyuk-franchising-sirketi/>).

Mevcutta olan franchise sayısı itibariyle bir sıralama yapıldığında başlıca örnekleri Oses, İstikbal, Bellona, Mavi, Mondı, Mado, Kahta çiğ Köfte, Turyap, Cesa çiğ Köfte ve Re-Max, Tatlıses Çiğ Köfte, Simit Sarayı, Burger King, Euro Master, Özsüt şeklindedir.

Türkiye'deki franchise işletmelerinin genel olarak büyüme temelli stratejileri kendilerine ilke edinmiştir. Ancak son yıllarda 2016'da yaşanan durgunluk ve dolayısıyla 2017 yılında var olan durumlarını korumak istemeleri açısından yeni ataklar gerçekleştirilememiştir. Literatürde franchising işletmelerinin farklı sektörlerde ait uygulamaları gerek ulusal, gerekse uluslar arası düzeyde yer almaktadır. Ancak burada bu sisteme ait örnekler değerlendirilirken modern kavramlarla ilişkilendirilerek çıkarımlar yapılmıştır. Bu bağlamda çevre kavramından yola çıkılarak teknolojik çevreyi içinde barındıran işletmelerin e-ticaret durumu bu çıkarımlar için bir ölçek olarak kabul edilmiştir.

### **7.1. Perakende Sektöründeki Franchise İşletmelerinin E-Ticaretteki Payı**

Perakende sektöründeki işletmelerini yapısı incelendiğinde Franchising sisteminin çok yaygın olduğu görülmektedir. Çünkü Franchising modern yöntemleri kullanarak en az kaynakla uygun işin gerçekleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu yöntemlerden en önemlisi e-ticaret olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca küresel alanda farklı kültürlerin olduğu pazarlara girişte özellikle perakende yapısı

ve tüketicilerin istekleri doğrultusunda uygulanabilen önemli uluslar arası stratejilerdendir.

Mevcut durumda, Türkiye'deki e-ticaret pazarının hacmini sağlıklı tahmin edebilmek için yerel bir kaynak bulunmamaktadır. Yapılan tahminler, TÜİK, TÜBİSAD, ETİD gibi yerel ve Euromonitor, IDC gibi dış kaynaklı pazar araştırmalarından yola çıkarak hesaplanmaktadır.

Dünya çapında perakende satışlarının, e-ticaret de dahil olmak üzere 2017 yıl sonunda 23.445 milyar dolar olarak gerçekleştiği tahmin edilmektedir. E-ticaret sektörü her yıl, geleneksel perakende sektöründen yaklaşık yüzde 1 oranında pay çalmaktadır. Bu oran toplam perakende satışlarının yüzde 10,1'ini oluşturuyor. Bu noktada, küresel e-ticaretin toplam perakende satışları içerisindeki payı 2011 yılında yüzde 3,6 iken 2016'da bu oranın yüzde 8,7'ye yükseldiğini belirtmek gerekmektedir

([https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018\\_perakende.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018_perakende.pdf)).

Türkiye'de perakende sektöründe faaliyet gösteren ilk 20'de yer alan Franchise işletmeleri ile perakende sektöründe e-ticaret kanalıyla faaliyet gösteren işletmelerin farklı olduğu görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'de e-ticaret kanallı iş modelini benimsemeleri noktasında geri kaldığı gözlemlenmiştir.

Mobicaps mağazalar zinciri 2016 yılında kurulmuş olmasına rağmen 2018 yılında stoksuz web bayilik modeli ile e-ticaret sitesi ile dijital dünyaya adım attı. İş modelinde omnichannel yapıyı benimseyen Mobicaps, franchiselarına buldukları lokasyondan gelen web siparişlerde belirli oranda pay sunmaktadır. Bu alanda

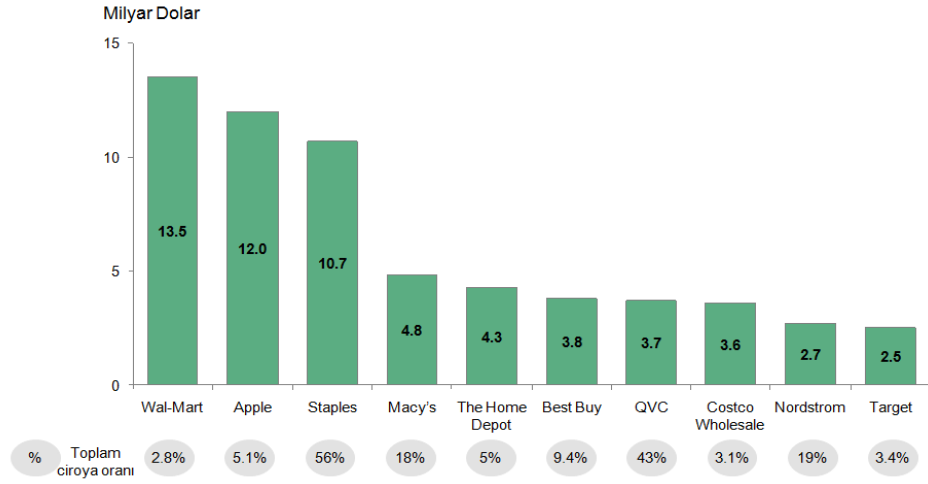
gelişmenin ve istihdam oluşturmanın ülkemizin gelişmesine katkı sağlayacağını belirtti. Bu amaçla Mobicaps, klasik franchiselar verirken profilini uygun gördükleri web sitesi sahiplerine de online bayilik sistemi ile binlerce ürününü stok tutmadan sitelerinde satabileceklerini duyurmuştur.

([http://www.konhaber.com/habermobicaps\\_stoksuz\\_web\\_bayilik\\_modeli\\_ile\\_e\\_ticaret\\_e\\_yeni\\_bir\\_soluk\\_getiriyor-846542.html](http://www.konhaber.com/habermobicaps_stoksuz_web_bayilik_modeli_ile_e_ticaret_e_yeni_bir_soluk_getiriyor-846542.html)).

Reel sektöre genel itibariyle bakıldığında Türkiye'nin ilk 100 perakendecisinden 35'inin doğrudan kendilerinin yürüttüğü e-ticaret faaliyeti bulunmamakta, bir kısmı pazar yerleri aracılığı ile online satış yapmaktadır. Gelişmiş pazarlardan ABD'de ise, ilk 100'deki perakendecinin sadece 6'sının e-ticaret faaliyeti bulunmamaktadır (Tüsiad, 2017:49). Listedeki firmalar incelendiğinde, 25 şirketten 18'inin klasik perakendeci şirketler olduğu göze çarpmaktadır. Bu durum, ABD'deki perakendecilerin online'da varlık göstermenin öneminin ciddi anlamda farkında olduklarının bir göstergesidir (Tüsiad, 2017:21).



Şekil 3: ABD'deki ilk 10 Franchise Perakendecisinin Ciro



ABD'de e-ticaret sektörü oldukça gelişmiş ve belli bir olgunluğa ulaşmıştır. Buna rağmen, bu olgun pazarda bile hala perakendeciler için oldukça büyük bir potansiyel bulunmaktadır. Staples ve QVC gibi şirketlerin online ciroları toplam cirolarının önemli bir kısmını oluşturmaya başlasa da, listenin ilk 10'undaki diğer klasik perakendecilerin online'da yarattıkları ciro henüz çok yüksek seviyelere ulaşmamıştır. Örneğin, listenin birinci sırasında yer alan Walmart, online faaliyetlerinden yaklaşık 13.5 milyar dolar ciro yaratmasına rağmen bu rakam toplam cirosunun sadece 2.8%'ini oluşturmaktadır (Tüsiad, 2017:21).

### SONUÇ

21. yüzyılda küreselleşmenin etkisiyle yaşanan teknolojik ve ekonomik gelişmeler işletmeleri organizasyonu ve faaliyetleri konusunda yeni yönetim şekilleri bulma arayışına sürüklemiştir. Modern-sonrası ve postmodern yönetim olarak adlandırılan bu dönemde işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri ve bu başarının sürdürülebilirliğini sağlamaları için yeni stratejiler oluşturmaları

gerekliliği doğmuştur. Sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet konusunda işletmelerin rekabet üstü davranabilmeleri için iç ve dış çevreye göre geliştirdikleri stratejiler üretim ve yönetim faaliyetlerini etkilemektedir. Dolayısıyla stratejik düşünceler stratejik davranabilmek adına yeni kavramlar gelişmesine sebep olmuştur.

Yönetim konusundaki modern-sonrası yaklaşımlarda işletmeler sisteme ve duruma göre değerlendirilmiştir. Modern-sonrası yaklaşımlar klasik ve neo klasik yönetim yaklaşımlarına göre daha karışık organizasyonların yönetimleri ile ilgilidir. Bu durum organizasyonun yapısı, iç ve dış çevresi, teknolojik gelişmeler vb gibi bir çok faktörün etkisi altındadır. Bu çalışmada çevrenin işletmenin yönetimindeki etkisini geliştiren durumsallık yaklaşımı, modern-sonrası dönemde ortaya çıkan yeni kavramlar çerçevesinde incelenmiştir.

Yeni dünya düzenindeki yeni ekonomi anlayışı dünyanın ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişim ve değişimle birlikte üretim ve hizmet faaliyetlerinin gerçekleştirilme şeklini de değiştirmiştir. Bilgi ve teknolojik gelişmelerin bir aracı olan bilgisayarlar üzerinde internet ortamında yapılan e-ticaret yeni ekonomi düzeninin en önemli faaliyetlerinden biri olarak yerini almıştır. Bu yeni ekonomik anlayışı uygulayan ülkelerdeki ekonomik büyümedeki artışların gözlemlenmesi bu anlayışın küresel düzeyde yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde alıcı ve satıcının bir araya gelme zorunluluğunun olmaması dolayısıyla birçok maliyetlerin düştüğü bir ekonomi anlayışıdır. Bu bilgiler ışığında yeni ekonomi anlayışı tamamen ekonomik büyüme üzerine odaklanmış bir anlayış olarak görülmektedir. Oysa ki ülkeler iktisadi açıdan hedefledikleri

büyüme için göz ardı ettikleri fiziki çevre işletmelere önemli bir üretim maliyeti olarak geri dönmektedir. İşletmeleri üretim, tüketim ve hizmet faaliyetlerinin sonucu yayılan negatif dışsallıklar doğal çevreyi olumsuz etkilemesi yeni bir kavram olan yeşil ekonomi anlayışını ortaya çıkarmıştır. Yeşil ekonomi çevre faktörünü sürdürülebilir kalkınma çerçevesinde sosyal boyutuyla ele alan bir anlayıştır. İktisadi büyümenin çevreye verdiği zararın ekonomik olarak geri dönüşümü için kullanılan politika ve araçları ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak işletmelerin hedefledikleri yönetim anlayışı içinde bulunduğu zamanın ve durumun da etkisiyle hem teknolojik çevreyle hem de fiziki çevreyle ters düşmeyecek faaliyetler de bulunması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için geliştirilen araçlar ve politikalar işletmeye önemli avantajlar sağladığı görülmektedir. Daha da önemlisi üretilen özgün bir ürünle franchising sistemi aracılığıyla ulusal ya da uluslar arası alanda genişleyerek hem reel sektörün büyümesine, hem de ülke ekonomisi açısından makro ekonomik göstergelerde iyileşmelere yol açtığı görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

Abdıramov, M. (2016), "Sürdürülebilir Gelişme Yaklaşımında Yeşil Ekonominin Önemi", *Uluslar arası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 29-39.

Ak, M. (2012), "Franchising", marka, imaj, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 0(10), 443-461.

Aksümer, E. (2015), "Franchising İşlemlerinin Gelir Vergisi Yönünden Değerlendirilmesi", *Mali Çözüm Dergisi*, 25(130), 213-220.

Alagöz, M. (2004), "Sürdürülebilir Kalkınmanın Paradigması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1-23.

Aslanoğlu, S. (2007), "Bir Büyüme Stratejisi Olarak Franchising Sistemi; Firmalar Açısından Önemi, Mevzuat Boyutu ve Muhasebe Uygulaması", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 71-94.

Aşıcı, A.A. ve Şahin, Ü. (2012), **Yeni ekonomi**, İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.

Ayşegül Mutlu, "Global Çevre Sorunları Karşısında AB Çevre Politikalarının Gelişimi", *Avrupa Birliği Üzerine Yazılar*, Editörler: Turgay Berksoy, A. Kadir Işık, Sermaye Piyasası Kurulu, Yayın No: 177, Ekim, 2004, 291-292.

Doğaner, E.Aysan (2011), "Franchising ABC'si, Uçan Balon Franchise Rehberi", 1-19. [www.ucanbalon.com.tr](http://www.ucanbalon.com.tr)

Drucker, P. F. (2011), *The New Realities*, Fifth Printing, New Jersey: Transaction Publisher.

Ergun, Ü. ve Gönen S. (2005), "Franchising Sistemi ve Muhasebe Uygulamaları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 10(2), 113-132.

Ertan, A, ve Tüfekci, K. (2006), "Pazar Tabanlı Stratejik İşbirlikleri Oluşumu, Sorun Alanları ve Sonuçları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(1), 59-76.

Gündüz, İ.O. (2013), "Bir Çevre Vergisi Türü Olarak Enerji Vergisi: Fosil Yakıtların Vergilendirilmesi-I", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 111-126.

Gürdin, B.(2017), “Yeşil Pazarlama Kapsamında Motorlu Taşıtların Çevre Vergisi Kapsamına Alınması”, *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 1(I), 39-49.

İlker, G. (2014), Küreselleşme sürecinde stratejik işbirlikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13, 191-220.

Kılıç, S. (2012), “Sürdürülebilir Kalkınma Anlayışının Ekonomik Boyutuna Ekolojik Bir Yaklaşım”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, 201-226.

Kırdar, Y. (2005), “Dış Pazarlara Yönelme Nedenleri ve Stratejileri”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(13), 233-245.

Koçel, Tamer (2018), *İşletme Yöneticiliği*, On Yedinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Küçük, B. (2011), “Uluslar arası Giriş Stratejilerinde Franchising Sistemi ve Bir Uygulama”, *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 17-29.

Nart, S. (2005), “Türkiye’de Franchising Sisteminin Gelişimi ve Franchise Alan Girişimcilerin İş Memnuniyeti Belirleyicilerinin Analizi Üzerine Bir Araştırma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(10), 123-149.

Özçağ, M. ve Hotunluoğlu, H. (2015), “Kalkınma Anlayışında Yeni Bir Boyut: Yeşil Ekonomi”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 304-324.

Salar, M. ve Salar, O. (2014), “Determining Pros and Cons of Franchising by Using Swot Analysis”, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 122(2014), 515-519.

Salık, S. (2001), "Modern Yönetim Yaklaşımları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 1-19.

Savaşçı, İ. (2007), "Uluslar arası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks&Spencer Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 12(2), 319-337.

Savrul Kılınç, B. ve Kılıç C. (2011), "Eski Ekonomiden Yeni Ekonomiye Yaşanan Yapısal Dönüşümün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri", *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 26-38.

Şanlı, B. (2005), "Küreselleşmenin İtici Gücü Yeni Ekonomi Elektronik Ticaret ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 201-218.

Tağraf, H. (2008), "Küresel Stratejilerden Çok Uluslu Stratejilere Geçiş: Küresel Düşün Yerel Davran", *KMU İİBF Dergisi*, 10(14), 1-18.

Toprak, D. (2006), "Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesinde Çevre Politikaları ve Mali Araçlar", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(4), 146-169.

Tubisad, (2018), *Türkiye'de e-ticaret:2017 Pazar Büyüklüğü*, 2 Kasım 2018 Tubisad:  
[http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad\\_2018\\_e-ticaret\\_sunum\\_tr.pdf](http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_2018_e-ticaret_sunum_tr.pdf) adresinden alındı.

Ulaş, D. (2004), "Franchising Sisteminin, Franchise Alan ve Veren Yatırımcılar Açısından Verimliliğinin Değerlendirilmesi", *Verimlilik Dergisi*, 2, 29-51.

Uyduranoğlu, A.(2003), "The use of fuel and Car Taxes Against Air Pollution in European Union and Turkey", *Yapı Kredi Economic Review*,14,39-53.

Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2016), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul:Beta Basım Yayım Yayın A.Ş.

Üner M.M. ve Karatepe, O.M (1996), "Hizmet Pazarlaması Sorunlarına "Franchising" çözümleri", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 185-208.

Ünsar, S. (2007), "Uluslar arası Stratejilerde Üretim Stratejileri", *Journal of Yaşar University*, 2(7), 695-708.

Velentzas, J. ve Broni, G. (2013), "The Business Franchise Contract as a Distribution Marketing System: Free Competition and Consumer's Protection", *Procedia Economics and Finance*, 5(2013), 763-770.

Yıldırım, N.T. (2015), "Fiyatlandırma ve İnternet Ortamında Fiyatlandırma Stratejileri", *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 10-29.

Yurdakul, M. (2015), "Franchising Sisteminin Kobi'lerde Pazarlama İşlevi Bakımından Değerlendirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 1-12

## LİBERAL BİREYCİLİK, CEMAATÇİ ELEŞTİRİ VE DİN: ORTAK YARAR MI HAKKIN İYİYE ÖNCELİĞİ Mİ?

**Esad Kâmil Tosun**

Arş. Gör., Karabük Üniversitesi Girişimcilik Bölümü  
Res. Asst. Karabuk University, Department Of Entrepreneurship  
[esadtosun@karabuk.edu.tr](mailto:esadtosun@karabuk.edu.tr)

### Öz

1970'ler ile liberal sistemin kriz yaşanması sisteme ve ana mantığına yönelik eleştirileri beraberinde getirmiştir. Özellikle 1980'lerde önemli bir eleştiri cemaatçi düşünürler tarafından dile getirilmeye başlanmıştır. Onların hem geleneksel hem de siyasal liberalizme yönelttiği temel eleştiriler şu şekildedir: Kamusal – özel alan ayrımı ile her türlü “kapsamlı iyi” anlayışının kamusal alanın dışına itilmesi liberal sistemin ortaya çıkan sosyal ve siyasal sorunlara karşı çözüm üretebilme kabiliyetinin tükendiğine işaret etmektedir. Daha ötesinde liberal siyasal sistemin çıkar odaklı birey anlayışı ve makul çoğulculuğa dayandırdığı hakkın iyiye önceliği anlayışı kamusal alanları toplumsal bağlamlardan kopuk bir “agora” haline getirmiş, dolayısıyla liberal siyasal sistem, sosyal ve siyasal krizlerin bizzat üreticisi haline gelmiştir.



Bu makale liberal teori ile cemaatçi eleştiri arasındaki kamusal alan tartışmasını ele almış olup bu tartışmayı dini boyut üzerinden değerlendirmeye tabii tutmuştur. Makalede öncelikle her iki siyasal düşüncenin savundukları görüşleri ve argümanları ortaya koymaya çalışmış, ardından kamusal alanın inşasında ve işleyişinde dinin yeri açıklanmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Siyasal Liberalizm, Cemaatçilik, Komüniteryanizm, Makul Çoğulculuk, Hakkın İyiye Önceliği, Ortak Yarar, Din

### **Liberalism, Communitarianism and Religion: Common Good or Right Prior to Good?**

#### **Abstract**

The crisis of the liberal system with the 1970s brought criticism towards the system and its main logic. Especially in the 1980s, an important criticism began to be expressed by communist thinkers. Their main criticisms of both traditional and political liberalism are as follows: The distinction between public and private spheres and any understanding of “comprehensive good” outside the public sphere indicates that the liberal system's ability to produce solutions to emerging social and political problems is exhausted. Furthermore, the liberal political system's interest-oriented understanding of the

individual and the right prior to good based on reasonable pluralism have made public spaces an agora separated from social contexts. Thus, the liberal political system has become the producer of social and political crises.

This article deals with the discussion of the public sphere between liberal theory and communitarian criticism, and evaluates it from a religious dimension. In this article, first of all, the political ideas and arguments advocated by both political ideas are tried to be put forward and then the place of religion in the construction and functioning of the public sphere is tried to be explained.

**Keywords:** Political Liberalism, Communism, Communitarianism, Reasonable Pluralism, Priority to Right, Common Benefit, Religion

### **Giriş**

Liberalizm, kökeni kimi kaynaklara göre milattan önce beşinci yüzyıla kadar götürülmekle beraber asıl olarak 17. Ve 18 yüzyıllarda belirgin bir siyasi düşünce olarak kendini göstermiştir. Liberalizmi liberalizm yapan en belirgin temel fikirlerinden biri sahip olduğu bireycilik fikridir. Yaklaşık bir asırdır dünyanın “makbul” liberal siyasal sisteminin, tek tek bireylerin toplamından daha fazla bir anlam

ifade etmeyen, toplum anlayışı ve buna bağlı olarak cemaatin öneminin de ancak bireyin çıkarına katkısı kadar olduğu yönünde bir düşüncenin ürünü olması kimlik, farklılık ve tanınma kavramları üzerinden bir tartışmanın ortaya çıkmasını da beraberinde getirmiştir. Bütün bu farklı kavramlar üzerinden yürütülen tartışmaların aslında temelde odaklandığı mesele, kapsamlı liberalizmin “aşkın birey” fikrine, siyasal liberalizmin “makul çoğulculuk olgusuna” dayandırarak açıklamaya çalıştığı hakkın iyiye/yarara önceliği meselesidir.

Liberallerin hakkın iyiye/yarara önceliği savunusu 1980’lerde Alasdair MacIntyre, Charles Taylor, Michael Walzer ve Michael J. Sandel gibi cemaatçi olarak anılan isimler tarafından eleştirilmiştir. Onların tezine göre “Felsefi bir sorun olarak adalet hakkındaki düşüncelerimiz, iyi yaşamın doğası ve en yüce insani amaçlar hakkındaki düşüncelerimizden makul bir biçimde kopartılamaz. Siyasi bir sorun olarak adalet ve haklar hakkındaki düşüncelerimiz, içinde oluştukları birçok gelenek ve kültürde ifade bulan iyi/yarar kavrayışlarına gönderme yapmaksızın bir yere varamaz.” (Sandel: 2014 s.220) şeklindedir.

Biz bu makalede hak ve iyi çerçevesinde şekillenen bu tartışmayı tarihsel süreci içerisinde genel hatlarıyla aktaracağız ve bu

tartışmada odağımızı ise din kavramı üzerinden kurmaya çalışacağız. Makalenin sonunda ise cemaatçilerin liberallere yönelttiği eleştirileri, argümanlarıyla birlikte, din kavramı açısından değerlendirmeye çalışacağız.

### **Kapsamlı Liberalizm, Siyasal Liberalizm ve Hakkın İyiye Önceliği**

Liberalizmin hakkın iyiye önceliği savunusunun ilk dayandığı temel Immanuel Kant'ın ahlak felsefesi çerçevesinde ortaya koymuş olduğu birey fikridir. Kant'ın ahlakı, faydacıların maksimizasyon fikrine sert bir şekilde karşı çıkar ve ahlakın, bireylerin kendi içlerinde birer amaç olarak saygı gösterilmeyi hak etmesi sebebiyle olması gerektiğini söyler. Ahlaki temeli ise “salt pratik akıl” ile açıklar. Bu durumda ahlaki sorumluluk, bu aklın yalnızca her türlü (doğal, sosyal vs.) sınır ve kısıtlamadan “özerk” bir şekilde eyleme imkanı ile birlikte olması durumunda söz konusudur. Böyle bir durumda birey, kendine dayatılan bir yasaya göre hareket etmek yerine, kendi aklıyla içselleştirmiş olduğu kurallara göre hareket edecektir. Birey, kendi aklı ile yapacağı eylemin sonuçlarından bağımsız bir şekilde, doğru olanı sadece doğru olduğu için yapacaktır.

Kant içselleştirilmiş bu yasanın kaynağını, hipotetik ve kategorik buyruk olmak üzere tanımladığı ikili ayrım üzerinden

ortaya koyarak açıklar. Onun tanımına göre, bir eylemi başka bir şeyi elde etmek ya da başka bir amaca ulaşmak amacıyla yapıyorsak bu eylem hipotetik buyruğun bir sonucudur. Kategorik buyruk ise herhangi bir amaca ulaşmak sebebiyle yapılmayan ve kendi içinde ahlakiliğini barındıran eylemi oluşturan buyruktur. Kant, bir eylemin kategorik olup olmadığı hususundaki muğlaklığı ise getirmiş olduğu birkaç standart ile ortadan kaldırır. Kant'ın ilk standardı; sadece evrensel yasa olmasını isteyebileceğin maksime (ilke ya da kural) göre eylemde bulun, şeklinde ifade ettiği “evrenselleştirmediir”. Eylemlerimizin bu şekilde evrenselleştirme testine tabi tutulması, onların içinde bulunduğumuz bağlamdan kopartılarak ve dolayısıyla üzerindeki farklı etkiler kaldırılarak ele alınması demektir. Kant'ın getirdiği ikinci standart; “insanlara amaçmış gibi davranma ilkesidir”. Bununla kastedilen, Kant'ın rasyonel ve mutlak değere sahip birey anlayışı göz önünde bulundurulduğunda daha iyi anlaşılacaktır. Ona göre her bir birey, kendini gerçekleştiren bir amaçtır ve bu sebeple saygı duyulmaya değerdir. Dolayısıyla kategorik buyruğun ikinci standardı da aslında bunun bilincinde olmak ve bireylere bu bilinç çerçevesinde davranmaktır. Kantçı anlamda saygı, hepimizin içinde olan rasyonel kapasiteye ve insanlığa gösterilen saygıdır. Kant'a göre adalet, insanların nerede yaşadıkları ya da onları ne kadar iyi

tanıdığımızdan bağımsız olarak tüm insanların haklarını korumamızı ister. Çünkü onlar, akıl kapasitesine sahip insanlardır ve bu nedenle saygı değerlidirler.

Kant'ın bu rasyonel ve kendi kendinin amacı olan birey fikri, faydacılığa karşı çıkışı da beraberinde getirir. Bu reddi hem ahlaki hem de hukuki boyutta yapan Kant, insanların mutluluk amacı ve mutluluğun içeriği konusunda farklı düşüncelere ve dolayısıyla farklı iyi anlayışlarına sahip olduğunu dile getirerek, anayasayı özel bir iyi anlayışı üzerinde temellendirmenin yanlış olduğunu dolayısıyla anayasanın amacının, bireylerin özgürlüğünü birbirleriyle bağdaştırmak olması gerektiğini iddia eder. Bir başka deyişle adalet ilkelerinin, bireylerin benimsedikleri dini ve ahlaki iyi kavrayışlarından bağımsız olarak ve farklı iyi anlayışları arasında tarafsız olacak şekilde kurulması gerektiğini söyler. Kısacası Kant'a ve sonrasında onun "kapsamlı liberalizmini" savunanlara göre bireylerin hakları iyiye öncel olmalıdır.

Liberalizmin 20. yüzyıldaki önemli temsilcilerinden John Rawls, *A Theory of Justice (Bir Adalet Teorisi)* adlı kitabında Kant'ın birey fikrini olumlayarak hakkın iyiye önceliğini şu şekilde açıklar:

*" Ahlaki bir kişi kendi seçtiği amaçlara sahip bir öznedir ve bu öznenin temel tercihi, özgür ve eşit derecede rasyonel bir varlık*

*olarak doğasını şartlar elverdiği ölçüde ifade eden bir yaşam tarzını şekillendirmesini mümkün kılan koşullardan yanadır”*

*(Rawls: 2018 ss.550-560).*

Rawls hakkın iyiye önceliğinin ahlaki önemini ise şu ifadelerle açıklar:

*“Özgür ve eşit derecede rasyonel bir varlık olarak doğamızı ifade etme arzusu, yalnızca hak ve adalet ilkeleri en öncelikliymiş gibi davranmakla gerçekleştirilebilir... Bu öncelikten hareket ederek olumsuzluk ve tesadüften bağımsızlığımızı ifade ederiz. Bu yüzden doğamızı gerçekleştirmek için diğer amaçlarımızı yöneten adalet duygumuzu korumayı planlamaktan başka seçeneğimiz yoktur... Doğamızı ifade etmeyi ne kadar başarabileceğimiz, nihai anlamda düzenleyici olan adalet duygusu doğrultusunda ne kadar tutarlı bir biçimde hareket edeceğimize bağlıdır”*

*(Sandel: 2014 s.222).*

Ancak kapsamlı liberalizmin ahlak felsefesinin bir parçası olarak ortaya koyduğu birey fikrine dayalı olarak savunulan hakkın iyiye önceliği, 1980’lerde Alasdair MacIntyre, Charles Taylor, Michael Walzer ve Michael J. Sandel gibi komüniteryen ya da cemaatçi olarak anılan isimler tarafından eleştirilmiştir. Onların tezine göre adalet

hakkındaki düşüncelerimiz, iyi yaşamın doğası ve en yüce insani amaçlar hakkındaki düşüncelerimizden makul bir biçimde kopartılamaz. Siyasi bir sorun olarak, adalet ve haklar hakkındaki düşüncelerimiz, içinde oluştukları birçok gelenek ve kültürde ifade bulan iyi/yarar kavrayışlarına gönderme yapmaksızın bir yere varamaz.

Hakkın iyiye önceliği konusunda liberaller ve cemaatçiler arasındaki tartışmanın ana odak noktası; ahlaki failer olarak bireylerin yalnızca kendi seçtikleri amaçlar ve rollere mi bağlı olduğu yoksa bireylerin amaçlarının kendileri dışında gelişen süreçler ve durumlara göre mi şekillendiğidir. Dolayısıyla tartışmanın temelinde yine kendi kendisinin amacı olan, özgür ve bağımsız Kantçı birey fikri yatmaktadır. Michael Sandel liberallerin olayı şu şekilde değerlendirdiklerini aktarır: “(Liberallere göre) tam da kendi hedeflerini kendi belirlemeye muktedir, özgür ve bağımsız benlikler olduğumuz içindir ki, hedefler arasında taraf tutmayan bir hak çerçevesine ihtiyaç duyarız. Hakları bir iyi/yarar kavrayışına dayandırmak, bazı değerleri başkalarına dayatmak demektir ve bu nedenle de bu anlayış herkesin kendi hedeflerini seçme yeteneğine saygı göstermek konusunda başarısızdır.” (Sandel: 2014 s.221) Sandel’e göre hakkın önceliğine karşı çıkanlar, Rawls’ın öncel ahlaki



bağlar tarafından engellenmemiş (yükümlenmemiş) özgür ve bağımsız kişi kavrayışına itiraz etmişlerdir. Bu yazarlar, amaçlarına ve bağlılıklarına öncel olan benlik kavrayışının ahlaki ve siyasi deneyimlerimizin önemli veçhelerine anlam veremeyeceğini iddia etmişlerdir. Eğer kendimizi seçmediğimiz ahlaki bağlardan azade, özgür ve bağımsız benlikler olarak kavırıyorsak; örneğin dini pratikler gibi seçimle alakası olmayan unsurları açıklayamayız. Bunun sonucunda hakkın iyiye önceliğinin Kantçı birey kavrayışından kaynaklanan sorunlarını ortadan kaldırmak adına Rawls, bu görüşten vazgeçmiş ve liberalizmi sadece siyasal alan çerçevesinde ele almıştır.

“Rawls gözden geçirdiği görüşünde, siyasal liberalizm ile kapsamlı bir ahlak öğretisinin bir parçası olarak işlev gören liberalizm arasında bir ayırmda bulunur. O, artık kendi teorisini “siyasal bir adalet kavrayışı” olarak değerlendirmektedir. Rawls’un ahlaki ve dini anlayışların hiçbirine dayanmayan ve dolayısıyla kendi ifadesiyle “kendi ayakları üzerinde duran” siyasal liberalizminin temel ilkesi hoşgörüdür. Rawls artık sadece siyasal boyutuyla değerlendirdiği liberalizm anlayışı sebebiyle bireyleri, ahlaki ve metafiziksel alan ile ilgilenmeden, sadece siyasal anlamda ele alır ve onları sadece yurttaşlık kimliğiyle sınırlar. Böylece “adalet ilkelerine felsefi bir temel bulmaya çalışmak yerine “örtüşen mutabakatın” desteğini arar.”

(Sandel: 2014 s.224) Onun varsayımına göre bireyler yurttaş sorumluluğu olarak hep beraber iyi kavrayışlarını kamusal alanın dışında bırakmak hususunda uzlaşır. Rawls, bu yönde bir uzlaşının neden gerekli olduğunu modern demokratik toplumlardaki ahlaki ve dini görüş çeşitliliğine dikkat çekerek açıklamaya çalışır. Toplumdaki dini ve ahlaki iyi kavrayışlarının çeşitliliğine ve bu iyi anlayışlarının herhangi birinin üzerinde toplumun tamamının uzlaşmasının mümkün olmadığına işaretler; böyle bir durumda uzlaşının ancak “vicdan özgürlüğü şeklinde bir dini özgürlük ilkesini” (Kymlicka: 2016 s.328) benimsemekle sağlanacağını söyler. Ancak, Rawls’un bu ‘vicdan özgürlüğü’ üzerindeki örtüşen uzlaşısının temel bir bileşeni de yurttaşları iyiye ilişkin bir kavrayışı “oluşturacak, değiştirecek ve izleyecek ahlaki güce sahip” olarak düşünme üzerinde yapılan uzlaşdır. Bu iyiye ilişkin kavrayışı oluşturma, değiştirme ve izleme gücüne sahip olma, aslında adalet duygusunun yanı sıra iki temel ahlaki gücümüzden biridir... Dolayısıyla bu iki ahlaki güç üzerinde uzlaşmak, örtüşen uzlaşının temel bileşenlerinden biridir. Bu da cemaatçi grupların, bireylerin iyiye ilişkin kendi kavrayışlarını izleme kadar değiştirme gücüne sahip olduğunu kabul etmesinin beklendiğini açıkça ortaya koyar (Kymlicka: 2016 s.330).

### Siyasal Liberalizme Yönelik İtirazlar

Sandel, Rawls'un siyasi liberalizminin; ciddi ahlaki sorunları paranteze alma, makul çoğulculuk keyfiyeti ve kamusal aklın sahip olduğu sınırlar olmak üzere 3 noktada itiraza açık olduğuna işaret etmiştir.

Bunlardan ilki, ahlaki ve dinsel öğretilerin toplumun menfaatini gözeten siyasi uzlaşma uğruna paranteze alınmasının problemlidir. Burada liberalizme yöneltilen ilk eleştiri, bu paranteze alma ile sağlanacak olan toplumsal menfaatin her zaman ahlaki ve dinsel öğretilerin sağlayacağı toplumsal menfaate ağır basamayacağıdır. Bu iddiayı kürtaj tartışması ve Abraham Lincoln ile Stephen Douglas'ın kölelik üzerine tartışması üzerinden ele alan Sandel, liberalizmin kürtaj konusunda kadın hakları üzerinden hareket etmesine karşın Kilise'nin fetüsün ahlaki statüsü sebebiyle cinayet olduğu iddiasından bahseder ve Kilise'nin haklı olduğu bir durumda her yıl bir buçuk milyon bebeğin ölümü pahasına liberalizmin hak temelinde kürtajı değerlendirmesinin sorunlu yapısına işaret eder. "Dolayısıyla liberaller her ne kadar bu gibi olaylarda hakkın iyiye üstünlüğü ihlal edildiği için tartışmaya girmeye ayak direseler de kapsamlı ahlaki ve dinsel öğretilerden kaçmak

yerine, bunları işin içine katmak bir zorunluluktur ve hakkın iyiye üstünlüğünün sürdürülebilir olmadığını gösterir (Sandel: 2014 s.232)“.

İkinci eleştiri ise liberalizmin modern toplumları “makul çoğulculuk” kavramıyla tanımlamasından kaynaklıdır. Makul çoğulculuk kavramıyla hakkın iyiye önceliğini temellendirmeye çalışan Rawls’a burada yöneltilen eleştiri, Rawls’un kendi ifadesiyle “siyasal adalet sorunu” olarak ele aldığı çoğulculuk durumunun neden sadece ahlaki ve dinsel çoğulculuğu varsayıdığıdır. Oysa sadece ahlak ve din konularında değil, adalet konusunda da çoğulculuk mümkün olabilmektedir. Sandel, burada liberteler ve Rawls gibi eşitlikçiler arasındaki tartışmaya işaretle şöyle der:

*“Örneğin Rawls gibi eşitlikçilerle Nozick ve Milton Friedman gibi liberterler arasındaki tartışma, modern demokratik toplumlardaki siyasi münakaşanın çarpıcı bir özelliğini açığa vurur. Bu tartışma dağıtıcı adalete ilişkin doğru ilkenin ne olduğu konusundaki uyuşmazlığı yansıtır, fark ilkesinin nasıl uygulanacağı hakkındaki uyuşmazlığı değil. Ne var ki, bu, demokratik toplumlarda hem adalet hem de ahlak ve din konularında bir makul çoğulculuk olgusunun var olduğunu akla getirecek ve dolayısıyla bu durumda hak ile iyiyarar arasındaki asimetrinin devamlılık gösteremeyeceğini bize*

*gösterecektir... Yeterince düşünürsek, belirli bazı durumlarda bazı ahlaki ve dinsel öğretilerin diğerlerinden daha makul oldukları sonucuna varmamamız için prensipte hiçbir sebep yoktur (Sandel: 2014 s. 240)''.*

Siyasal liberalizme yönelik üçüncü eleştiri de, onun geliştirdiği kamusal akıl idealine yöneliktir. Rawls, anayasal esaslar ve temel adalet konusundaki tartışmalara hakkın iyiye önceliğini korumak adına getirdiği sınırlamayı "kamusal akıl idealinin" gerektirdiğini söyler. Bu ideal, yalnızca bütün yurttaşların kabul edebileceği siyasal değerlerin siyasal söyleme yol göstermesidir. Rawls, demokratik toplumların yurttaşlarının kapsamlı ahlaki ve dinsel anlayışları paylaşmıyor olmaları sebebiyle kamusal aklın bu gibi anlayışlara atıfta bulunmaması gerektiğini söyler. Onun önermesine göre, bir demokraside yurttaşların temel sorunlar hakkındaki siyasal söylemlerini ahlaki ve dinsel idealler aracılığıyla şekillendirmelerine izin vermek, bir yargıcın anayasaya kendi ahlaki ve dinsel inançları doğrultusunda anlam vermesinden daha meşru değildir. Ancak kölelik tartışmalarının yapıldığı dönemlerde kölelik karşıtlığının dini gerekçelerle savunulmuş olması üzerine Rawls bu konuda bir istisnaya işaret eder. O, toplum iyi bir şekilde yani siyasal değerlere dayanarak hareket etmeye başlayacak şekilde düzenlenene kadar,

böyle bir toplumun oluşması için dini ve ahlaki içeriklere, kendi tanımıyla “kapsamlı iyi anlayışlarına” başvurulabileceğini kabul etmiştir. Ancak bu hususta Sandel’ in eleştirisi şu şekilde olmuştur: “Rawls’un bu varsayımında yer alan dinsel ve ahlaki argümanların meşru bir rol oynamayacağı bir toplum ideali için kölelik karşıtı dinsel argümanların meşru kabul edilebileceği fikri sorunludur. Çünkü kölelik gibi bariz bir adaletsizliğe karşı dinsel argümanlar geliştirmekle kölelik karşıtı harekete ilham veren Protestanlar bunu, Rawls’un ortaya koyduğu motivasyonla değil, aksine Amerikalıları diğer siyasi sorunları da ahlaki ve dinsel terimler çerçevesinde görmeleri konusunda teşvik etme motivasyonu yapıyorlardı.”

### **Liberalizm ve Din**

Liberaler ve cemaatçiler arasındaki genel olarak özel alan-kamusal alan ayrımı üzerinde gelişen tartışmayı din kavramı üzerinden okumak bizim bu makalede yapmaya çalıştığımız şeydir. Bütün bu tartışma din kavramı çerçevesinde ele alındığında öncelikle dikkat çekilmesi gereken Sandel gibi cemaatçilerin de dile getirdiği dini özgürlük meselesidir. Liberaler dini, bireyin seçimlerinin bir parçası olarak ele almaktadırlar. Dolayısıyla, liberalerin dini özgürlüklere saygısı, kelimenin tam anlamıyla dine duyulan saygı değil dinini seçmiş kişiye ya da kendi dinini özgürce seçme

yeteneğinde içkin olan haysiyete duyulan saygıdır. Liberal görüşe göre, dinsel inançlar içerikleri açısından değil, 'özgür ve iradi bir seçimin ürünü' oldukları için saygı görmeye layıktırlar (Sandel: 2014 s.11). Burada ise problemlili bir durum ortaya çıkmaktadır. Çünkü dinin bir tercih meselesi olarak görülmesi demek onun da diğer "özel" alana hapsedilmesi demektir. Dinin konumuna dair böyle bir yorumda bulunmak, dinin bazı bireyler için hayatın temelini teşkil ettiğini ve onların kimliklerini önemli oranda şekillendiren bir unsur olduğunu görememek demektir.

Bireylerin salt tercihlerine bağlı eylemleriyle, onların kimliklerini oluşturan, hayatlarını anlamlandıran unsurların onlara yükümlendiği görevlerini yerine getirme arasındaki ayrım önemlidir ve bu ayrımın yitirilmesi liberal teorinin en problemlili noktalarından biridir. Çünkü bu durum aslında dinlerin toplumu biçimlendirdiği gerçeğini de görememek demektir. Burada Sandel' in eşcinsel evlilikler üzerinden verdiği örnek yerindedir. Eşcinsel evliliklerin kabul edilmesi, liberalizmin hakkı her türlü ahlaki ve dini öğretilere tercih etmesi anlayışıyla açıklanabilir. Ancak, evliliklerin neden iki kişi arasında yapılmak zorunda olduğunu hakkın iyiye önceliğiyle açıklayamaz. Kaldı ki liberalizmin dayandığı felsefi temeller de Weber'in "Protestan Ahlakı ve Modern Kapitalizmi"nde işaret ettiği

gibi Protestanlığın dünyevi asketizminin kapitalizmi ortaya çıkardığı fikirsel çerçeve içerisinde şekillenmiştir. Bu bize göstermektedir ki liberalizmin dinin ekonomik, sosyal ve siyasal alandan dışlanması mümkün değildir. Ahlaki ve dinsel öğretiler bireylerin ve toplumun kültürel hafızasında bir şekilde yer edinmekte ve hatta onların kimliklerini şekillendirmektedir. Dolayısıyla kamusal alandan dışlanmaları da mümkün değildir.

Claire Mitchell dini içeriklerin toplulukların kendileri üzerindeki düşüncelerine ve sahip oldukları değerleri biçimlendirmelerinde ciddi bir etkiye sahip olduğunu İrlanda Sorunu üzerinden açıklamaktadır.(Mollaer: 2014 s.536) İrlanda örneği üzerinde yaptığı analizde Mitchell, dini içeriklerin aynı zamanda toplulukların diğer topluluklarla ilişkilerinin ve kendisine üye bireylerin davranışlarının da temelini oluşturduğuna Protestan ve Katolik kimliğine işaretlerle değinir. Kısacası dini içerikler kimlikleri ve sahip olunan değerler sistemini şekillendirmektedir, bunu ise çeşitli yollarla yapmaktadır. Fakat bu yollardan Mitchell'in dile getirdiği bir tanesi konumuz açısından ele alınmaya değerdir. O da, dinlerin sahip olduğu doktrinsel öğreti ve ahlaki eğilimlerin, kültürel ve tarihsel bağlamla harmanlanmış bir şekilde gündelik hayatın sağduyu anlayışının içine sızmasıdır. Bu yolla dini içerikler, sosyal dünyayı



yorumlama ve iyi hayatın anlamını tanımlama açısından bireyleri şekillendirir. Mitchell'in iddiasına göre bir iyi kavrayışı olarak din bu yolla, dindar olmayan bireyleri dahi içinde buldukları toplum sebebiyle etkilemektedir. Aslında Mitchell bütün bu anlatıyı dinlerin etnik kimliklerin oluşumundaki önemli etkisine dikkat çekmek için yapmaktadır ve bu anlamda dini içeriklerin bireyler tarafından etnik kategorilerinin içlerini doldurmak amacıyla kullandığını söyler. Bütün bu anlatı bize iki önemli sonuca götürür. Bunlardan birincisi aslında bir şekilde makalenin başından beri gündemimizde olan bireylerin içinde buldukları kültürel, tarihsel toplumsal bağlarından azade bir ben fikrinin problemlili olduğudur ki siyasal liberalizm bu problemi görmüş ve kabul etmiştir. İkincisi ise toplumun sahip olduğu ahlaki ve dinsel iyi kavrayışlarının bireysel ve toplumsal yapılara oldukça içkin olduğudur ki bu bize hakkın iyiye önceliği temelinde bir özel alan – kamusal alan ayrımı yapmanın ne kadar zor olduğunu gösterir. Parekh de bu konuya dikkat çekerek bunun zorluğunu toplumun gelişiminde ve şekillenmesinde çok büyük bir öneme sahip olan eğitim kurumları üzerinden ele alır. O, eğitim kurumlarının çocukları hem bir vatandaş hem bir insan hem de bir kültürel bütünün üyesi olarak yetiştirmesi gerektiğine işaretle siyasal liberalizmin politik bütünleşme biçimi olarak ele alınan sivil asimilasyoncu görüşün sahip

olduğu kamusal-özel ayırımına dayalı bütünleşme görüşünün yetersizliğine dikkat çekmiştir (Parekh: 2002 s.259).

Üzerinde durulması gereken bir diğer konu ise daha önce bahsettiğimiz Rawls'un "örtüşen uzlaşısının" temel bileşenlerinden biri olan, bireye tanınan dinsel ve ahlaki iyiye ilişkin kavrayışları oluşturacak, değiştirecek ve izleyecek ahlaki güce sahiplik üzerinden inşa ettiği uzlaşdır. Bu anlayış ile her türlü kapsamlı iyi kavrayışını ve dolayısıyla dini "oluşturma ve değiştirme" gücünü bireylere vererek onları metalaştırmışlardır. Bireyin yaşadığı hayatı anlamlandırma çabası veya Bauman'ın anlayışıyla "sonsuzlukla arasında kurduğu köprü" (Bauman 2018: ss. 17-68) olarak din, bireyin çıkarı uğruna yerinden edilmiş, artık bireyin yaşadığı dünyanın ve doğumuyla ölümü arasında geçen sürenin dışında bir "iyi" kavrayışı da kalmamıştır.

Görülmektedir ki liberalizm makul çoğulculuk ilkesine dayandırdığı hakkı iyiye öncelikle ahlaki ve dinsel iyi kavrayışlarını kamusal alanın dışına atmış ancak onu tıktığı özel alanda da rahat bırakmayıp değiştirilebilir bir meta haline getirmiştir. Bu ise ilk iki sorunun devamı olarak bizim bu makalede işaret ettiğimiz siyasal sistemleri tehdit eder hale gelen, dinin araçsallaştırılması sorununa sebep olmaktadır. Hakkın iyiye

önceliğiyle yapılmak istenen, din gibi kapsamlı iyi kavrayışlarını kamusal alanın dışında tutmak iken kapsamlı iyi kavrayışlarının, özellikle de yapısı gereği bütüncül bir yaşam perspektifine sahip dinlerin, bu ayrıma karşı çıkmaları dinin araçsallaştırılması sorununu gündeme getirmiştir. Bu ispatlanmaya ve incelenmeye muhtaç bir iddia olmasına rağmen dikkate alınmaya değerdir. Günümüzde siyasal sistemler, ahlaki ve dini iyi kavrayışlarını hala kamusal alana almamakla birlikte, kendilerini özellikle milli ve dini söylemler üzerinden gerçekleştiren söylemler ile devam ettirir halde bulmuşlardır. Bugün liberal siyasal sistemlerde yükselen sağ hareketlerin bu bakış açısından ele alınması önem arz etmektedir. Bizim bakış açımıza göre kamusal alanın aşırı sterilizasyonunun sebep olduğu atomize toplum yapısını tekrardan diri bir hale getirmenin yolu olarak bir kapsamlı iyi kavrayışı olmasına rağmen din tercih edilir hale gelmiştir. Çünkü dinin kutsallığa dayalı temelleri sebebiyle sahip olduğu yüksek motive edici kapasitesi onu söylemsel anlamda da olsa siyasal alana dahil etmiştir. Ancak tehlike bu dini söylemin siyasal alana girmesi değil, bu söylemin onu siyasal alana dahil edenler tarafından tasarlandığı şekliyle siyasal alana girmesidir. Bu ise demokrasinin rekabete dayalı siyasal sisteminde genellikle “öteki” ile fark oluşturmak ve sahip olunan potansiyel oy kaybını engellemek için tercih edilmektedir ve

dolayısıyla araçsallaştırılan din sahip olduğu birçok erdemden rahatça koparılarak bir ötekileştirme aracı haline dönüştürülmektedir. Burada mesele dinin araçsallaştırılması değil, liberalizmin siyasal sistemi ayakta tutabilmek adına ortaya koymuş olduğu tavidir. Bunu açmak için Benedict Anderson'un *Hayali Cemaatler*'de aktardığı bir olayı aktarmak faydalı olacaktır:

*19. yüzyılın başlarında liberal Pedro Fermin de Vargas'ın, "barbarlar hakkındaki" şu politikasına bakın: Tarımımızı geliştirmek için Kızılderililerimizi İspanyollaştırmak gerekecek. Tembellikleri, aptallıkları, normal insan girişimlerine duydukları ilgisizlik, kökeninden uzaklaştığı ölçüde daha da yozlaşan aşağı bir ırktan geldiklerini düşündürüyor... Kızılderilileri beyazlarla çiftleştirerek ortadan kaldırmak, haraç ve diğer yükümlülüklerden azat etmek ve onlara toprakta özel mülkiyet vermek bizim çok avantajımıza olacaktır (Anderson: 2017 s.28).*

Aktarılan bu konuşma geçtiği dönem itibariyle ve siyasal değil ekonomik gerekçelere dayalı olması sebebiyle konumuzla doğrudan ilişkili olmayabilir. Ancak, burada önemli olan nokta, siyasi ya da ekonomik amaçlar için farklılığa karşı tek tipleştirme yönünde bir refleksle ya da sistemde değişikliğe sebebiyet verebilecek unsurları

sistem alanının dışında tutmaya yönelik tavırla veya siyasal sistemde toplumsal çözümlenin yaşanmasını engellenmek adına daha önce kamusal alana almadığı unsurlar üzerinden üretilen söylemlere alan açmakla sağlanmaya çalışılan toplumsal standardizasyondur. Görülmektedir ki liberal siyasal sistemin işleyen bir mekanizmaya sahip olması için kendisi tarafından onaylanan ya da onaylanmayan her türlü unsur araçsallaştırılabilmektedir.

Burada önemli bir soru olarak aklımıza bireyin “özel” alanında her şeyden bağımsız ve “özgürce” yaşayabilmesi için gerekli şartları sunan, sunduğu özgürlükler ve sistemin devamı için toplumun üyesi bireylere mutlak kısıtlamalar getirmeyi teklif eden liberalizm ile bireyin içinde yetiştiği, benliğinin büyük bir kısmının içinde olduğu bir toplumun ortak yararına önem veren ve ortak yarar çerçevesinde her türlü değişime imkân veren cemaatçi yaklaşım arasında tercih ne olmalıdır? Bizce bu konuda cemaatçi ortak yarar siyaseti daha tercih edilebilir bir çözüm olarak karşımızda durmaktadır. Çünkü ortak yarar siyaseti, anlaşmazlıklar üzerine düşünmeye ve bir çözüm yolu aramaya yönelik bir sorumluluğu vatandaşlar olarak bireylerin omuzlarına yükler. Bu toplumsal sorumluluk, bireylerin birbirlerine olan saygısına yönelik de daha güçlü bir temeli oluşturur. Liberallerin teklif ettiği gibi kamusal alana taşınan ahlaki ve dini inançlardan

sakınma tutumu ise sahte bir saygıya sebep olur. (Sandel: 2018 s.348)

Bu her türlü iyi kavrayışını metalaştıran ve onları bireylere yükledikleri görevleri göz ardı ederek sadece salt tercihler olarak ele alan anlayış kimi bireylerde iyi anlayışlarının önemsizleşmesine kimilerinde ise sahip oldukları iyi kavrayışlarını serbestçe yaşamak ya da tartışabilmek adına radikalleşmeye sebep olur. Bu ise sahte bir saygıyı doğurmaktadır ki bu saygının sahteliği siyasal kutuplaşma ile kendini aşikâr etmektedir. Bu kurgusal sistem içinde üretilen bu sahte saygının siyasal ve sosyal düzenin sorunsuzca işlemesine destek olmak bir yana aksine, engel olma potansiyeli vardır. Çünkü sahte bir saygı, sahte ve zorunlu bir hoşgörü demektir ve bireylerin bu sahtelik içerisinde, sorunlarını öteleyerek ya da görmezden gelerek ne kadar süre devam edebileceği hususunda ciddi bir belirsizlik vardır. Bauman'ın "askı tarzı cemaatleri" de bu sahte saygı çerçevesinde değerlendirilebilir. Onun belirsizlik, emniyetsizlik ve güvensizlik olarak ortaya koyduğu sorunların en büyük kaynağı, bireysel özgürlüklerin alanının aşırı genişlemesi ve bununla beraber kamusal alanın özel alan ile bağlantısını kuran, ilişkisini düzenlemesine imkân veren iki alanın da kesişim alanı olan "agora"nın bir eğlence merkezi haline dönüştürülmesiydi (Bauman: 2018 ss.17-68). Dolayısıyla aşırı genişlen bireysel özgürlükler alanı ve eğlence diyarı agorasıyla her

türlü iyi kavrayışından koparılmış birey, belirsiz ve emniyetsiz bir hayatın içerisinde, sahte bir saygıyı kendini bu belirsizlik ve emniyetsizlikten korunmak için bir araç olarak kullanmak zorunda bırakılmıştır. Bu zorunluluk, bireysel özgürlük adına da olsa bir kısıtlamadır ve ahlaki ve dinsel değerlerden koparılmış olmanın yarattığı belirsizlik ve emniyetsizliğin artması sahte saygının her an yıkımına sebep olabilecek bir potansiyele sahiptir. 21. yüzyılda artan kutuplaşma bu yıkıma işaret etmesi anlamında önemlidir. Sorunun çözümü ise kamusal alanın ortak yarar siyaseti çerçevesinde ahlaki ve dinsel iyi kavrayışlarına açılmasıyla mümkündür. Ancak bu şekilde toplumsal regresyona sebebiyet veren unsurlar ortadan kaldırılmış olacak ve toplum ve bireyin kendi rengini taşıyan bir sosyal ve siyasal sistem sıhhatli bir şekilde inşa edilecektir.

## SONUÇ

Ahlaki sorunların kamusal alanın dışına, çıkarını düşünen bireyin rasyonel tercihinin bu yönde olacağı varsayımına dayanarak, atılması; herhangi bir ortak dini ya da ahlaki iyi anlayışına varamayacağımız iddiasıyla hakkın iyiye öncel kabul edilmesi liberal siyasal anlayışın bugüne dair çözüm üretme potansiyelini ciddi anlamda sınırlandırmış gözükmektedir. Her türlü iyi anlayışlarının kamusal alanın dışında bırakılması ve özellikle bireyin sonsuzlukla

arasında kurduğu köprülerin yok edilip içinde yaşadığı dünyaya hapsedilmiş rasyonel birey fikrinin inşası psikolojik ve dolayısıyla sosyolojik ve siyasal krizleri beraberinde getirmektedir.

Artan toplumsal kutuplaşmaların ve giderek ortadan kalkan tartışma kültürünün yaşandığı günümüzde sosyal ve siyasal sorunların çözümü ancak farklı olay ve olgulara dair ahlaki ve dini iyi kavrayışlarının sağlıklı bir şekilde tartışılabilmesi biz zeminin inşasıyla mümkün olacaktır. Aksi durumda bütün dini kutlamalar, “Christmas” ve “Easter” örneklerinde olduğu gibi, kökeni ahlaki ya da dini ancak amacı piyasanın lehine bir şekilde kurgulanmış birer meta haline dönüştürülmüş; her türlü “kapsamlı iyi” kavrayışı ise siyasal konsolidasyon uğruna kutuplaştırma aracı olarak kullanılmış olacaktır. Toplumun krizi “kapsamlı iyi” kavrayışlarının kamusal alanda olmasından değil, onların metalaştırılıp ekonomik ve siyasal çıkarlar için araçsallaştırılmasından kaynaklanacaktır.

#### **Kaynakça**

Anderson, B. (2017). *Hayali Cemaatler*. İstanbul: Metis.

Kymlicka, W. (2016). *Çağdaş Siyaset Felsefesine Giriş*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Mitchell, C. (2014). “Etnik Kimliklerin Dini İçeriği” *Kimlik Politikaları: Tanınma, Özdeşlik ve Farklılık*. Ankara: Doğu Batı.



Parekh B. (2002). *Çokkültürlülüğü Yeniden Düşünmek: Kültürel Çeşitlilik ve Siyasi Teori*. Ankara: Phoenix.

Rawls, J. (2018). *Bir Adalet Teorisi*. Ankara: Phoenix.

Sandel, M.J. (2014). *Liberalizm ve Adaletin Sınırları*. İstanbul: Dost.

Sandel, M.J. (2016). *Adalet: Yapılması Gereken Doğru Şey Nedir?* Ankara: Eksi

Bauman, Z. (2018). "Kamusal Alan Arayışı" *Siyaset Arayışı*. İstanbul: Metis.