



BİFD

MAKÜ

NİSAN / APRIL 2021

CİLT/VOLUME 4 SAYI/ISSUE 1

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**BUCAK İŞLETME
FAKÜLTESİ
DERGİSİ**

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY UNIVERSITY

**JOURNAL OF BUCAK
BUSINESS ADMINISTRATION FACULTY**

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi Dergisi
Burdur Mehmet Akif Ersoy University Journal of Bucak Business Administration Faculty

Cilt: 4 Sayı: 1 Yıl: 2021

Volume: 4 Issue: 1 Year: 2021

Sahibi / Publisher

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer TEKŞEN

Editör / Editor

Prof. Dr. Ömer TEKŞEN

Editör Yardımcıları / Associate Editors

Doç. Dr. Nil Esra DAL
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet KAHRAMAN

Alan Editörleri / Field Editors

Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT – Yönetim ve Organizasyon
Doç. Dr. Nil Esra DAL – Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Dr. Öğr. Üyesi Nazlıgül GÜLCAN – Ekonomi ve Finans

Yazışma Adresi / Correspondence

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Bucak İşletme Fakültesi
Bucak / BURDUR
<http://dergipark.gov.tr/bifd>
bif@mehmetakif.edu.tr

Dil Editörü /Language Editor

Arş. Gör. Funda KIRAN

Sekreteryaya / Secretariat

Arş. Gör. Bahar TAŞ
Arş. Gör. Bengisu HANIMOĞLU
Arş. Gör. Funda KIRAN

E-ISSN: 2687-3826

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi Dergisi ASOS INDEKS (Ulusal) ve DRJI - Directory of Research Journals Index (Uluslararası) tarafından indekslenmektedir.

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Adem KORKMAZ
Prof. Dr. Adnan KALKAN
Prof. Dr. Durmuş ACAR
Prof. Dr. Hüseyin DALGAR
Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT
Doç. Dr. Osman AKIN

Danışma Kurulu - Bilim Kurulu / Advisory Board

Prof. Dr. Adem KORKMAZ (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
Prof. Dr. Adnan DÖNMEZ (Akdeniz Üniversitesi)
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ (Pamukkale Üniversitesi)
Prof. Dr. Başak ATAMAN GÖKÇEN (Marmara Üniversitesi)
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA (Afyon Kocatepe Üniversitesi)
Prof. Dr. Berrin ONARAN (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL (Akdeniz Üniversitesi)
Prof. Dr. Cemal ZEHİR (Yıldız Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Durmuş ACAR (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
Prof. Dr. Erkan POYRAZ (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
Prof. Dr. Fatma Neval GENÇ (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)
Prof. Dr. Ayfer Ferda ERDEM (Akdeniz Üniversitesi)
Prof. Dr. Feriştah SÖNMEZ (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU (Pamukkale Üniversitesi)
Prof. Dr. Hayrettin USUL (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)
Prof. Dr. Himmet KARADAL (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi)
Prof. Dr. İbrahim Atilla ACAR (İzmir Katip Çelebi Üniversitesi)
Prof. Dr. İsmail BEKÇİ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
Prof. Dr. Lütüfihak ALPKAN (İstanbul Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet GENÇTÜRK (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet KARACA (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
Prof. Dr. Mehmet KARAGÜL (Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi)
Prof. Dr. Muazzez BABACAN (Emekli Öğretim Üyesi)
Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
Prof. Dr. Nezihe Figen ERSOY (Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Nilüfer KOÇAK (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Nuri ÖMÜRBEK (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Prof. Dr. Osman BAYRİ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Prof. Dr. Oya ERDİL (Gebze Teknik Üniversitesi)
Prof. Dr. Ramazan ERDEM (Süleyman Demirel Üniversitesi)
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR (İstanbul Üniversitesi)
Prof. Dr. Süleyman UYAR (Alanya Alaattin Keykubat Üniversitesi)
Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
Prof. Dr. Vedat EKERGİL (Anadolu Üniversitesi)
Prof. Dr. Yusuf KADERLİ (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)
Prof. Dr. Yücel BOZDAĞLIOĞLU (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)
Prof. Dr. Zihni TUNCA (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Derginin Amacı ve Kapsamı / Aim and Scope of Journal

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, Nisan ve Ekim aylarında olmak üzere yılda 2 sayı olarak yayımlanan hakemli bir bilimsel dergidir. Dergi, işletme bilim dalının yönetim ve strateji, örgüt teorisi, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, üretim yönetimi, pazarlama, muhasebe, finans gibi farklı alanlarında ve ayrıca işletme bilimi ile bağlantılı olarak istatistik, ekonometri, yöneylem araştırması gibi alanlarda üretilmiş bilimsel makalelere yer vererek, alanda mevcut bilginin geliştirilmesine, yeni bilginin oluşturulmasına ve bu bilginin ilgili çevrelere sunulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Yayın dili Türkçe ve İngilizce dilleridir.

Dergi Kurulları / Committees of Journal

Yayın Kurulu

Yayın Kurulu üyelik süresi üç yıldır. İlgili editörler gerekli görüldüğü takdirde yayın kurulu üyelerini değiştirebilirler. Herhangi bir nedenden dolayı fakültedeki görevi sonlanan yayın kurulu üyesinin kuruldaki görevi de otomatik olarak sonlanır. Bu durumda ilgili editör görevi, fakülte kadrosunda bulunan başka bir öğretim üyesine devreder.

Bilim/ Danışma Kurulu

Üyeleri, editör tarafından, belirlenen profesör ünvanlı öğretim üyelerinden izinleri doğrultusunda belirlenir.

Hakem kurulu

Üyeleri, dergiye gönderilen çalışmalarını değerlendirir. Öğretim üyelerinin izinleri doğrultusunda editör tarafından belirlenir.

Dergi Yayın Süreci ve Kuralları / Publishing Process and Rules of Journal

Dergide yayınlanmak üzere gönderilen bilimsel çalışmalar, editör ve/veya yayın kurulu tarafından dergi ilke ve yazım kurallarına uygunluğu incelenir. Uygun bulunan özgün çalışmalar, kör hakemlik “peer-review” ilkeleri doğrultusunda hakem kurulundan 2 hakeme gönderilir. Hakemlerden 15 gün içerisinde değerlendirme kabul onayı gelmediği takdirde çalışma başka bir hakeme gönderilir. Ayrıca değerlendirilmesi amacıyla hakemlerden 1 ay içerisinde değerlendirme raporu gelmediğinde çalışma değerlendirilmek üzere başka bir hakeme gönderilir. Hakemler tarafından sunulan makale raporlarının biri olumlu ve bir diğeri olumsuzsa makale, üçüncü bir hakeme değerlendirilmek üzere gönderilir. Hakemlerden gelecek kararlar doğrultusunda özgün çalışmalar yayımlanır ya da reddedilir. Dergi yayın ilkelerine ve yazım kurallarına uygun olmayan çalışmalar çalışma sahibine/sahiplerine düzeltmeleri sağlamaları için geri gönderilir.

Dergide yayınlanan çalışmalar için ücret alınmamakla birlikte, çalışması yayınlanan yazar/yazarlara da ücret ödenmemektedir. Ayrıca yazar/yazarlar, dergiye gönderilen çalışmalarının tüm yayın haklarının Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak İşletme Fakültesi Dergisi'ne ait olduğunu kabul eder. Dergide yayınlanan çalışmaların bilimsel ve hukuksal sorumluluğu yazarlarına aittir.

Editör'den



Kıymetli okuyucular,

Bucak İşletme Fakültesi Dergisi 2018 yılında yayın hayatına başlayan ve dördüncü yılını tamamlayan, uluslararası indekste taranan, bilginin geliştirilmesine yeni bilginin oluşturulmasına ışık tutmayı amaçlayan hakemli bir dergidir. İşletme bilim dalının yönetim ve strateji, örgüt teorisi, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, örgütsel davranış, üretim yönetimi ve pazarlama, muhasebe ve finans gibi farklı alanlarında ve ayrıca işletme bilimi ile ilgili istatistik, ekonometri, yöneylem araştırması gibi alanlarda üretilmiş makalelerin yer aldığı Bucak İşletme Fakültesi Dergisi 2021 yılı Nisan sayısında da beş makale ile bilginin yayılma sürecine katkı sağlamaktadır.

Bucak İşletme Fakültesi Dergisine bilimsel katkılarıyla destek veren tüm yazarlarımıza, hakemlerimize ayrıca yayın sürecinde aktif görev alan yayın kuruluna, danışma-bilim kuruluna, sekreteryaya ve her aşamada elinden gelen bütün gayreti gösteren değerli fakülte öğretim elemanlarına teşekkürü borç bilirim.

Saygılarımla...

Editör

Prof. Dr. Ömer TEKŞEN

Dear readers,

The Journal of Bucak Business Administration Faculty is a peer-reviewed journal, which started its publication life in 2018 and completed its 4th year, is reviewed in the international index, and aims to shed light on the development of knowledge and the creation of new information. By having articles produced in different fields of business science such as management and strategy, organizational theory, human resources management, public relations, organizational behavior, production management and marketing, accounting and finance, as well as statistics, econometrics, operations research pertaining to business science, the Journal of Bucak Business Administration Faculty contributes to the proliferation process of knowledge with five articles in its April 2021 issue.

I would like to thank all our authors, referees for their scientific support to the Journal of Bucak Business Administration Faculty, also editorial board, advisory-scientific board, secretariat for their active participation in the publication process, and valuable faculty lecturers for all their efforts at every phase.

Best regards...

Editor

Prof. Dr. Ömer TEKŞEN

Sayı Hakemleri / Reviewers of the Issue

Doç. Dr. Caner GİRAY / İstanbul Rumeli Üniversitesi

Doç. Dr. Osman YILMAZ / Batman Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Birsen ÖZALP / Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Erhan İŞCAN / Çukurova Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Eyyüp Ensari ŞAHİN / Hitit Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Gizem Vergili / Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Halil Aslan KILIÇ / Bayburt Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Murat ERDOĞAN / Akdeniz Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Nazlıgül GÜLCAN / Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özgür ATILGAN / Yeditepe Üniversitesi

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD.....	2
DANIŞMA KURULU - BİLİM KURULU / ADVISORY BOARD	2
DERGİNİN AMACI VE KAPSAMI / AIM AND SCOPE OF JOURNAL	3
DERGİ KURULLARI / COMMITTEES OF JOURNAL	3
DERGİ YAYIN SÜRECİ VE KURALLARI / PUBLISHING PROCESS AND RULES OF JOURNAL	3
EDİTÖR'DEN / FROM THE EDITOR	4
SAYI HAKEMLERİ / REVIEWERS OF THE ISSUE.....	5

ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES

YENİ KURUMSAL KURAM BAĞLAMINDA HİBRİT ÖRGÜTLERDE İŞE ALIM VE SOSYALİZASYON POLİTİKALARI HIRING AND SOCIALIZATION POLICIES IN HYBRID ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF NEW INSTITUTIONAL THEORY ÖMER FARUK OKTAR, BİNALİ DOĞAN	7
TÜRKİYE EKONOMİSİNDE İHRACAT VE GAYRİ SAFİ YURT İÇİ HASILA ARASINDAKİ UZUN DÖNEM İLİŞKİSİ LONG TERM RELATIONSHIP BETWEEN EXPORTS AND GROSS DOMESTIC PRODUCT IN TURKISH ECONOMY ATILLA AYDIN	30
AİLE İŞLETMELERİNDE KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ VE KURUMSALLAŞMA SÜRECİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN ROLÜ THE IMPORTANCE OF INSTITUTIONALIZATION IN FAMILY BUSINESSES AND THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN INSTITUTIONALIZATION PROCESS MÜNEVVER BAYAR.....	63
WHAT INFLUENCES EMPLOYER BRANDING MORE? ORGANIZATIONAL COMMITMENT OR ORGANIZATIONAL CULTURE? İŞVEREN MARKASI ÜZERİNDE HANGİSİ DAHA ÇOK ETKİLİ? ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MI, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MÜ? ARZU GİRİŞKEN, JAAFAR ALİ AKBAR AL-KHOJA.....	82

DERLEME MAKALELERİ / REVIEW ARTICLES

BALANCED SCORECARD'IN KURUM PERFORMANSINA ETKİSİ THE IMPACT OF BALANCED SCORECARD ON CORPORATE PERFORMANCE M.CİHAN YARALI, HÜSEYİN ERGUN.....	101
DERGİ YAYIN İLKELERİ	123
YAZIM KURALLARI.....	123
MAKALE GÖNDERİMİ.....	125



Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Hibrit Örgütlerde İşe Alım ve Sosyalizasyon Politikaları¹

Ömer Faruk OKTAR^{2*}, Binali DOĞAN³

Geliş Tarihi/Received: 31.12.2020

Kabul Tarihi/Accepted: 11.01.2021

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖZET

Son yıllarda yeni kurumsal kuram kapsamında yapılan çalışmalarda aktörün pasif bir role sahip olmadığı aksine kurumları etkileme ve değiştirme gücüne sahip olduğu görüşü öne çıkmıştır. Bu görüş beraberinde kurumsal mantık literatürünü de getirmiştir. Çünkü kurumsal mantıklar aktörlerin davranışlarını meşrulaştıran ve aktörün gücünü aldığı zemin niteliğindedir. Farklı kurumsal mantıkların varlığı ise örgütlerin birden çok kurumsal mantığa yanıt vermesini gerekli kılmıştır. Hibrit örgütler de bu plüralistik yapıdaki kurumsal mantıklara bir yanıt niteliğinde ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada bir hibrit örgütlerde sürdürülebilirliğin nasıl sağlandığı, işe alım ve sosyalizasyon politikalarının nasıl oluşturulduğu ve bu süreçlerin nasıl işlediği keşfedilmeye çalışılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda yeni kurumsal kuram ve hibrit örgütler, hibrit örgütlerde sürdürülebilirlik politikaları incelenmiş, ardından işe alım ve sosyalizasyon politikaları araştırılmıştır. Çalışmanın temel amacı bir olguyu keşfetmek olduğu için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak mülakat ve doküman analizi yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın birincil kaynağını yarı yapılandırılmış mülakat formları ile yapılan görüşmeler; ikincil kaynağını ise örgütlerin faaliyet raporları, bilançoları ve diğer çeşitli dokümanlar oluşturmaktadır. Elde edilen veriler MAXQDA 2020 ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda ilgili literatürde de vurgulandığı gibi işe alım ve sosyalizasyon politikalarının sürdürülebilirliği sağlama hususunda en kritik unsurlar olduğu tespit edilmiştir.

¹ Prof. Dr. Binali Doğan danışmanlığında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen “Sürdürülebilirlik Politikalarının Oluşturulmasında Hibrit Örgüt Türünün Rolü: Hibrit Örgütler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

² Doktora öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim-Organizasyon Bilim Dalı, Orcid No: 0000-0001-9698-1728

* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: omerfarukoktar@hotmail.com

³ Prof.Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü.

Son olarak işe alım ve sosyalizasyon politikalarının niteliğine göre eğitim ve iş yapış biçimlerinin de farklılaştığı gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Kuram, Hibrit Örgütler, İşe Alım Politikaları, Sosyalizasyon Politikaları

Hiring and Socialization Policies in Hybrid Organizations in the Context of New Institutional Theory

ABSTRACT

In recent studies on the new institutional theory, it has been started to think that the actor does not have a passive role. The view that the actor has the power to influence and change institutions has started to prevail. This view has brought the institutional logic literature with it. Institutional logics are the grounds which legitimize the actors' behavior and on which the actors take their power. The existence of different institutional logics made it necessary for organizations to respond to more than one institutional logic. Hybrid organizations emerged as a response to pluralistic institutional logics. In this study, it has been tried to discover how sustainability is achieved in hybrid organizations, how hiring and socialization policies are formed and how these processes work in these types of hybrid organizations. In this research, the new institutional theory, hybrid organizations and sustainability policies in hybrid organizations were investigated. Since the main purpose of this study is to discover a phenomenon, qualitative research method has been preferred. Interviews and document analysis methods were used as data collection methods. Interviews constitute the primary data source of the research. The secondary data source of the research is the documents. The data obtained have been analyzed with MAXQDA 2020. According to the research findings, it has been determined that hiring and socialization policies are the most critical factors in ensuring sustainability. Finally, it has been observed that training and business practices differ according to the nature of hiring and socialization policies.

Keywords: Institutional Theory, Hybrid Organizations, Hiring Policies, Socialization Policies

1. GİRİŞ

Yeni kurumsal kuram araştırmalarının ilk dönem çalışmalarında örgütlerin neden birbirlerine benzedikleri sorusu yanıtlanmaya çalışılan temel soru olmuştur. İlk dönem araştırmalarda bu temel soru, aynı ortamda bulunan örgütlerin verimlilik arayışlarından ötürü

içinde buldukları çevreye en uygun olan yapıya ulaşmak güdüsüyle hareket etmelerinden dolayı giderek birbirlerine benzedikleri biçiminde yanıtlanmışır. Ancak sonraki zamanlarda görülmüştür ki örgütler, yalnızca verimlilik arayışının temel fonksiyonu olan teknik çevreden gelen baskılara değil aynı zamanda kurumsal bazı baskılara da maruz kalmaktadır. Örgütler bu kurumsal baskılara hayatta kalmak için uyum sağlamak zorundaydılar; çünkü ancak bu şekilde toplum nezdinde meşruiyet kazanma imkanları bulunmaktaydı. Bakış açısındaki bu değişim örgütlerin neden birbirine benzedikleri sorusuna da farklı bir yanıt getirmiştir: “Örgütler giderek birbirine benzemektedir; çünkü meşruiyet kazanmaları ve dolayısıyla hayatlarını idame ettirebilmeleri kurumsal baskılara uyum sağlamaları ile mümkündür. Benzer kurumsal baskılara maruz kalan örgütler ise giderek eş biçimli hale gelmektedir”. Bununla birlikte kurumsal baskılara uyumun, örgütün verimlilik ilkesi ile ters düşmesi durumunda örgütler kurumsal baskılara gerçekten uyum sağlamadıkları halde yapılarını ve davranışlarını ayırarak (Boxenbaum ve Jonsson, 2008) uyum sağlamış gibi görünürler. Yapı ve davranışın bilinçli bir şekilde ayrılabilceği fikri, örgütlerin pasif bir aktör olarak görülmemeye başlanmasının emaresi olarak değerlendirilebilir. 1991 yılında Oliver tarafından örgütlerin yalnızca “uyum sağlama” davranışında bulunmadıkları aynı zamanda uzlaşma, ayrı tutma, karşı koyma ve manipüle etme gibi davranışlarda da bulunabileceği öne sürülmüştür. Böylece örgütler meşruiyet kazanmak için kurumsal baskılara yalnızca uyum sağlamak ile yanıt veren pasif aktör olma rolünden azat olmuştur. Başka bir ifade ile örgütlerin kurumsal baskılara verdikleri yanıtlarda rasyonel insanın da etkili olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır. Bu noktada belirtmek gerekir ki, ifade edilen rasyonellik sınırlı bir rasyonelliktir. Birey sınırlı rasyoneldir; çünkü insanlar içinde yaşadıkları toplum ve tarih ile sınırlandırılmıştır. İnsanların rasyonel davranışlarını yönlendiren bazı mekanizmalar işlemektedir. Bunlar, içinde bulunulan toplumda ve zamanda başka türlü olamayacağı düşünülen, doğru olduğu kabul edilmiş normlardır. Bu normlar insanın rasyonel davranışını da etkilemektedir. Çünkü insan belirli bir düzenin ve normların olduğu bir toplum içine doğmaktadır. Normlar tarihsel süreçte sosyal olarak inşa edilmiş, ardından insanları şekillendirmeye başlamıştır. İnsanları şekillendiren toplumsal normlar olduğu gibi örgütlerin davranışlarını şekillendiren normlar da mevcuttur. Örgütsel düzeydeki normlar rasyonel bireyin sınırlarını belirleyen kurumsal mantıklardır. Bu nedenle kurumsal kuram çalışmalarına kurumsal mantıklar dahil olmuştur. Böylece aktörün rasyonel tercihini etkileyen farklı kurumsal mantıkların olduğu fikri açığa çıkmıştır. Yapılan bazı çalışmalarda da görülmüştür ki hem örgütsel alanda (Greenwood vd., 2011), hem de örgütlerde (Thornton vd. 2005, Pache ve Santos, 2010, 2013) çoklu kurumsal mantıklar aynı anda bulunabilmektedir.

Birden çok kurumsal mantığın bulunduğu plüralistik yapıdaki örgütsel alanlar örgütler için birbiriyle çelişen talepler anlamına gelmekteydi. Farklı taleplere ya da baskılara örgütler uyma, uzlaşma, ayrı tutma, karşı koyma ve manipüle etme gibi yanıtlar verebilmekle birlikte, plüralistik çevrelerin yaygınlaşması hibrit örgütlerin yaygınlaşmasını da sağlamıştır (Alexius ve Grossi, 2018). Çünkü hibrit bir yapıya sahip olmak farklı taleplere aynı anda yanıt verme avantajı sunmaktadır. Hibrit örgüt yapısının sahip olduğu avantajlara karşın bazı önemli riskleri de bulunmaktadır. En büyük ve belirgin risk farklı mantıkların örgüt içinde birbiriyle çatışmaya girmesi olarak değerlendirilebilir. Ortaya çıkabilecek bir çatışma örgütün sürdürülebilirliğini riske atabilmektedir. Örgütlerin yapılarını koruyarak sürdürülebilir olması bu avantajlı durumların devamlılığı için kritik öneme sahiptir. Bu noktada incelenmeye değer bazı önemli sorular ortaya çıkmaktadır. Çatışan mantıklar nasıl bir arada bulunabilirler? Uyumsuz görünen mantıkların birlikteliğinde hangi faktörler önemlidir? Hibrit örgütlerde sürdürülebilirlik nasıl sağlanmaktadır? Benzer sorulara yanıt aramak için 2010 yılında Battilina ve Dorado tarafından yapılan çalışmada işe alım ve sosyalizasyon politikalarının hibrit yapının sürdürülebilirliğinde en önemli iki unsur olduğu görüşü ileri sürülmüştür. Ancak hangi hibrit yapıda bu politikaların nasıl işlediği ve farklı koşullar altında nasıl şekillendiği cevaplanması gereken sorulardandır. Farklı misyonları, kaynakları ve hedefleri olan hibrit örgütlerin işe alım ve sosyalizasyon politikalarının aynı olması beklenemez. Bu araştırmada bahsi geçen noktalardan hareketle, içerisinde birbiriyle çelişen kurumsal mantıkları barındıran hibrit örgütlerde, sürdürülebilirlik politikalarının nasıl oluşturulduğu keşfedilmeye çalışılmıştır.

2. KURAMSAL ARKA PLAN

2.1. Kurumsal Kuram, Kurumsal Mantıklar ve Hibrit Örgütler

Kurumsal mantık kavramı ilk kez Friedland ve Alford (1991) tarafından modern batıda kurumların içindeki birbiriyle çelişen uygulama ve inançları açıklamak üzere kullanılmıştır. Kurumsal mantıkları insan davranışını yönlendiren ve kısıtlayan sosyal olarak inşa edilen sistemler olarak ifade etmişlerdir (Friedland ve Alford, 1991). Başka bir deyiş ile kurumsal mantıklar, sosyal gerçekliği anlamlandıran ve aktörlerin davranışlarını yönlendiren varsayımlar, inançlar ve kurallar bütünü olarak ifade edilmektedir (Spedale ve Watson, 2014). Kurumsal mantıklar aktörlerin biliş düzeyini ve rasyonel davranışını etkileyebilmekte buna karşılık bireyler ve örgütler de kurumsal mantıkları şekillendirebilmektedir (Friedland ve Alford, 1991; Thornton ve Ocasio, 2008).

Örgütler içinde buldukları kurumsal çevrede çoklu mantıkların bulunmasından ötürü çelişen taleplerle karşı karşıya kalmaktadır (Djelic ve Quack, 2004; Friedland ve Alford,

1991; Kraatz ve Block, 2008). Başka bir ifade ile örgütsel alanlarda çelişen kurumsal talepler birbiriyle rekabet eden kurumsal mantıklardan kaynaklanmaktadır (Scott, 2001). Kurumsal mantıklar alanındaki ilk dönem çalışmalarında çatışan kurumsal mantıkların bulunduğu çevrelerde bu çatışmanın mantıklardan birinin hâkim kurumsal mantık olup diğer mantıkları saf dışı ederek çözüldüğü fikri hakimdi (Hoffman, 1999; Glynn ve Lounsbury, 2005; Nigam ve Ocasio, 2009); ancak hâkim kurumsal mantığın olmadığı alanlarda birden fazla mantığın aynı anda bulunabileceği de ilerleyen dönemde yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır (Pache ve Santos, 2010). Bu durum ise birden fazla mantığın bulunduğu ortamlarda örgütlerin birbiriyle çelişen kurumsal taleplerle karşı karşıya kaldığı sorununu gündeme getirmiştir (Reay ve Hinings, 2009). Hayatlarını devam ettirmek isteyen örgütlerin bu sorunları çözmeleri gerekmektedir. Böylesi bir ortam örgütleri zorlu bir duruma sokmaktadır; çünkü çatışan mantıkların taleplerinden birisine cevap vermek diğerini yok saymayı gerektirmektedir. Bu davranış biçimi örgütleri bazı avantajlardan mahrum bırakmakta ve aynı zamanda bazı dezavantajlı durumlarla da karşı karşıya getirmektedir. Sürdürülebilir hibrit bir yapı ise dezavantajlı durumları izole edip avantajlı durumlardan istifade edebilme potansiyelini taşımaktadır.

Hibrit ifadesinin Türkçe karşılığı olarak melez kelimesi kullanılmaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük). Hibrit kavramı, genellikle bilinçli bir şekilde farklı türlerin bir araya getirilerek çoğaltılmasına atıfta bulunmaktadır. Farklı türlerin bilinçli bir şekilde bir araya getirilmesinin altındaki sebep ise türlerin arzu edilen özelliklerinin birleştirilerek yeni ve daha gelişmiş bir tür yaratma fikridir. Farklı türlerdeki bitkilerin çevresel faktörlere karşı daha dirençli hale getirmek için melezleştirilmesi veya hibrit araçlarla hava kirliliğinin azaltılmasının amaçlanması bu duruma örnek gösterilebilir (Knutsson ve Thomasson, 2017).

Hibrit yapı en genel manasıyla farklı bileşenlerin birlikteliği olarak ifade edilebilir. Hibrit kavramı çok farklı alanlarda kullanılmaktadır. Tamamen farklı yeni bir yapıdan ziyade var olan bileşenlerin yeni bir şekilde kombine edilmesine atıfta bulunmaktadır. Tarihsel olarak incelendiğinde hibrit örgüt kavramının iki veya daha fazla sayıdaki örgüt biçiminin birleşimi olarak kullandığı görülmektedir (Besharov ve Smith, 2013). Örgüt kuramı alanında da hibrit örgüt kavramının farklı tanımlamaları mevcuttur. Besharov ve Smith (2012) hibrit örgütü, birden fazla mantığı içeren örgütler olarak tanımlamıştır. Greenwood vd., (2011) hibrit örgütleri, çatışan taleplerin olduğu karmaşık kurumsal çevreye sahip örgütler olarak tanımlamaktadır. Thornton vd. (2012) hibrit örgütleri birden çok mantığın benzersiz bir şekilde bir araya getirildiği örgütler olarak tanımlamaktadır. Hibrit örgütlerle ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunda, özellikle sosyal girişimcilerin ortaya çıktığı alanlarda,

sosyal refah ve ticari mantıkların bir araya getirilmesine atıf vardır (Battilana ve Dorado, 2010; Battilana vd., 2011; Jay, 2012). Bunlara ek olarak bazı araştırmacılar da hibrit örgütü, toplumsal düzeydeki farklı mantıkların yeni bir mantık olarak, örgütsel düzeyde var olduğu veya çatışan mantıkların eş zamanlı olarak bir arada olduğu örgütleri açıklamak için kullanmaktadır (Greenwood vd., 2011; Thornton vd., 2005). Sonuç itibariyle bu tanımların buldukları ortak nokta, birden fazla mantığı içeren örgütlerin hibrit olarak kabul edileceğidir. Bu çalışmada hibrit örgüt kavramı birden fazla mantığı bünyesinde barındıran örgütler için kullanılmıştır.

Hibrit örgütlerin ortaya çıkmasının altında bazı tetikleyiciler bulunmaktadır. Ekolojik çevredeki olumsuz değişimler, yoksulluğun artması, ekonomik krizler, örgütlerin paydaşlarından, tüketicilerden, çevre örgütlerinden, meslek odalarından gelen talepler bunlardan bazılarıdır. Örgütlerin faaliyetlerini yürütürken çevreye duyarlı olmaları gerektiği beklentisi, çeşitli sivil toplum kuruluşlarına (STK) ve yardım kuruluşlarına destek vermeleri gerektiği, çalışanlara daha iyi koşullarda çalışma imkânı sunmalarının gerektiği fikri gibi talepler örgütler üzerinde bir baskı mekanizması oluşturmaktadır. Farklı kurumsal mantıklardan gelen farklı talepler örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevreyi çok mantıklı bir yapıya büründürmektedir. Dolayısıyla örgütlerin içinde buldukları kurumsal çevreler plüralistik bir hale dönüşmekte ve örgütlerin kendi bünyelerinde birbirleriyle çelişen mantıklar barındırmalarına neden olmaktadır.

2.2.Hibrit Örgütlerde Sürdürülebilirlik

Hibrit örgütlerin sahip oldukları farklı yapı bu örgütlerin hibrit yapılarını nasıl koruyup sürdürülebilir olacakları endişesini gündeme getirmiştir. Tüm örgütler için sürdürülebilirlik olgusu uzun yıllardır önem arz eden bir konudur. Kurumsal sürdürülebilirlik olgusu günümüzde örgütler için üzerinde çalışılması gereken ve varlığının sorgulanması bile düşünülmeyen bir hal almıştır. Bununla birlikte bahsi geçen sürdürülebilirlik olgusu birbiriyle çatışan mantıkların nasıl bir arada bulunabileceğinden daha çok stratejik yönetim ile ilgilidir (Haigh ve Hoffman 2012). Hibrit yapıya sahip örgütlerde sürdürülebilirlik olgusu ise ekonomik, sosyal veya çevresel değer yaratıp mantıklar arasında denge sağlamak olarak karşılık bulmaktadır (Trones, 2015). Hibrit yapılar sahip oldukları piyasa gücünü sosyal fayda sağlamak amacıyla ve ticari faaliyetlerini örgütün hayatını devam ettirmek için kullanmaktadır (Battilana ve Dorado, 2010). Hibrit örgütler aynı anda birden fazla değer yaratan örgütler olsa da sahip oldukları farklı misyonlar kendi varlıklarını da tehdit eden bir tehlikeye dönüşebilmektedir. Bu tehlikeyi aşabilmek için sahip oldukları farklı mantıklar arasında denge sağlamak zorundadırlar. Başka bir ifade ile hibrit örgütler gelir elde etmek için

sosyal misyonlarından ödün vermemeli ancak sosyal misyona örgütün finans ihtiyacını ikinci plana atacak şekilde öncelik vermemelidir. Hibrit örgütler sürdürülebilirliklerini tehlikeye sokabilecek finansman, yasal çerçeve, örgüt kültürü ile ilgili sorunlarla (Battilana ve Dorado, 2010) ve kurumsal çevreden gelen çelişen taleplerle karşı karşıyadır (Jay, 2012).

Hibrit örgütlerin birden fazla türünün olduğu ifade edilmektedir (Alter, 2007). Bu araştırmada hibrit örgüt türlerinden biri olan sosyal sorumlu örgütler incelenmiştir. Sosyal sorumlu örgütlerin hisselerinin büyük çoğunluğu kamuya ait olmasına rağmen yasal yapıları kâr amacı güden limited ya da anonim şirket şeklindedir. Bu tip örgütler kamu ve piyasa mantığının sınırlarında yer almaktadırlar. Dolayısıyla birbiriyle çatışan talepleri olan iki mantıktan gelen baskılarla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Alexius ve Grossi, 2018; Bruton vd. 2015; Grossi vd. 2015).

Hibrit örgütler doğası gereği çatışan mantıkları barındırmaktadır. Hibrit örgütlerin sahip olduğu bu karakteristik, özellikle örgüte yeni gelenlerin nasıl uyum sağladığını ve örgüt içinde nasıl sosyalleştiğini hassas bir konu haline getirmektedir (Battilana ve Dorado, 2010). Örgüte yeni katılan üye örgütün değerlerini paylaşmazsa veya içerideki politik dengeyi bozarsa tüm örgüt tehlikeye düşebilir. İşte bu nokta neden özellikle işe alım ve sosyalizasyon politikalarının hibrit örgütlerde önemli olduğunu açıklamaktadır (Bargues, 2012). Çünkü ortak değerleri paylaşan bireyler ile hibrit örgüt yaşamını devam ettirebilecek ve mantıklar arası denge sağlayıp faaliyetlerine hibrit doğasını koruyarak devam edebilecektir.

Hibrit örgütlerde mantıklar arası dengenin sağlanıp gerilimin kontrol altında tutulması için iki farklı politikadan yararlanılmaktadır. Bunlar sosyalizasyon ve işe alım politikalarıdır. Sosyalizasyon kavramının örgüt kimliğinin örgüt üyelerine aktarılması olduğu dikkate alındığında, sosyalizasyon kavramının hibrit örgütlerde mantıklar arası gerilimi azaltarak bir denge sağlama işlevi üstlendiği iddiası sağlam bir zemine oturmaktadır. İşe alım sürecinin ise örgüte yeni kişilerin dolayısıyla farklı mantıkların taşıyıcılarının girebilmesi ihtimalini kontrol altında tutmaya yaradığı düşünüldüğünde, işe alım sürecinin de hibrit örgüt içindeki mantıklar arasında dengeyi sağlama işlevi daha iyi anlaşılmaktadır. Bahsi geçen iki süreç anlatılan sebeplerden ötürü hibrit örgütler için sürdürülebilirlik politikaları olarak ele alınmaktadır. Çünkü bu iki unsur sayesinde hibrit örgütlerin hibrit yapılarını koruyarak yaşamlarını sürdürmeleri önemli hale gelmektedir.

2.2.1. Sosyalizasyon Politikaları

Sosyalizasyon en temel manasıyla, bireylerin içinde yaşadığı topluma ve kültüre uyum sağlama sürecidir. Daha kapsamlı bir ifade ile, bireyin belirli bir toplumun, grubun veya kuruluşun üyesi olabilmesi için gruba ya da örgüte ilişkin değerleri, becerileri, tutumları,

normları, bilgiyi öğrenme ve benimseme sürecidir (Van Maanen, 1976). Örgütsel sosyalizasyon ise örgüte yeni giren çalışana bir görevi yerine getirmek ve yeni bir çalışma ortamına uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu bilginin öğretilmesi sürecidir (Van Maanen ve Schein, 1977). Bu süreç örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen çalışandan beklenen tutum, değer ve davranışları (Can, 1999), becerileri, yetkinlikleri, bireyin yeni rolü ve örgütteki işlevini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu her şeyi içerir (Van Maanen, 1976).

2.2.2. İşe Alım Politikaları

İşe alım politikası temel olarak hangi özelliklere sahip olan kişinin örgütün bir üyesi olacağına karar verilmesi sürecidir. Hibrit örgütlerde işe alım politikaları Battilana ve Dorado (2010) tarafından öne sürülen karma ve tabula rasa yaklaşımları olarak ifade edilen iki farklı boyut ile ele alınmıştır. Karma (mix & match) yaklaşımın temel özelliği, hibrit örgütün işe alacağı kişinin hangi mantığı taşıdığını dikkate almaksızın, işin gerekliliklerinin ve bireysel yetkinliklerin ön planda tutularak seçilmesidir. Önemli olan kişinin sahip olduğu bireysel yetenekleridir. İhtiyaç duyulan pozisyonun gerektirdiği niteliğe bağlı olarak, örneğin beş yıllık bankacılık deneyimine sahip bir uzman da işe alınabilir, STK'larda gönüllü olarak çalışmış bir kişi de işe alınabilir. Dolayısıyla farklı mantıkların taşıyıcısı olan kişiler aynı çalışma ortamında buluşurlar.

Tabula rasa yaklaşımının temel özelliği ise, işe alınacak kişinin herhangi bir mantığın taşıyıcısı olmamasıdır. Başka bir ifade ile işe alınacak kişinin tecrübeli olması istenen bir durum değildir. Çünkü uzun süreli tecrübeler kişiyi belirli bir mantığın taşıyıcısı haline getirecektir. Bu yaklaşımda kişinin bireysel yetkinliklerinden ziyade sosyalle edilebilir olması daha önemlidir. Bununla birlikte kişinin yapacağı işe uygun eğitim almış olması da önemli bir unsurdur. Herhangi bir mantığın taşıyıcısı olmayan, uzun süreli iş deneyimi bulunmayan yeni mezunların tercih edilmesi hibrit örgütün tabula rasa yaklaşımı sergilediğinin işareti olarak kabul edilir. Böylece işe alınacak kişinin hibrit yapıya daha kolay uyum sağlayacağı kabulü vardır (Battilana ve Dorado, 2010).

2.3. Sosyal Sorumlu Örgütler

İncelenen hibrid örgütler, hissedarlarına kâr dağıtmak ve toplumsal faydaya katkıda bulunmak üzere ikili hedefe sahip kâr amacı güden örgütlerdir. Kâr elde etme güdüsünün kararları etkileme gücü ve kârın ne düzeyde sosyal fayda hedefi için kullanılacağı, bu örgütleri diğer ticari işletmelerden ayıran özelliklerdendir. Bu tip örgütler daha fazla kâr elde etmek, önemli finansal getiriler elde etmek ya da sermayedarlara yüksek kâr dağıtmak yerine kurumsal hedeflerine sosyal fayda sağlayacak amaçlar koymaktadırlar (Alter, 2007).

Başka bir deyişle daha fazla kâr elde etme ve bu kârı bireysel fayda için kullanma imkânına sahip olsalar dahi bunu sosyal fayda pahasına bilinçli olarak tercih etmemektedirler.

Sosyal sorumlu örgütler olarak nitelendirilebilecek örgütlerin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir: 1. yasalara ve kamu politikalarına uygun hareket etmek, 2. etik davranmak, 3. topluma zarar verebilecek eylemlerden bilinçli olarak kaçınmak 4. sosyal fayda sağlayacak hedefleri proaktif olarak geliştirmek (Stazyk, vd. 2016). Bu şirketlerin hisselerinin çok büyük kısmı kamuya aittir; ancak yasal kuruluş statüleri kâr amacı güden limited ya da anonim şirket şeklinde olmaktadır. Sosyal sorumlu örgütler çatışan talepleri olan iki mantıktan gelen baskılarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar (Alexius ve Grossi, 2018; Bruton vd. 2015; Grossi vd. 2015).

İncelenen hibrit örgütler, bahsi geçen kriterler ışığında kâr amacı güden ancak bununla birlikte önemli ölçüde sosyal fayda sağlama amacı taşıyan, elde ettikleri kârın önemli miktarını sosyal misyona yeniden yatırım için kullanan ve daha fazla kâr elde etme imkânına sahip olmakla birlikte bilinçli olarak sosyal fayda sağlamak için bu imkânı kullanmayan kamu iştiraki olan örgütlerden araştırma amacına uygun olarak araştırmacı tarafından seçilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmada nasıl ve neden gibi açıklayıcı sorulara cevap aranması nedeniyle nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın amacına istinaden ve araştırma sorusuna cevap verebilmek için, bu araştırmanın çalışma grubunda yer alacak örgütlerin birbirine zıt veya birbirinden farklı mantıklara sahip olması gereklidir. Bu sebepten nicel araştırma geleneğindeki karşılığı olasılık temelli örnekleme yöntemi olan (Yıldırım ve Şimşek, 2011) amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir.

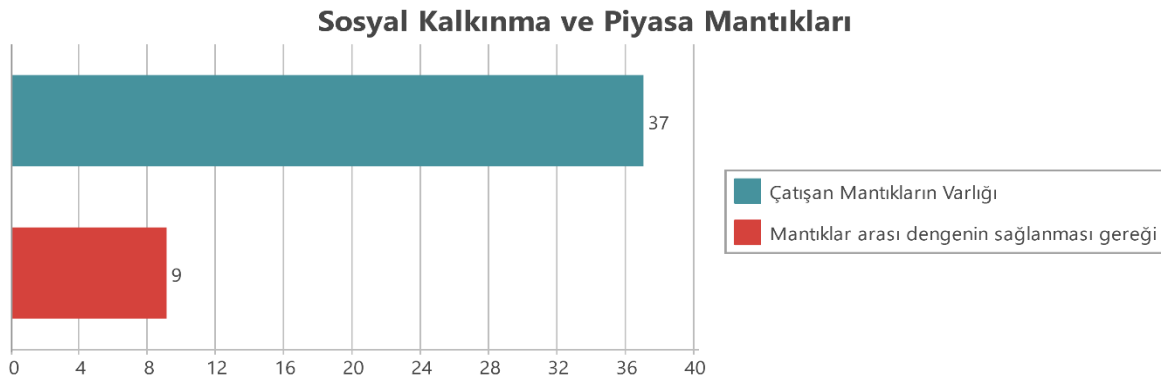
Çalışma grubundaki örgütler seçilirken bu örgütlerin başarılı ve hibrit yapıya sahip olması gözetilmiştir. Burada başarılı örgütler en az beş yıldır faaliyet gösteren ve en az elli çalışana sahip olup gelir elde eden örgütlerdir. Hibrit yapı ise en az iki farklı mantığın örgüt içinde temsil edilmesi durumudur. İncelenen çalışma grubundaki örgütlerin sahip oldukları mantıklar sosyal fayda sağlamaya dönük kalkınma mantığı ve ekonomik fayda sağlamaya dönük piyasa (ticaret) mantığıdır.

Çalışma grubundaki örgütlerin tümü araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Araştırma verileri doygunluğa ulaştığında tamamlanmıştır. Yukarıda sayılan şartlara sahip toplam beş örgüt araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Bu araştırmada birincil veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakatlar ile derinlemesine görüşmeler ve ikincil veri toplama yöntemi olarak da görüşme yapılan örgütlere ait araştırma konusu ile ilgili çeşitli dokümanların analizi yöntemleri kullanılmıştır. Bu araştırmada da katılımcıların beyanı esas

alınarak, çalışma grubunda yer alan örgütlerden bilgilerinin paylaşılmasını istemeyen örgütler için çeşitli harf ve rakamlardan oluşan kodlar verilmiştir. Örgüt bilgilerinin kullanılmasında sakınca görmeyen örgütlerin ise doğrudan isimleri kullanılmıştır. Bu örgütlerden Halk Ekmek A.Ş., İSTAÇ A.Ş., şirket isimleriyle kullanılmış, çalışma grubundaki diğer üç örgüt ise Örnek Olay 3 A.Ş. (ÖO3 A.Ş.), Örnek Olay 4 A.Ş. (ÖO4 A.Ş.) ve Örnek Olay 5 A.Ş. (ÖO5 A.Ş.) olarak kodlanmıştır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu çalışmada incelemeye konu olan çatışan kurumsal mantıklar piyasa mantığı ve sosyal kalkınma mantığıdır. Çalışma grubundaki örgütlerin bu mantıklara sahip olması çalışmanın zeminini oluşturmaktadır. Bu çalışmada piyasa mantığı ile sosyal kalkınma mantığının seçilmiş olmasının temel nedeni, bu iki mantığın çatıştığı literatürde sıklıkla yer bulması (Pache ve Santos, 2011; Battilana ve Dorado, 2010; Im ve Sun, 2015; Bruneel vd., 2016; McMullin ve Skelcher, 2018; Nielsen vd., 2019; Mikolajczak, 2020) ve uyumsuzluk derecelerinin yüksek olmasından ötürü taleplerden gelen farklılığın örgütlerin pratiklerine yansımalarının daha net olacağı düşüncesidir. Elde edilen veriler Maxqda 2020 ile analiz edilmiştir.



Şekil 1. Çatışan mantıklara ilişkin kodlu bölümler temelli frekanslar

Şekil 1’de çatışan mantıkların varlığı ve mantıklar arası dengenin sağlanması gereğine ilişkin kodlu bölümler temelli frekans dağılımları sunulmuştur. Çatışan mantıkların varlığına ilişkin olarak otuz yedi kodlama yapılmıştır. Bununla birlikte mantıklar arası denge sağlanması gereğine ilişkin yalnızca dokuz kodlama yapılmıştır. Böyle bir sonucu mantıklar arası denge sağlamak gibi bir endişenin olmadığı şeklinde yorumlamak mümkündür. Ancak incelenen hibrit örgütlerde bazı uygulamaların örgütün vazgeçilmez bir değeri olarak görüldüğü ve bunun normal olarak var olması gereken bir nitelik olarak kabul edildiğini görmek mümkündür. Katılımcıların çatışan mantıkların varlığına ilişkin ifadelerinden alıntılar şu şekildedir:

“... tamamen topluma fayda sağlamak için düşük gelirli vatandaşa fayda sağlamak için çalışıyoruz hem yerel sosyal ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmet üretmek amacı var hem de piyasada ürün ve hizmet satarak kâr elde etme amacımız var ... tabi burada öyle çok farklı kârlar ya da rant yok sadece işletmenin sürekliliğini sağlayacak kadar kâr. (Halk Ekmek A.Ş.)”

“... biz şimdi tam anlamıyla bir özel şirket değiliz, statümüz A.Ş. ama biz daha çok kâr etmekten ziyade topluma hizmeti amaçlıyoruz.” (İSTAÇ A.Ş.)

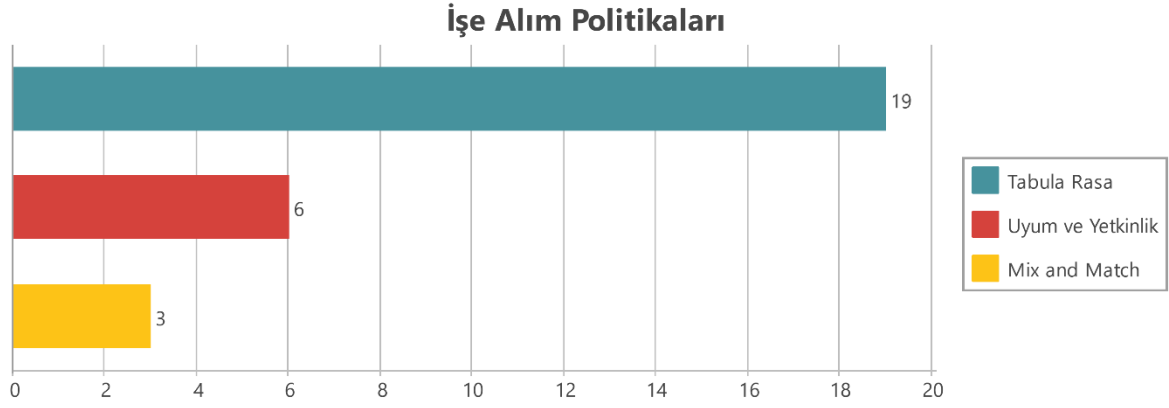
“... sadece sosyal ihtiyaçları karşılamak değil elbette amaç. Bu şirketlerin kendini idame ettirmesi için kâra ihtiyacı var. Siz eğer ki kendinizi idame ettirecek bir parayı elde edemezseniz yok olur gidersiniz. Ne başarılı bulunursunuz ne de o sürdürülebilirlik sağlanabilir.” (ÖO3A.Ş.)

“Yerel ihtiyaçlar ön planda olmakla birlikte maliyet de önem arz ediyor. Hem maliyeti düşük hem ihtiyaç karşılayacak şekilde çalışıyoruz. Herhangi bir ürün, bir kesim tarafından çok güzel diye beğeniliyor; bir kesim tarafından da bu kadar maliyete gerek yok diye eleştiriliyor. ... bu durumda yerel ihtiyaç ve kaynaklara göre karar alınıyor.” (ÖO4 A.Ş.)

Katılımcıların mantıklar arası denge sağlanmasına ilişkin ifadelerinden bazı alıntılar ise şu şekildedir:

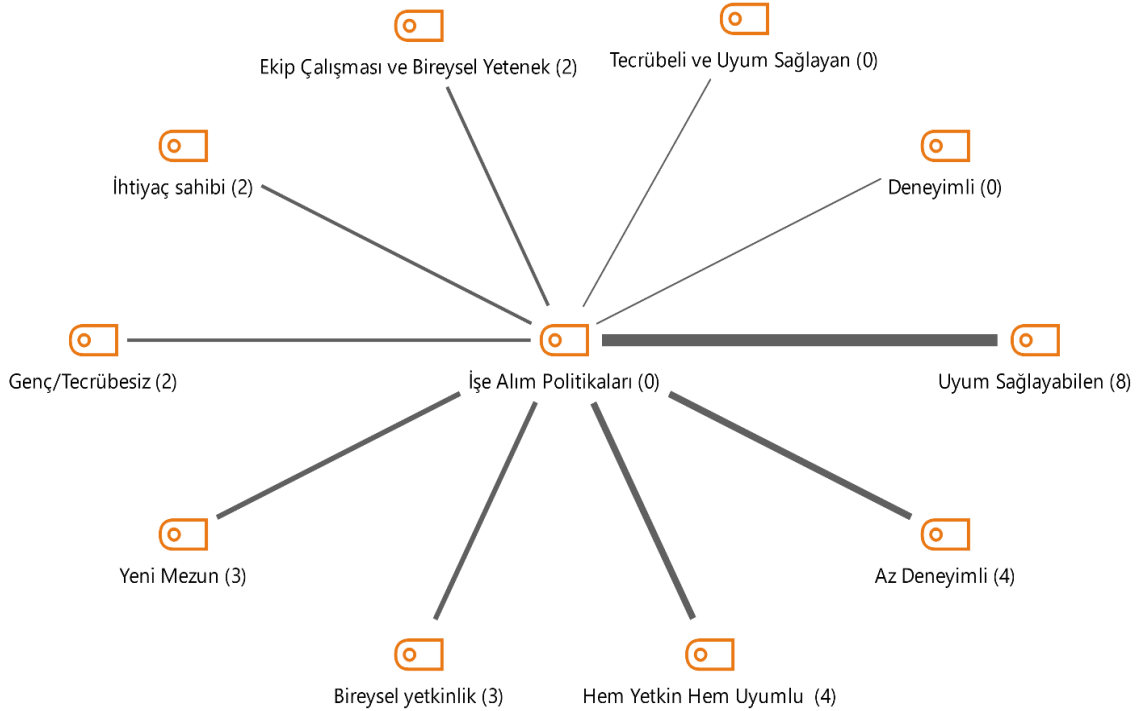
“ARGE faaliyetlerimiz tamamen sağlık ve ihtiyaçlara göre yapılır. Beyaz ekmek daha lezzetli gelir ama biz ısrarla organik ekmek üretiriz. Çünkü sağlıklı olan budur. Kârdan vazgeçip satıştan vazgeçip organik, sağlıklı ekmek üretimi yaparız. Halkın gözünde önemli olan birisi (İ. Saraçoğlu gelmiş) o bize organik olan sağlıklı dese biz beyaz ekmek talebi olsa daha üretimden vazgeçip sağlıklı olanı üretiriz.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“... adamın bir kg atığı varsa bile araç yolluyoruz. Biz faaliyetlerimize hep bu şekilde yaklaşıyoruz. Ben bu faaliyetle zarar ediyorum. Bir kg atığı alsam ne olacak. Oraya giderken yaktığım yakıtın işçiliğın maliyeti daha yüksek. Bir kg atıktan 100 TL alıyorum ama 200 TL masraf ediyorum mesela ... ben oraya gitmezsem özel sektör firmaları hiç gitmiyor. Onlar çok yüklü miktarda atık olursa gidip alıyorlar. O adam bu atığı çöpe atacak veya kanalizasyona dökcek. Ben onu dökmesin diye gidip alıyorum ve özel sektöre hizmet ettiğim bir işte bile zarar etmiş oluyorum. Biz dolayısıyla sonuç odaklı bir firma olsak bunu yapmayız. İlkesel bir şekilde amacımız çevreyse vizyonumuza ve misyonumuza yakışır bir şekilde, bu hizmeti vererek bunun karşılığını almak. Bu tabi her zaman paraya dönüşmüyor.” (İSTAÇ A.Ş.)



Şekil 2. İşe alım politikalarına ilişkin kod bölümü temelli frekanslar

Frekans tablosuna göre incelenen örgütler her ne kadar mantıklar arası denge sağlanması gereğine ilişkin az denebilecek bir sayıda atıf yapmış olsalar da mantıklar arası denge sağlamanın ilk adımı olarak sayılabilecek işe alım politikalarına bakıldığında sıklıkla Tabula Rasa yaklaşımını ifade ettikleri görülmektedir. “Uyum ve yetkinlik” altı kez; “Karma Yaklaşım (mix & match)” ise üç kez ifade edilmiştir. Dolayısıyla hibrit örgütlerin kendilerine uyum sağlamayacak kişileri mümkün olduğunca örgüte dahil etmemeye gayret ettiği söylenebilir. İncelenen örgütlerde Tabula Rasa olarak adlandırılan yaklaşımın işe alım politikalarında tercih edildiği görülmektedir. Uyum ve yetkinlik yaklaşımı da yine önemli ölçüde yer bulmaktadır.



Şekil 3. Sosyal sorumlu örgütlerde işe alım politikalarına ilişkin kod-alt kod modeli

Şekil 3'te işe alım politikalarına ilişkin kod-alt kod modeli verilmiştir. Bu modele göre alım politikalarına ilişkin yapılan açıklamaların içeriğinde sıklıkla uyum sağlamaya, az deneyimli olmaya hem yetkin hem de uyumlu olmaya bireysel yetkinliğe atıflarda bulunmuşlardır.

Uyum sağlamak koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... teknik personel alacağız. İki tane aday geldi. Bir tanesi dominant, bu mülakatlarda kaç para alacağım diye soran olursa hemen elenir. Bir eksi puan atarlar. Sadece ben olumlu puan veririm. Birisi bizimkilerin istediği gibi diğeri benim istediğim gibi. Ötekinin ne söylesek itaat edecek gibi duruşu var. Hangisini alacağız? Ben hemen atılıp dominantı ileri sürdüm. ... benden üst pozisyonda birisi o iyi görünüyor ama biraz uyumsuz. Sadakat noktasında sıkıntı olabilir dedi. İşletme müdürü de uyumla ilgili olunca risk almak istemedi. Bana itaat edecek sürekli çalışacak adam lazım dedi. Bizim görüşümüz bu ama işletme müdürüne sor dediler bana. Ben dedim ki sana yarış atı mı lazım sütçü beygiri mi? Ama o da yarış atı zapt edilemezse ne olacak dedi. Ben de direktmekten vazgeçtim.” (Halk Ekmek A.Ş.)

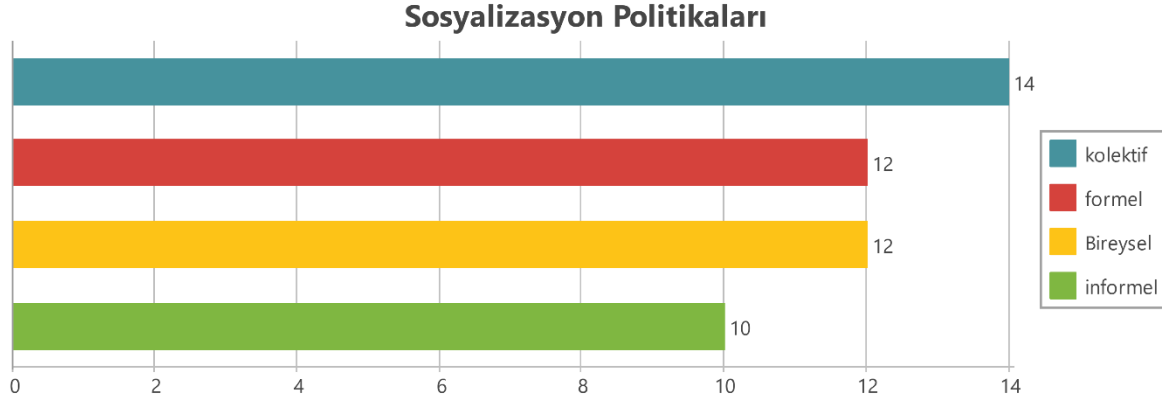
“Genç nesil aldığımız için, 30 yaş üstünü pek almazdık. Bu da kültürün muhafazası için önemli. Biz bir de çok sayıda personeli bir arada almıyorduk. En fazla 100 personel almışızdır. Çünkü aynı anda çok fazla kişi alınca kültür farklılaşır, bundan korkarız. Zamana yazardık bu yüzden. Böylece muhafaza etmeye çalışıyoruz kültürü. ... Ben çok yetenekliyim benim hakkım verilmiyor tarzı şeylerle karşılaştık. Öyle olunca pek durmuyorlar zaten gidiyorlar. Uyum her şeyden önemlidir bizim için. Kısa vadede yetenek belki ama orta ve uzun vadede uyum olmadı mı kavga çıkıyor.” (ÖO3 A.Ş.)

“... mesela inşaat mühendisi, uzun süre şantiyede çalışmış, bir sürü işte çalışmış, onu ben almam uyum sağlayamaz. Benim alacağım kişi çok tecrübeli olsun, vasıflı olsun diye düşünmem çünkü özelde çok uzun süreler çalışmış kişiler burada tutunamıyorlar. Ondan ziyade burayı benimseyecek, burada sosyal bir hizmet veriliyor bilincine sahip olacak, kamuya katkı sağlamamız lazım mantığına sahip kişileri almaya çalışıyoruz.” (İSTAÇ A.Ş.)

Hem yetkin hem de uyumlu olmak koduna ilişkin katılımcı görüşlerinden alıntılar aşağıda sunulmuştur:

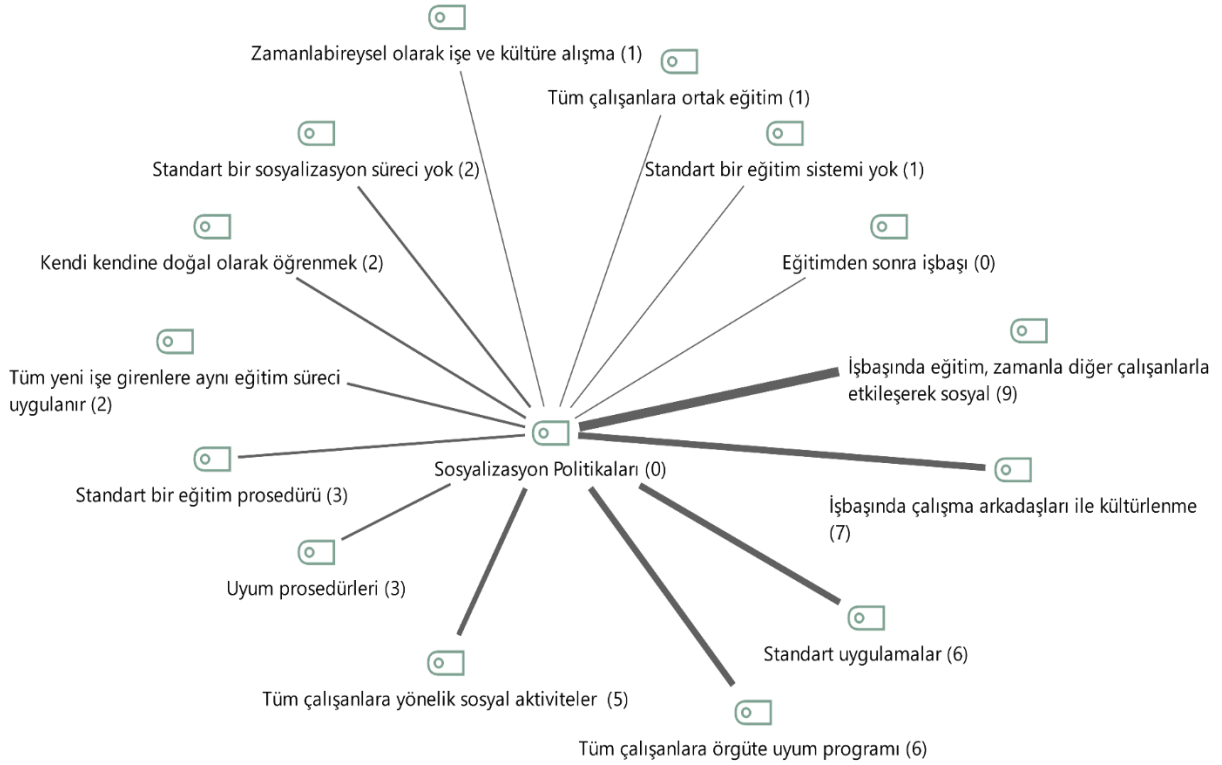
“Her ikisi de. Zaten uyum sağlayamazsa kendini bir şekilde sivriltilip uyum sağlayamadın git boyutuna geliyoruz. Uyum önemli ama mesela vatandaşı geliyor yeni işe başlıyor bir mühendis. Burada işte cami var. Ezan okunuyor herkes namaza gidiyor. Hiçbir baskı yok kendisine ama kendi dünyasında kendini kötü hissediyor. Yetkinlik daha önemli aslında. Uyum sağlayamayan gidiyor.” (ÖO5 A.Ş.)

“İşe uygunsuzsa daha sonrasında bireysel yetkinlikler veya örgüte uyum sağlama beceresi gelir. İkisi de önemli. Ama işe göre karar verim. Mesela işle ilgili yetkinliği yoksa sadece uyumlu olduğu için birisini işe almak mantıklı değil. Benim için o kişiyi yetiştirmek çok zaman kaybı demektir.” (ÖO4 A.Ş.)



Şekil 4. Sosyallaşma politikalarına ilişkin bölüm bazlı kod frekansları

Sosyallaşma politikalarının oluşumunda “kolektif” uygulamalar en fazla ifade edilen kategori olmuştur. “Formel” ve “bireysel” uygulamalar onikişer kez ve son olarak “informel” uygulamalar on kez olmak üzere en az yer bulan kategori olmuştur. Elde edilen bu sonuçlara göre örgütlerin sosyallaşma politikasına ilişkin uygulamalarında belirli bir yaklaşımın diğerine büyük bir baskınlığı bulunmamaktadır. Standart uygulamaların tüm çalışanlara ortak olarak uygulandığı bir yapı söz konusu olmakla birlikte önemli ölçüde informal uygulamalardan olan işbaşında çalışma arkadaşları ile yaşanan iletişim yolu ile örgüte uyum sürecinin gerçekleştiği ifade edilmiştir. İncelenen hibrit örgütlerde piyasa mantığının ve sosyal kalınma mantığının birlikteliği sosyallaşma uygulamalarında farklı uygulamaların bir arada var olmasına sebebiyet vermiştir yorumu yapılabilir.



Şekil 5. Sosyal sorumlu örgütlerde sosyalizasyon politikalarına ilişkin kod-alt kod modeli

Şekil 5’te görüldüğü üzere, örgütler sosyalizasyon politikalarına ilişkin yaptıkları açıklamaların içeriğinde sıklıkla çalışanların işbaşında diğer çalışma arkadaşları ile etkileşerek kültürlenmeye, standart uygulamalara, tüm çalışanlara yönelik örgüte uyum programlarına ve tüm çalışanlara yönelik sosyal aktivitelere atıflarda bulunmuşlardır. Standart bir eğitimin olmamasını ve bireysel çaba ile kültürlenmeyi ise nadiren ifade etmişlerdir.

Çalışanların işbaşında diğer çalışma arkadaşları ile etkileşerek kültürlenmesine ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“...Oryantasyon eğitimi dışında tecrübeyle oluyor. Bir departmanımızda işe başlamışsa iş başında bireysel olarak eski çalışanlardan öğreniyor. Hem fabrika hem genel müdürlük için bu şekilde oluyor.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“Özellikle hazırlanmış bir şey yok ama olmasıyla ilgili çeşitli projelerimiz var. Ekip oyunları vs. Çok yabancı oldukları bir iş yok. Neticede ekiple çalışıyorlar o yüzden işbaşında öğreniyorlar.” (ÖO5 A.Ş.)

“... işbaşı eğitim biraz daha teknik yönlerle alakalı. Bunları da eşdeğer unvanlı çalışanlardan öğreniyorlar. Yönetim kademesinden ziyade.” (ÖO3 A.Ş.)

“... daha çok bu değerlerin aktarılması işe başladıktan sonra doğal olarak gerçekleşiyor.” (ÖO4 A.Ş.)

“... işbaşı eğitimi dışında bireysel olarak verilen herhangi bir formel eğitim yok.”
(İSTAÇ A.Ş.)

Standart uygulamalara ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“... Önce İnsan Kaynakları birimi sonra eğitim sonra sosyal hizmetlerle muhatap oluyor. Mesela eğitim şefliğimiz var, tamamen bu bahsettiğiniz çalıştayları organize edip, çalışanları eğitmek hedefi.” (ÖO5 A.Ş.)

“İşe uyum sağlama kısmı ise ilgili departman tarafından öğretilir. Yeni gelenlere bir usta öğretici atarız.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“Dediğim gibi biz bir seferde çok yüksek sayıda personel almak yerine 30’ar kişiyi geçmeyecek şekilde alım yaparız. Bunları da birlikte konferans salonuna toplayıp ben, stratejik planlama müdürümüz, sendika temsilcisi ile beraber örgütü tanıtırdık. Hedeflerimiz, misyonumuz, haklar gibi işler anlatılır. Çeşitli dokümanlar verilir. Personeli Sultançiftliği’ndeki teknolojik erken uyarı sistemi olan Scada’yı gezdirirdik. Yani böylece hem örgütü tanıtıp hem kültürümüz ilk aşamada anlatmış oluyoruz.” (ÖO3 A.Ş.)

Tüm çalışanlara yönelik örgüte uyum programlarına ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Çalışanlara özlük işleri ile ilgili bilgiler veriyoruz. İş sağlığı ve güvenliği, kalite uygulamaları ile bilgiler veriyoruz. Bir de birimin kendisi yaptığı işle ilgili kişiye bilgi veriyor. Birim içi oryantasyon bir saatte bitecek bir şey değil diğerinde eğitim alanında anlatılıyor herkese, toplu olarak. Zaten grup grup alıyoruz. 20 kişiyi alıyoruz işle ilgili şeyleri anlatıyoruz. Kurumu tanıtıyoruz. Ardından birimin kendi oryantasyonu var. Tabi bunlar bir sene sürebilir. İç oryantasyon çabuk biten bir şey değil.” (ÖO5 A.Ş.)

“...istihdama karar verdikten sonra birkaç saat süren bir oryantasyon eğitimi var. Orada biraz daha yüzeysel kurumun işleyişi ile ilgili bilgi verilir. İş güvenliği uzmanı gelir onlarla ilgili bazı bilgileri, iletişim ve sosyal haklarla ilgili bazı bilgiler verilir. Hangi sorunlarla ilgili nereye müracaat etmesi gerektiği ile ilgili bilgiler verilir”. (Halk Ekmek A.Ş.)

“Kişilerin işe uygun davranışta bulunması için, formel bir prosedür olarak toplu bir şekilde oryantasyon yapılıyor. Ardından bu çalışanların hepsi çalışacakları birimlere gidiyorlar. İşlerini yapmaya başlıyorlar. Oradaki birimde işle ilgili uygulamaları öğrenmeye devam ediyorlar.” (ÖO3 A.Ş.)

“Başlangıçta bir oryantasyon eğitimi oluyor. Orada personelden beklentilerimiz, personelin hakları anlatılıyor.” (ÖO4 A.Ş.)

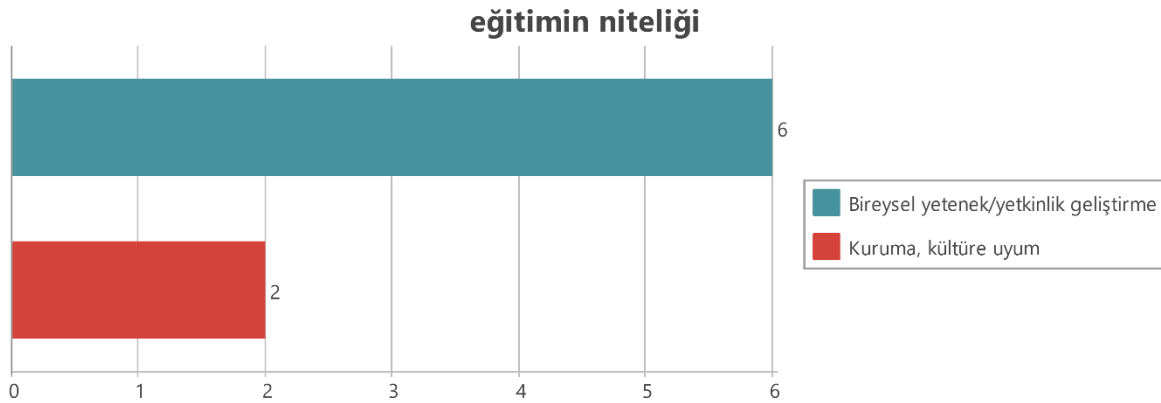
Tüm çalışanlara yönelik sosyal aktivitelere ilişkin katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılar aşağıda sunulmuştur:

“Ayrıca çok sosyal faaliyet yapıyoruz. Sadece bir yıl içinde futbol, voleybol, trekking, rafting, gezi, bowling tüm personelin katılımına açık. İnovasyon yarışmaları yapardık. Bunlar yoluyla da kurum kültürünü yayardık.” (ÖÖ3 A.Ş.)

“...simit ve çay günleri düzenleyip gelene istediği kadar veririz. Bize maliyeti iki-üç bin lira. Çalışanın gözünde çok büyük bir şey. Sabah geliyor süper bir şey. Yemekhanenin çıkışında boza dağıttık. Motivasyon artırıcı uygulamalar.” (ÖÖ5 A.Ş.)

“Personelin kuruma uyum sağlaması için çeşitli aktiviteler yapıyoruz. Şu an masa tenisi turnuvası var. Engelli gününde engelliler organizasyonu, kadınlar gününde kadın personellerimize organizasyonlar, gezi, sosyal ve kültürel organizasyonlar yapıyoruz. Çalışanlarımıza böylece hem bağlılık hem motivasyon sağlamış oluyoruz.” (İSTAÇ A.Ş.)

“Sosyal etkinliklerimiz oluyor. Piknik gezi gibi kaynaşmayı sağlayan aktivitelerimiz var. Yemek programları vs. yani aslında gayri resmi olarak aktarılıyor. Zaman zaman Genel Müdürümüz kahvaltılı toplantılar yapılır. Orada da beklentiler anlatılır ve talepler dinlenir. İç memnuniyet anketi yapıyoruz mesela.” (ÖÖ4 A.Ş.)



Şekil 6. Eğitimin niteliğine ilişkin bölüm temelli frekanslar

Grafiğe göre verilen eğitimlerin büyük çoğunluğunun “bireysel yetenek/yetenlik geliştirme” niteliğine sahip olduğu görülmektedir. İncelenen hibrit örgütlerde alım politikalarına ilişkin yapılan analizler neticesinde, işe alım politikalarına yön veren baskın yaklaşımın Tabula Rasa olduğu göz önünde bulundurulduğunda, uyum sağlama potansiyeli yüksek kişilerin örgüte alımda tercih edildiği görülmektedir. Dolayısıyla uyum sağlama potansiyeli yüksek kişilerin ihtiyaç duyduğu bireysel yetenek/yetenliğin eğitimlerle sağlanmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır.

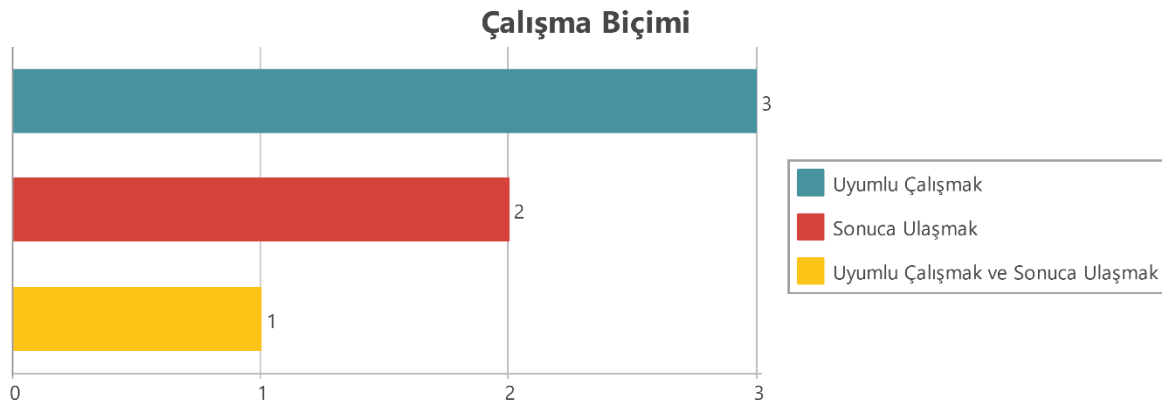
Eğitimin niteliğine ilişkin olarak bireysel yetenek/yetkinlik koduna ilişkin yapılan görüşmelerden alıntılar şu şekildedir:

“...Mesela çalışanımız yönetici rolünde ve rol oyuncusu sorunlu bir personel, sorunlu personel yöneticiye bağırır, çağırır yönetici rolündeki çalışanın krizi nasıl yöneteceğine bakarız. Satış temsilcisi ise belirli bir satışı yapmasını isteriz. Bu satışı yapabilecek mi bakarız. Buna göre de sahip olması gereken o testteki ölçülerimizi, davranışsal boyutunu ölçeriz. Bu bize şunu sağlıyor: test biraz daha zihinsel oluyor, rol ise doğrudan davranışlarını görmemizi sağlıyor. 300 personeli testlere tabi tuttuk sadece 66 tanesi rol sınavına uygun bulundu. Burada da iyi olanları, biz yedekleme kısmına aldık. Bunlar potansiyel olarak gelişime açık. Yetenekleri, güçlü ve zayıf yönleri neler? Bunları çıkartırız. Buna göre de eğitim planının kişisel gelişim kısmını yaparız. (İSTAÇ A.Ş.)

“... çeşitli üniversitelerdeki hocalarımız gelip İstanbul'daki bitki, seracılık, toprak serimi, toprak hazırlama, bitki dikimi konusunda ihtisas eğitimi düzenliyoruz.” (ÖO4 A.Ş.)

“... Daha ziyade bilgi arttırmaya odaklanıyoruz. Yetenekleri arttırmak için daha detaylı çalışmalar yapmamız gerekiyor. Adam kaynak ustası mesela yetenekli de. Daha çok bu tip yetenekle ilgili eğitimler iş başında bireysel olarak gerçekleşiyor.” (Halk Ekmek A.Ş.)

“... Eğitimde de çok profesyoneliz diyemem. Biz eğitim ihtiyaçlarını birimlere soruyoruz. Oldukça zengin bir eğitim talebi geliyor ama bu konuya ayırdığımız bütçe yüksek değil. Kanunen alınması gereken eğitimler var, gıda güvenliği, hijyen, iş güvenliği, İSO 9001 gibi bunları öncelikli olarak veriyoruz. Daha çok zorunlu ve bireysel yeteneğe dönük eğitimler oluyor...” (Halk Ekmek A.Ş.)



Şekil 7. Sürdürülebilirliğe ilişkin iş yapma biçimi bölüm bazlı frekanslar

Bu grafiğe göre üç kez “uyumlu çalışmak”, iki kez “sonuca ulaşmak” ve bir kez de “uyumlu çalışmak ve sonuca ulaşmak” kodları kodlanmıştır. İncelenen hibrit örgütlerde uyumlu çalışmak ön planda iken sonuca ulaşmak yaklaşımı da önemli olarak kabul edilebilir.

İncelenen örgütlerin baskın amaçlarından birisi olan kâr elde etmek böylesi bir sonucun çıkmasında etkili olmuş olabilir. Çünkü bu örgütler piyasa mekanizması içinde faaliyet göstermekte, hem fiyatta dengeleyici bir rol üstlenmekte hem de kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla amaçların gerçekleştirilmesi ancak sonuca ulaşarak mümkün olacaktır.

İş yapma biçimine ilişkin uyumlu çalışmak koduna ilişkin örgütlerin katılımcıları ile yapılan görüşmelerden alıntılardan şu şekildedir:

“Uyumlu çalışmak. Sonuca ulaşayım da nasıl olursa olsun gibi bir mantığımız yok. Öyle bir değere sahip olmadık hiç. Sonuçta biz yapımız gereği kamu şirketi sayıldığımız için kamuya benzeriz. Bizim kimliğimiz buna izin vermez. Benim yaptığım her çalışma kamuya yansıtılır. O yüzden işi düzgün ve ilkeli bir şekilde sonuca ulaştırmaya çalışırız. Hatta bu noktada özel sektörle rekabet edemiyoruz. Ben bir ihaleye giriyorsam işçinin sigortasını tam yapmalıyım, haklarını vermeliyim, topluma zarar verecek uygulamalardan imtina etmeliyim. Dolayısıyla maliyetlerimiz daha yüksek oluyor. Rekabet gücümüzü azaltıyor... ama bizim mantığımızda maliyetten daha önemli şeyler var. Sosyal sorumluluk, ilkelilik gibi. Sonuca ulaşmak kesinlikle değil yani.” (İSTAÇ A.Ş.)

“... ikincisi çok kötü bir tercihtir. Kesinlikle birincisi, uyum önemli. Bir kere sonuca ulaşırsınız ikincisinde kimsenin birbirine bakacak yüzü kalmaz. Uyumlu çalıştıkça doğruya gidersiniz. Uyumlu çalışmak başarıyı getiriyor. Tabii bir anda olmuyor ama uzun vadede süreklilik sağlanıyor”. (ÖO3 A.Ş.)

“Biz amaca giderken kırıp dökmeden yapmak zorundayız.” (ÖO4 A.Ş.)

İş yapma biçimine ilişkin uyumlu çalışarak sonuca ulaşmak koduna ilişkin örgütlerin temsilcileri ile yapılan görüşmelerden alıntılardan şu şekildedir:

“Sonuca ulaşmak önemlidir elbette ama uyumun da önemini inkâr edemeyiz”. (ÖO5 A.Ş.)

İş yapma biçimine ilişkin sonuca ulaşmak koduna ilişkin örgütlerin katılımcıları ile yapılan görüşmelerden alıntılardan şu şekildedir:

“Benim için önemli olan sonuçlardır. Meşru bir dairede elde ettikten sonra nasıl yaptığın benim için çok önemli değil; uyumlu çalışıp sonuca ulaşamıyorsak çok da önemli olmaz o zaman. Hatta çatışma işe de yarayabilir. Daha önemli olan sonuca ulaşmaktır. Ara sıra çatışma olması iyidir.” (Halk Ekmek A.Ş.)

5. SONUÇ

Araştırma kapsamından incelenen hibrit örgütlerde işe alım politikalarına yön veren temel yaklaşım Tabula rasa olmuş ve belirli bir oranda uyum ve yetkinlik yaklaşımı da yer

bulmuştur. Sosyal sorumlu örgütlerin birincil amaçları kâr; ikincil amaçları ise sosyal fayda sağlamaktır. Buna karşın işe alım politikalarına yön veren yaklaşımın uyum sağlayabilen, yeni mezun, deneyimsiz, az deneyimli kodlar ile ifade edilmesi ilgi çekicidir. Yapılan görüşmelerde böylesi bir sonucun ortaya çıkmasına neden olan temel faktörün, incelenen örgütlerin, piyasada iş yapan geleneksel kâr amacı güden örgütlerden farklı olduklarını kurumsal aktörlere açıklama ihtiyacından kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu yanıyla aslında sosyal fayda sağlama amaçlarını ön planda tutmaya çalıştıkları ve diğer kurumsal aktörlere bu niteliklerini yansıtmaya çalıştıkları düşünülebilir. Ayrıca özel sektörde çok uzun süreler çalışmış kişilerin işe alınması durumunda kurum içindeki hibrit yapı işleyişine alternatif bir mantığın örgüte girmesi ile uyumun bozulacağı düşüncesinin de bu durumun ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmüştür. Sosyalizasyon politikalarında ise kolektif-formel yaklaşımın baskın; bireysel-informel yaklaşımın da kısmen etkili olduğu keşfedilmiştir. Bununla birlikte sosyalizasyon politikalarında anlamlı bir farklılığın olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Böylesi bir yapının ortaya çıkmasında ise bu örgütlerde hem kolektif-formel hem de bireysel-informel süreçlerin aynı anda işlemesi etkilidir. İncelenen hibrit örgütlerde sürdürülebilirlik politikalarının örgüt içi eğitimlerin niteliğini de belirlemede etkili olduğu görülmüştür. İncelenen hibrid örgütlerde verilen eğitimlerin niteliğinin ağırlıkla bireysel yetenek/yetkinlik geliştirmeye yönelik olduğu görülmüştür. Asli amacın kâr elde etmek olması ve işe alım esnasında temel kriterin uyum sağlama potansiyeli yüksek olan kişileri tercih etmek olmasının eğitimin şekillenmesinde etkisi muhtemeldir. Farklı mantıkların birlikteliği örgütün çalışma biçimlerine de yansımıştır. İncelenen örgütlerin çalışma biçiminde uyumlu çalışmak ve sonuca ulaşmak baskın niteliktedir. Örgüt içinde yoğun bir çatışma ortamının oluşması istenmemekte bununla birlikte sonuca ulaşmak yolunda kontrollü bazı gerginliklerin yaratıcı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Alexius, S., & Grossi, G. (2018). Decoupling in the age of market-embedded morality: responsible gambling in a hybrid organization. *Journal of Management and Governance*, 22(2), 285-313.

Alter, K. (2007), *Social Enterprise Typology*, Virtue Ventures LLC.

Bargues, E. (2012). Facing institutional heterogeneity through socialization tactics and organizational identity; the case of new comers in hybrid organizations, 28th colloquium EGOS, Helsinki, Finlande, July 5-7.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.

- Battilana, J., Pache, A., Sengul, M., & Model, J. (2011). Combining social and economic objectives: On the challenges of sustaining a hybrid organizational form (*Working paper ed.*). Cambridge, MA: Harvard University.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2012). Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity. *Ithaca, NY: Cornell University working paper.*
- Boxenbaum, E., & Jonsson, S. (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. İçinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andresson (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 840. London: Sage.
- Bruneel, J. Moray, N., Stevens, R., & Fassin, Y. (2016). Balancing competing logics in for-profit social enterprises: A need for hybrid governance. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(3), 263-288.
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, 29, 92–114.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Djelic, M. L., & Quack, S. (2004). Globalization and institutions: Redefining the rule of the economic game. Northampton, M.A.: Edward Elgar.
- Friedland, R. ve Alford, R.R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, İçinde W.W. Powell-P.J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*: Chicago: University of Chicago Press 232-263.
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critic's corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*, 42(5): 1031-1055.
- Greenwood, R. Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E.R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses, *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Grossi, G. Papenfuß, P., & Tremblay, M. S. (2015). Corporate governance and accountability of stateowned enterprises. Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 274–285.
- Haigh, N. ve Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The Next Chapter of Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, 41 (2): 126-134.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., & Haigh, N. (2012). Hybrid organizations as agents of positive social change: Bridging the for-profit & non-profit divide. *Using a positive lens to explore social change and organizations: Building a theoretical and research foundation*, 131.
- Im, J., & Sun, L. (2015). Profits and outreach to the poor: The institutional logics of microfinance institutions. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 95-117.
- Jay, J. (2012). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Knutsson, H., & Thomasson, A. (2017). Exploring organisational hybridity from a learning perspective. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 14(4), 430-447.

- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. içinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Ed.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 243–275. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McMullin, C., & Skelcher, C. (2018). The impact of societal-level institutional logics on hybridity: Evidence from nonprofit organizations in England and France. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 911-924.
- Mikolajczak, P. (2020). Social enterprises' hybridity in the concept of institutional logics: Evidence from Polish NGOs. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-12.
- Nielsen, J. G., Lueg, R., & Liempd, D. V. (2019). Managing multiple logics: The role of performance measurement systems in social enterprises. *Sustainability*, 11(8), 2327.
- Nigam, A., & Ocasio, W. (2010). Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative. *Organization Science*, 21(4), 823-841.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), 455-476.
- Pache, A.C., & Santos F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics, *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spedale, S., & Watson, T.J. (2014). The emergence of entrepreneurial action: At the crossroads between institutional logics and individual life-orientation. *International Small Business Journal* 32(7): 759-776.
- Stazyk, E. C. Moldavanova, A., & Frederickson, H. G. (2016). Sustainability, intergenerational social equity, and the socially responsible organization, *Administration & Society* 2016, 48(6), 655-682.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. içinde R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Ed.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 840. London: Sage.
- Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing. içinde C. Jones & P. H. Thornton (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, (23), 125-170. Greenwich, CT: JAI Press.
- Thornton, P.H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure, and process*. Oxford, Oxford University Press.
- Trones, M. (2015). *Hybrid organisations: Defining characteristics and key factors for organizational sustainability a qualitative study from latin america*. Yüksek Lisans Tezi, Norwegian University of Life Sciences.

Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to work. içinde R. Dubin (Ed.), Handbook of Work, Organization and Society (67-130). Chicago, IL: Rand McNally College Publishing Co.

Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınevi.



Türkiye Ekonomisinde İhracat ve Gayri Safi Yurt İçi Hasıla Arasındaki Uzun Dönem İlişkisi

Atilla AYDIN^{1*}

Geliş Tarihi/Received: 20.01.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 14.02.2021

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖZET

Türkiye ekonomisinde 1980 sonrasında yaşanan liberalleşme süreciyle birlikte büyüme modeli olarak ihracata dayalı büyüme modeli benimsenmiştir. 1980 yılına kadar bazı dönemler daha liberal, bazı dönemler daha devletçi ekonomi politikaları uygulanmıştır. İhracat politikaları da uygulanan ekonomik politikalara göre şekillenmiştir. 1980 öncesi son yirmi yıl ithal ikameci sanayileşme politikası izlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye ekonomisi için ihracat ile GSYİH arasındaki uzun dönem ilişkisini saptamaktır. Çalışmada Türkiye'nin 1923-2019 arasındaki GSYİH ve ihracat verileri ABD doları olarak kullanılmıştır. Öncelikle, Türkiye'de tarih boyunca uygulanan iktisat politikaları çerçevesinde ihracatın gelişimi incelenmiş ve GSYİH ile ihracat arasındaki ilişkinin ipuçları aranmıştır. Analiz bölümünde ise ekonometrik çalışma yapılmış ve ihracat ile GSYİH arasında bir uzun dönem ilişki bulunmamıştır. İhracatın ekonomik büyüme kaynağından çok ithalatın finansmanı açısından önemli bir iktisadi değişken olarak ele alınması, bu çalışmanın önemli bir çıktısını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İhracat, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla, Büyüme, Eşbütünleşme, Türkiye

¹ Öğr. Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksekokulu, , Hava Lojistiği Bölümü, Orcid No: 0000-0002-9265-5930

* Sorumlu yazar/Corresponding author
E-mail/e-ileti: ataydin@gelisim.edu.tr

Long Term Relationship Between Exports and Gross Domestic Product in Turkish Economy

ABSTRACT

Turkey's economy experienced in 1980 after the liberalization of export-oriented growth model has been adopted as a growth model with the process. Until 1980, more liberal and statist economic policies were implemented in some periods. Export policies are also shaped according to the economic policies applied. For the last twenty years before 1980, an import substitution industrialization policy was followed. The aim of this study was to determine Turkey's economy with exports for the long-term relationship between GDP. Working in Turkey's GDP and export data between 1923-2019 was used as the US dollar. First, examined the development of exports in the framework of the economic policies implemented in Turkey and throughout history have sought clues to the relationship between exports and GDP. In the analysis part, an econometric study was conducted and no long-term relationship was found between exports and GDP. Considering exports as an important economic variable in terms of financing imports rather than a source of economic growth constitutes an important output of this study.

Keywords: Export, Gross Domestic Product, Growth, Cointegration, Turkey

1.GİRİŞ

Türkiye ekonomisinde 24 Ocak 1980 kararlarıyla başlayan liberalleşme sürecinin en önemli tezlerinden birisi ihracata dayalı büyüme modelidir. 1980 yılında ilan edilen 24 Ocak kararlarıyla ithal ikamesi politikası terk edilmiş, bunun yerine ihracata dayalı bir büyüme politikası kabul edilmiştir (Karlık, 2005:497). Dışa açılma ve ihracata dayalı büyüme süreci, esas olarak çok güçlü ihracat teşvikleri, düşen emek maliyetleri ve 1980 devalüasyonunun etkilerinin kaybolmasını önleyen döviz kuru politikaları aracılığıyla dış piyasalara girmek olarak algılanmıştır (Boratav, 2014: 154).

1980 öncesinde ise dönemlere göre çeşitli ekonomi politikaları uygulanmış, uygulanan ekonomi politikalarına göre dış ticaret şekillenmiştir. Bu çalışmada Türkiye ihracatı ile GSYİH arasındaki ilişki, 1923 yılından itibaren uygulanan ekonomik politikalar çerçevesinde incelenmiştir. Çalışmanın amacı, ihracatın GSYİH üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır.

Böylece 1980 sonrası benimsenen ihracata dayalı büyüme modelinin geçerliliğinin sınanması da amaçlanmıştır.

Çalışmanın girişten sonraki ikinci bölümünde, Türkiye ekonomisinde dönemler itibariyle uygulanan ekonomik politikalar açıklanmış ve bu politikaların GSYİH ve ihracat üzerindeki yansımaları incelenmiştir. Üçüncü bölümde, daha önce bu konuda yapılmış olan çalışmaları içeren bir literatür taraması yapılmıştır. Dördüncü bölümde, bu çalışmanın ekonometrik yöntemi olması nedeniyle yapısal kırılmalı birim kök testi ile yapısal kırılmalı Maki eşbütünleşme testi tanıtılarak çalışmanın teorik çerçevesi açıklanmıştır. Beşinci bölümde, uygulanan ekonometrik modeller sonucunda elde edilen bulgular özetlenmiş ve yorumları yapılmıştır. Çalışmanın son bölümü ise sonuçlar ve önerilere ayrılmıştır.

2. TÜRKİYE EKONOMİSİNDE UYGULANAN EKONOMİ VE İHRACAT POLİTİKALARI

1923 yılından itibaren Türkiye ekonomisinde çeşitli dönemlerde farklı ekonomi politikaları uygulanmıştır. Bu bölümde dönemlere göre uygulanan ekonomi politikaları incelenecek ve bu politikalar sonucunda gerçekleşen ihracat ve GSYİH verileri incelenecektir. Cumhuriyetin ilk kurulduğu yılların ekonomik gelişmelerini inceleyebilmek ve kendisinden önceki dönem ile süreklilik ve ayrılıklarını inceleyebilmek amacıyla Osmanlı ekonomisinin kısa bir özeti ile başlanacak ve ardından dönemler incelenecektir.

2.1. Osmanlı İmparatorluğu'ndan Kalan Miras

Osmanlı İmparatorluğu'nun 17 ve 18. yüzyıllarda Avrupa ile yaptığı dış ticaretin önemli artışlar gösterdiği, Avrupa mallarının Doğu Akdeniz pazarlarını istila etmesinin ise 19. yüzyılın ilk çeyreğinde, sanayi devriminden sonra başladığı bilinmektedir (Pamuk, 2000:139). Avrupa ülkelerinde başlayan merkantilizm döneminde hala Osmanlı ekonomisi, sağlam temelleri nedeniyle işleyen bir yapıya sahiptir. Ticari imtiyazlar her ne kadar 18. yüzyıldan sonra imparatorluğun zayıflamasına bağlı olarak Avrupalı devletler tarafından gittikçe artan şekilde kötüye kullanılmış olsa da, bu yüzyıla kadar devlet ve ekonomi açısından herhangi bir tehdit veya zarar ifade etmemektedir (İnalçık, 2000:247-250).

Merkantilizm süreci, Avrupa'da ortaya çıkan ve sanayi devrimine de öncülük eden homojen olmayan bir süreci ifade etmektedir. Avrupa ülkelerinin iktisadi gelişmesinde önemli bir yer tutan merkantilizm uygulamaları ve çeşitli ülkelerdeki bu doktrine bağlı iktisat politikaları birbirinden oldukça farklılık arz etmektedir. Bazı ülkelerde dış ticareti koruyacak ve ulusal ekonomi politikalarına öncelik veren bir iktisadi politika izlenirken, bazıları

liberalizme zaman içinde açılmaya yönelen bir iktisat politikasını merkantilizm adına da olsa sürdürmüşlerdir (Kazgan, 1981:13). Merkantilizmin ilk amacı, devletin değerli maden biriktirmesi ve bu madenleri elinde tutmasıdır. Değerli madenler, güç ve refah göstergesi sayılmakta, savaş zamanlarında önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Hafter, 1964:6). Değerli maden yataklarına sahip olmayan ülkelerin, bu madenlere ulaşmasının yolu olarak dış ticaretin arttırılması fikri merkantilistlerin temel felsefesini oluşturmaktadır. Ancak uluslararası ticaretin geliştirilmesiyle güç ve refahın sağlanabileceğine özellikle vurgu yapılmaktadır (Gomes, 1987:39). Avrupa merkantilizmin bir diğer amacı ise, ulusal sanayinin oluşturulması ve buna bağlı olarak ithal ikameci bir dış ticaret politikasının hayata geçirilmesidir. Bu nedenle merkantilist uygulamaları benimseyen devletler, ithal edilmekte olan malları kendi ülkelerinde üretebilmek için gerekli önlemleri almış, ulusal bir ekonomik yapı inşa etmeye çalışmışlardır (Hafter, 1964:7,8). İspanya’da merkantilizm, Peru ve Antillerden sağladığı altınlarla zenginleşmek olarak görülürken, İngiltere ve Fransa’da dış ticaret fazlası vermek suretiyle zenginleşmek olarak algılanmıştır (Kazgan, 1981: 17-22).

Osmanlı İmparatorluğu’nun merkantilizm ile ilk teması, Kanuni Sultan Süleyman döneminde Fransa ile imzalanan kapitülasyon anlaşması ile olmuştur. Kapitülasyonlar ile imparatorluğun zenginleşmesi hedeflenmiş olsa da, uzun vadede Osmanlı İmparatorluğu, batı devletleri için bir açık pazar haline gelecektir. Bu ilk karşılaşmadan sonra diğer Avrupa ülkeleri de Osmanlı imparatorluğu ile benzer anlaşmalar imzalayarak çeşitli imtiyazlar elde etmiş ve Osmanlı ekonomisi bir açık pazar haline getirilmiştir. Ayrıca siyaseten zaaflar da baş göstermeye başlamış ve ticaret, faizcilikle para kazanmaya başlayan çoğu yerli konsolosların resmi sıfatları, hükümetle ilişkilerinde onlara avantajlı bir durum sağlamıştır (Çadircı, 1991:1-6).

Tüm bu olumsuzluklara rağmen, 18. yüzyılın başında Osmanlı ekonomisi hala Avrupa ile boy ölçüşecek durumdadır. Tablo 1, bu dönemdeki Osmanlı İmparatorluğu’nun ihraç ettiği malları göstermektedir. Tablodan görüldüğü gibi, Osmanlı ekonomisi, üretim ve ihracat yapacak güçte bir yapıya sahiptir.

Tablo 1. Osmanlı İmparatorluğu'nun 18. yüzyıl başında ihraç ettiği mallar

MALLAR	MALLARIN ÜRETİM YERİ VEYA İHRAÇ YERİ
Pamuk ve yün	İzmir, Selanik, Lübnan
Keçi kılı ve ipliği	İstanbul, İzmir
Ham ipek	Trablusgarp, Kıbrıs, İzmir, Mora, Halep
Zeytinyağı	Girit
Tiftik yünü	İzmir
Hayvan derisi	Mısır, İstanbul
Safran ve keten	İzmir
Buğday	Mora, Selanik
Pirinç	Dimyat, Mısır
Moka kahvesi	Kahire
Kuru üzüm	Mora
Sinameki	Mısır, Trablus
Keten kumaşlar	Mısır
Pamuklu kumaş	Halep
Halı ve aba	İzmir, Selanik
Saten	Halep
İpek mendil ve örtü	İstanbul, İzmir, Halep, Kıbrıs

Kaynak: Kazgan (1981: 37)

Bu noktada Osmanlı İmparatorluğu, Fransa ile 1740 yılında bir kapitülasyon anlaşması daha imzalamıştır. Bu anlaşmanın kendisinden öncekilerden farkı ise sürekli olmasıdır. I. Mahmut döneminde imzalanan bu anlaşma, gelecek dönemleri de kapsamı bakımından sürekli kapitülasyon olarak da anılmaktadır (Pamir, 2002: 89). Bu kapitülasyonlar sonun başlangıcı olmuştur. İngiltere ve Fransa, merkantilizm dönemi boyunca korumacı bir iktisat politikası izlemiş, gümrük vergileri ile yerli üretimini güvence altına almış ve bu yolla hem üretimini hem de ihracatını arttırabilmiştir. Oysa Osmanlı İmparatorluğu'na hep bunun tersini önermiş ve her seferinde de kabul ettirmişlerdir. Bu noktada, Osmanlı ekonomisinin yapısı ile batı devletlerinin ekonomik yapısının birbirinden farklı işleyişlerini de göz önüne almak

gerekir. Merkantilizm dönemi, Osmanlı'nın ne feodal ne de kapitalist olan ekonomisinin batıda yeni yeni başlayan kapitalizm ile karşılaşmasının getirdiği ilk bunalımdır. Osmanlı düzeni, bu karşılaşmanın yarattığı bunalımı bir yıkılış aşamasına kadar vardırıran yolda yürümeye 19. yüzyıla kadar şaşılacak bir direniş ile devam ettirecektir (Berkes,2013:265).

Avrupa'da merkantilizm süreci ile sağlanan sermaye birikimi, sanayi devriminin de temelini oluşturmuştur. Sanayi devrimi, ilk olarak İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Üretim tekniklerinde yaşanan gelişmeler ve buluşlar da tıpkı sermaye birikimi gibi sanayi devrimini tetikleyen unsurlar olmuştur. Makineleşmenin İngiltere'de başlamasının nedenleri; artan talep, yeterli miktarda sermayenin varlığı ve tarımda gerçekleşen devrimdir (Wallerstein, 2011: 16). Sanayi devriminin en önemli itici gücü olan teknik gelişme, aslında bu dönemde ortaya çıkan yeni bir insan tipi sayesinde gerçekleşmiştir. Bu insanlar, eğitilmiş ve eski tip üretim yapan tezgahları dönüştürmeye ve yeni buluşlar yapmaya başlamışlardır (Kazgan, 1981:67). Devrim niteliğinde gerçekleşen buluş ise buhar makinesinin icadı olmuştur (Türkcan, 2009:48). Buhar makinesinin icadı ve üretim tekniklerinde yaşanan diğer gelişmeler sayesinde seri üretime geçilmiş ve fabrika kavramı ortaya çıkmıştır.

Sanayi devrimi sürecinde Osmanlı imparatorluğu, Avrupa ile ekonomik olarak bütünleşmenin yollarını aramaktadır. Bu bütünleşmenin ilk adımı, 1838 yılında İngiltere ile imzalanan Baltalimanı Ticaret Anlaşması olmuştur. Bu anlaşma ile Osmanlı İmparatorluğu, dış ticaretteki tekeli düzenden, özel sınırlamalardan ve olağanüstü durumlarda getirilen ek vergi koyma hakkından vazgeçmiştir (Pamuk, 2009:29-30). Anlaşmanın doğal sonucu olarak Osmanlı, Avrupa ekonomilerinin açık pazarı haline gelmiş, dış ticaretin hem coğrafi yapısı hem ürün yapısı değişmiştir (Dura ve Altıparmak, 2000:23). Ayrıca, Osmanlı'nın bağımsız dış ticaret politikası izleme gücü ortadan kalkmış ve bu durum, fabrika kurma girişimleri başladığında gümrük tarifeleri arttırılmadığı için sanayileşme girişimlerinin yavaş ilerlemesine neden olmuştur (Pamuk, 2015:209). Tüm bu gelişmeler sonucunda, Osmanlı İmparatorluğu ekonomisi, hammadde ihraç eden, bitmiş mamuller ithal eden bir yapıya dönüşmüştür (Dura ve Altıparmak, 2000:23). 1838 yılında İngiltere ile imzalanan anlaşmadan sonra, 1851 yılına kadar ilerleyen süreçte diğer Avrupa ülkeleri ile de benzer anlaşmalar yapılmıştır (Baskıcı, 2005:49).

1838 Ticaret Anlaşması'nın ardından 1839 yılında bir siyasal gelişme yaşanmış ve tanzimat fermanı ile yeni bir toplumsal anlayış başlamıştır. Tanzimat fermanı ile Osmanlı İmparatorluğu içinde yaşayan azınlıklara ve yabancılara hukuki ayrıcalıklar tanınmıştır. Azınlıklar, yeni haklarını kullanarak ticaret hayatındaki üstünlüklerini pekiştirmiş, bir yandan

da bağımsızlık mücadelesine giren ana vatanlarına kaynak aktarmaya başlamışlardır (Kazgan,1981:71). Diğer yandan Tanzimat reformları ile memur sayısı artmış ve bütçe giderleri artmıştır. Yaşanan tüm bu gelişmeler sonucunda Osmanlı İmparatorluğu, mali açıdan büyük bir sıkıntıya düşmüş ve 1854 yılında dönemin padişahı Sultan Abdülmecid tarafından 5.5 milyon Osmanlı lirası bir borçlanma anlaşması için hükümete yetki verilmiştir. Bunun üzerine hükümet 24 Ağustos 1854'te 3.3 milyon Osmanlı lirası tutarındaki ilk dış borç anlaşmasını imzalamıştır (Öner, 2005:338). Alınan bu borcu diğerleri takip etmiş ve Osmanlı ekonomisi, bir dış borç sarmalına girmiştir. Dış borçlar verimli kullanılmayıp tüketim ve israfa yönelmiştir (Sayar, 1977:191). 1875 yılına gelindiğinde Osmanlı, aldığı dış borçların faizlerini dahi ödeyemeyecek durumdadır. 1876 Nisan ayında bütün dış borç taksitlerinin ödemesi durdurulmuş ve bu durum 1881 Muharrem kararnamesine kadar sürmüştür (Müderrişoğlu, 1995:249). Bu kararname ile borçlar yeni bir düzene bağlanmış ve alacaklı devletler Düyun-u Umumiye adında bir örgüt kurarak borçlara karşılık gösterilen devlet gelirlerini doğrudan toplamaya başlamışlardır (Gürsoy, 1984:17).

1908 yılına gelindiğinde İkinci Meşrutiyet ilan edilmiş ve bozulmuş ekonomik yapının düzeltilmesi için politikalar üretme çabasına girilmiştir. 1913 ve 1915 yıllarında yapılan sanayi sayımları, bugünkü Türkiye sınırları içinde kalan Batı Anadolu ve Marmara bölgelerinde, 1908 yılından önce kurulmuş sanayi tesislerinin, 20 un değirmeni, 2 makarna, 6 konserve, 1 bira fabrikası, 2 tütün mağazası, 1 buz, 3 tuğla, 3 kireç, 7 kutu, 2 yağ, 2 sabun, 2 porselen imalathanesi, 11 tabakhane, 7 marangoz ve doğrama atölyesi, 7 yün, 2 pamuklu iplik ve dokuma, 36 ham ipek, 1 ipekli dokuma ve 5 sair dokuma fabrikası, 35 matbaa, 8 sigara kağıdı, 5 madeni eşya 1 kimyasal ürün fabrikasından ibaret olduğunu göstermektedir (Boratav,2015:20-21). 1910 yılında, Osmanlı'nın ihracatının % 90'ı hammadde ve gıda maddelerinden, ithalatının büyük çoğunluğu ise bitmiş mamul mallardan oluşmaktadır. 1913 yılında ise ihracatın milli gelire oranı %14, ithalatın milli gelire oranı % 19 düzeyindedir. Tarımsal üretimin % 26'sı ihraç edilmektedir (Buluş ve Mercan, 2002:150).

2.2. 1923-1929 Dönemi

İttihat Terakki iktidarından sonra, milli mücadele döneminde ekonominin önemi de iyice anlaşılmıştır. Bu nedenle henüz cumhuriyet kurulmadan 17 Şubat 1923'te İzmir'de iktisat kongresi toplanmıştır. İzmir'de toplanan Türkiye İktisat Kongresi'nin toplanma amacı, savaştan yorgun çıkmış olan iktisadi faktörlerin ve birimlerin birbirlerini tanımalarını sağlamak, onların ihtiyaçlarını tespit etmek, iktisadi konular üzerine dikkatleri çekmek ve iktisat politikalarını da bu sonuçlara göre belirleme isteğidir (Gökçen, 1998: 3256). Alınan

kararlara göre, yerli üretim özendirilecek, lüks ithalattan kaçınılacak, ekonomik gelişmeye katkısı olmak koşuluyla yabancı sermayeye izin verilecektir (Yavi, 2001:282-283). Ayrıca iç gümrükler kaldırılacak, koruyucu gümrük tarifeleri kabul edilecek, sanayicilere kredi vermek üzere bir sanayi bankası kurulacaktır (Parasız, 1998:3).

1923-1929 dönemi, Türkiye ekonomisinde liberal dönem olarak adlandırılmaktadır. Bunun en önemli sebebi, iktisadi olarak Türkiye'nin kendisine seçtiği yolun liberal ekonomik model ile daha yakın ilişki içinde olduğunun düşünülmesidir (Koraltürk ve Çetin, 2013:331). İzmir İktisat Kongresi'nde yerli girişimcilerin oluşturulma kararı da bu fikri destekleyici niteliktedir. Literatürde "milli burjuvazi" olarak nitelendirilen bu sınıf, merkezinde devletin yer aldığı bir ekonomik modelin eksik kaldığı, hantallaştığı yerlerde devreye giren ve devletin "ulusal çıkarlarını" gözetecek şekilde faaliyet yürüten bir yerli girişimciler topluluğudur (Sarıbay, 1986: 198). Nitekim İş Bankası da milli bir burjuvazi oluşturmak ve yerli girişimcileri desteklemek amacıyla kurulmuştur (Cem, 1989: 289-290).

Milli bir burjuvazi yaratmak suretiyle sanayileşme hedefinin dış ticaret ayağı ise artan yerli üretim sayesinde ihracatın da arttırılması şeklindedir. İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar, bu dönemde korumacı ve ithal ikameci politikaların hedeflendiğini göstermektedir (Şahin, 2006:34). Ancak hedeflenen dış ticaret politikası, Lozan Anlaşması ve ek olarak imzalanan ticaret sözleşmesi nedeniyle uygulama alanı bulamamıştır. Bu sözleşmeye göre, gümrük tarifeleri beş yıl süreyle aynı kalacak, bazı istisnalar dışında ithalat ve ihracat yasakları kaldırılacak, yeni yasaklar da yürürlüğe girmeyecektir (Boratav, 2014:32). Böylece dış ticaret politikasındaki temel araçlardan biri olan gümrük tarifelerini değiştirme gücü Türkiye'nin elinden alınmıştır (Taşkın, 2003:135). Ayrıca incelenen dönemde, 1929 ekonomik krizi yaşanmıştır. Ekonomik krizin Türkiye'ye etkisi en fazla dış ticaret alanında yaşanmıştır. 1929 yılında 1928'e göre aslında miktar olarak daha fazla ihracat yapmış, ancak fiyatlar düştüğü için daha az döviz elde etmiştir. Bunun yanında, yabancıların elindeki şirketlerin devletleştirilmesi ve yeni demiryolları inşaatı da devlet bütçesine böyle bir dönemde fazladan yük bindirmiştir (Mango, 2007:538). 1923-1929 dönemine ait ihracat ve GSYİH göstergeleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. 1923-1929 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
1923	50.790	1.129.659
1924	82.435	1.427.376
1925	102.700	1.809.303
1926	96.437	1.957.566
1927	80.749	1.745.367
1928	88.278	1.641.160
1929	74.827	2.084.579

Kaynak: TÜİK ve SBB

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde 1924 ve 1925 yıllarındaki ihracat ve GSYİH değişimleri paralel seyretmektedir. Ancak 1924 yılında, ihracattaki artış, GSYİH artışının yaklaşık 2.5 katıdır. 1926 yılında ihracat azaldığı halde GSYİH artmıştır. Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun çıkarıldığı 1927 yılında ise hem ihracat hem de GSYİH düşmüştür. 1928 yılında GSYH azalırken ihracat artmış, ekonomik krizin yaşandığı 1929 yılında ihracatta düşüş gözlemlenirken, GSYİH artışında incelenen dönemdeki rekor büyüme gerçekleşmiştir. Bu durum, Türkiye'nin 1929 krizinden düşen ihracat gelirleri şeklinde etkilendiğini göstermektedir.

2.3. 1930-1939 Dönemi

1929 ekonomik krizi sonrasında, Türkiye de diğer ülkeler gibi yeni iktisadi politika arayışlarına girmiştir. Liberal iktisat politikalarının dünyayı getirdiği kriz sonrasında liberalizm, hem dünyada hem de Türkiye'de etkisini yitirmiştir (Develi ve Özdoğan, 2020:11). Sovyetler Birliği'nin 1928 yılında uygulamaya koyduğu sanayileşme programının başarılı olmasından da etkilenen Türkiye, devletçi bir ekonomi modelini uygulamaya koymuştur (Coşar, 1995:11). Bu bağlamda 1934-1939 yıllarını kapsayacak şekilde Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı hazırlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Sanayi planının hazırlanmasına yol açan bazı gerekçeler; ülkede bir iktisadi birlik oluşturmak, düşük fiyatlarla hammadde ihraç eden bir ülke olmaktan kurtulmak, dış ticaret dengesini kurmak, bu sayede milli paranın değerini korumak, Türkiye'yi kendine lazım olan mamul maddeleri üreten bir sanayi memleketi haline getirmek olarak ifade edilebilir (Kutay, 1939:50).

Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı ile ortaya konulan sanayileşme hedefi ile sanayi, 5 ana kolda değerlendirilmiştir. Bunlar; dokuma, maden, kağıt, kimya ve taş toprak sektörleridir

(Sevgi, 1994:51). Devletçi sanayileşme, yatırım malları üretimini hedef alan bir sanayileşme değil, tüketim ve ara malı üretimine yönelik ithal ikameci bir sanayileşme modeli olarak düşünülmüştür (Parasız, 1998:50). Sanayileşmenin finansmanı, Sümerbank ve İş Bankası tarafından karşılanmıştır. Finansmanın temel kaynağını ise tüketim malları üzerine konulan vergiler oluşturmuştur (Parasız, 1998:50). Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı'nın süresi dolmadan 1936 yılında İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı yapılmaya başlanmıştır. İkinci planda, ilk plandan farklı olarak ara malları ve yatırım malları üretimine ağırlık verilmiştir. Fakat İkinci Dünya Savaşı nedeniyle bu plan uygulanamamıştır (Kepenek ve Yentürk, 2001:68).

Tablo 3'de, incelenen döneme ait ihracat ve GSYİH göstergeleri verilmiştir.

Tablo 3. 1930-1939 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
1930	71.380	1.589.075
1931	60.226	1.399.740
1932	47.972	1.178.030
1933	58.065	1.370.723
1934	73.007	1.459.680
1935	76.232	1.573.124
1936	93.670	2.034.356
1937	109.225	2.169.289
1938	115.019	2.979.553
1939	99.647	3.143.855

Kaynak: TÜİK ve SBB

Tablo 3'den görüldüğü gibi, incelenen dönemin ilk 3 yılında hem ihracat hem GSYİH azalmaktadır. 1933'ten itibaren her iki değişkende de paralel bir artış gözlemlenmektedir. 1939 yılı ise ihracatın düşerken dolar bazında GSYİH'nin arttığı bir yıl olmuştur. Bu dönemin genelinde ihracat ile GSYİH verilerinin aynı yönde değiştiği görülmektedir.

2.4. 1940-1949 Dönemi

1939 yılında İkinci Dünya Savaşı'nın başlaması nedeniyle ikinci sanayi planı uygulanamamıştır. Savaş yıllarında Türkiye ekonomisi; içine kapanık, kendine yetmeye çalışan, dış ekonomik ilişkileri sınırlı bir hal almıştır (Parasız, 1998:59). Türkiye, her ne kadar savaşa katılmasa da süreç içerisinde 2 milyon kişi orduya alınmış ve bütçenin % 60'ı askeri

harcamalara ayrılmıştır (Güner, 1978:45). 1941 yılı bütçe verilerine göre, 309.740.396 TL olan giderler kalamının 77.095.000 TL'lik kısmı savaşa tedbir amaçlı ayrılmıştır (Duru, 2008:172). 1939 yılında 2.404 TL olan kişi başına gelir, 1945 yılında 1.259 TL düzeyine gerilemiştir (Yeşilyurt, 2016:296).

Yaşanan tüm bu olumsuzluklara karşı savaş döneminde iki kanun çıkarılmıştır. Bu kanunlardan ilki Milli Korunma Kanunu'dur. Bu dönemde uygulanan müdahaleci iktisadi ve mali kuralların temel dayanak noktası bu kanun olmuştur (Koçak, 1986:170). Milli Korunma Kanunu vasıtasıyla ekme fiyatlarına üst sınır getirilmesi, ekmeğin tek tip olarak çıkarılması, fazla tüketimi engellemek adına ekmeğin bayat olarak satılması, undan ekme ve makarna dışında bir şey yapılmasının yasaklanması, hemen hemen tüm vergilerde artışların yapılması gibi sıkı tedbirler alınabilmiştir (Duru, 2008:162). Savaş döneminde çıkarılan ikinci kanun ise yüksek kazanç elde edenlerin vergilendirilmesi için uygulamaya konulan Toprak Mahsulleri Vergisi ve Varlık Vergisi'dir (Koçak, 1986:170).

Türkiye, dış ticaretini savaş yıllarında, dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi, güçlkle yürütmüştür. İlgili yıllarda dış ticaret dengesi ortalama olarak hep fazla vermiştir. Savaşa girmeyen Türkiye, savaşan ülkelerin ihtiyaç duyduğu ürünleri sağladığı için ihracatta bir artış yaşamış, fakat ithal edilecek malları üreten ülkelerin kendi ihtiyaçlarını ancak karşılaması sonrasında ise ithalatta ciddi bir daralmayla karşılaşmıştır. Fakat ihraç mallarının fiyatlarına nazaran ithal mallarının fiyatları daha fazla arttığı için, artan ihracattan beklenen yüksek kârlar elde edilememiştir (Dokuyan, 2014:27). 1940 ile 1949 yılları arasındaki ihracat ve büyüme verileri Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4. 1940-1949 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
1940	80.904	3.662.218
1941	91.056	4.559.679
1942	126.115	9.440.869
1943	196.734	14.066.211
1944	177.952	10.185.037
1945	168.264	8.333.739
1946	214.580	7.264.498
1947	223.301	5.335.816
1948	196.799	6.745.365
1949	247.825	6.433.429

Kaynak: TÜİK ve SBB

Tablo 4'ten görüldüğü gibi; 1940, 1946, 1947, 1948 ve 1949 yıllarında ihracat ve GSYH, birbirinin tersi yönünde bir gelişim izlemektedir. 1942 yılında GSYH artışı, ihracattaki artışın yaklaşık 3 katıdır. 1944 ve 1945 yıllarında ise GSYH düşüşü, ihracattaki düşüşün yaklaşık 3 katıdır. Özetle, incelenen dönemde ihracat ve GSYH verileri birlikte hareket etmiyor gibi görünmektedir.

2.5. 1950-1959 Dönemi

1950 yılından sonra uygulanan iktisat politikaları; devletçi karma ekonomi modelinden, ekonomide liberalizm ve serbest piyasa hakimiyetinin kurulmasına geçiş, kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilme isteği ve özel sektörün desteklenmesi şeklindedir (Kılıçbay, 1997:16). 1946 yılından itibaren ithalattaki miktar ve fiyat kısıtlamalarının kaldırılmış olmasıyla birlikte liberalizm anlayışının egemenliği birleşince ithalatta bir artış yaşanmıştır. Bunun en önemli nedeni, özellikle 1950 yılından itibaren gelen yabancı sermaye ve dış yardımların yeni bir tüketim talebi oluşturmasıdır. Diğer bir neden ise, izlenen ekonomik gelişme politikasının ithal girdi kullanımına dayanmasıdır (Kepenek ve Yentürk, 2001:120).

1950 yılından itibaren liberal ekonomi modelinin benimsenmiş olmasına rağmen kamu müdahalesinde bir azalma olmamış, devletin ekonomi içindeki payı azaltılamamış, üstelik var olan kamu iktisadi teşebbüslerine yenileri eklenmiştir (Takım, 2012:166). İncelenen dönemde; uygun iklim koşulları ve devam eden Kore savaşı nedeniyle tarımsal ürünlere yönelik talebin artması, tarımsal üretimi arttırarak ekonomik gelişmeyi hızlandırmıştır (Takım, 2012: 167). Ancak 1950'li yıllar, kendisinden önceki ve sonraki dönemlere göre, milli gelir büyüme hızının belirgin bir biçimde düşük olduğu bir dönem olmuştur. Milli hasılanın ortalama yıllık büyüme oranları % 4.4 olarak gerçekleşmiştir (Boratav, 2015:113). Sanayi kesimi ise görece bir durağanlığa girmiş, ancak yine de tarıma göre daha hızlı büyüebilmiştir. 1954-1961 arasında sanayinin ortalama büyüme hızı % 4.3 olarak gerçekleşmiş, böylece milli hasıla içinde sanayinin payı 1952 yılında % 14'ün altındayken dönem sonunda % 18 düzeyine yaklaşmıştır (Boratav, 2015:115).

Dış ticarete ise incelenen dönemde, liberal bir dış ticaret rejimi içinde dış dengenin bozulduğu düşünülerek dış ticaret kontrollerine gidilmiştir. Bu çerçevede 1954 yılında yeni bir dış ticaret rejimine geçilerek 4/3321 sayılı kararname ile yeni kontrol ve sınırlamalar getirilmiştir. Dış ticarete kontrollere ve korumacılığa yol açan temel etken, serbest ticaret rejiminin sürekli ve giderek büyüyen dış açıklara yol açmasıdır (Boratav, 2015:112). Ancak

alınan önlemler, ithalatın yapısının bozulmasına yol açmış, 1948 yılında yapılan ithalatın % 28'i makine ve araçlar, % 36'sı hammaddeler, % 25'i tüketim malları, % 11'i inşaat malzemelerinden oluşurken 1962 yılında tüketim malları ithalatının toplam ithalat içindeki payı % 7'ye, inşaat malzemelerinin payı % 5'e gerilemiştir (Kepenek ve Yentürk, 2001:120). Dış ticaret rejiminde uygulanan kontroller sonucunda ithalatta yaşanan daralma nedeniyle, ithalata büyük ölçüde bağımlı olan sanayi sektörlerinde de küçülmeye yol açmıştır (Balkanlı, 2002:300). Yaşanan bu olumsuz gelişmeler ve dış baskılar nedeniyle 4 Ağustos 1958'de doların TL karşısında 2.2 misli değerlenmesi sonucunu doğuran bir devalüasyon yapılmıştır. Ayrıca 4 Ağustos kararlarıyla; dış ticaret kontrollerinin gevşetilmesi, Milli Korunma Kanunu uygulamalarının durdurulması, kamu işletmesi ürünlerine zamlar yapılması ve bütçe açıklarının daraltılması gibi tedbirler alınmıştır (Boratav, 2013:113). İncelenen dönemde ihracatın gelişimi ve GSYİH verileri ise Tablo 5'te özetlenmiştir.

Tablo 5. 1950-1959 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
1950	263.424	6.888.685
1951	314.082	8.273.927
1952	362.914	9.513.999
1953	396.061	11.090.168
1954	334.924	11.308.382
1955	313.346	13.584.170
1956	304.990	15.665.762
1957	345.217	20.826.361
1958	247.271	24.869.743
1959	353.799	31.030.174

Kaynak: TÜİK ve SBB

Tablo 5'ten görüldüğü gibi, incelenen dönemin ilk dört yılında ihracat ve GSYİH artışları uyumlu gözükmektedir. Ancak 1954 yılında dış ticaret rejiminde uygulanan değişikliklerin ardından bu uyum ortadan kalkmaktadır. Ekonomi büyümeye devam ederken ihracatta daralma yaşanmaktadır. İhracatta en fazla küçülmenin yaşandığı yıl, ekonomik krizin yaşandığı 1958 yılı olmuştur. 1958 yılında yapılan devalüasyon ve dış ticaret rejiminin serbestleştirilmesiyle birlikte 1959 yılında ihracatın tekrar yükselişe geçtiği görülmektedir.

2.6. 1960-1979 Dönemi

1960-1979 döneminin başında kurulan Devlet Planlama Teşkilatı, esasen dönemin ekonomik politikalarının da habercisi olmuştur. DPT'nin kurulmasıyla 1950'li yılların liberal ekonomi anlayışı, yerini planlı ekonomi anlayışına bırakmıştır (Memiş, 2020: 274). Ancak hazırlanan planlar; katı bir ekonomik modeli göstermemekte, kamu sektörü için zorunlu hedefler, özel sektör için yol gösterici hedefler koymaktadır (Kazgan, 1999:78). Bu dönemdeki planlı ekonomi anlayışını 1930'lu yılların devletçi ekonomisinden ayırmak gerekir. 1930'lu yıllarda bilinçli olarak başlatılan yaygın tüketim mallarında ithal ikameci sanayileşme modeli, 1960'lı yılların sosyopolitik yapısı ve bölüşüm ilişkileri tarafından biçimlendirilmiştir (Boratav, 2015:120). Bir başka deyişle, gelişen burjuvazi sınıfının artan tüketim malları talebinin karşılanması gereği doğmuş ve bu durum, günün koşullarında ithal ikameci sanayileşmeyi zorlamıştır. Ancak, sanayileşmenin zayıf olması nedeniyle üretim artarken ithal girdi talebi de artmış ve böylece ithal ikameci sanayileşme modelinin ithalat bağımlılığı düşürülememiştir.

İthal ikameci sanayileşme modelinin ithalat bağımlılığını arttırması, ihracat artışı ile dengelenmeye çalışılmış, ancak bu noktada da hedeflenen düzeylere ulaşılamamıştır. Tüm bunlara rağmen bu dönemde yüksek bir büyüme temposu sürdürülebilmiştir. Bunun en önemli nedeni, ekonomiye büyük oranda dış kaynak enjekte edilmesi olmuştur. Bir diğer neden ise bu dönemde ülke ekonomisine gelen işçi dövizleri olmuştur (Boratav, 2015:124). Planlı dönemin ilk yarısında iç pazara yönelik üretim teşvik edilirken, 1970 yılında yeni bir devalüasyon yapılarak, ihracat teşvik edilmeye çalışılmışsa da, dünya ticaret hacminin de artması nedeniyle, Türkiye'nin ihracatının dünya ihracatı içindeki payı değişmemiştir (Özcan, 1998:44).

1970-1975 arasında, TL'nin değeri düşürülmemiştir. Ayrıca bu dönemdeki işçi dövizleri ve dış kredilerin artışı nedeniyle bir rahatlama yaşanmıştır. Ancak 1973 yılında petrol fiyatlarının aşırı yükselmesi sonucunda Türkiye ekonomisi, yeni bir krize doğru sürüklenmeye başlamıştır. 1976 yılına gelindiğinde ihracatın ithalatı karşılama oranı 1/3 seviyesine kadar gerilemiştir (Boratav, 2015:131). Dönem sonunda 1980 yılı verilerine göre, 10.8 milyar dolarlık dış ticaret hacminin 7.9 milyar dolarlık kısmı ithalat olarak gerçekleşmiştir. Özellikle ithalat bağımlılığının yüksek olduğu petrol fiyatlarındaki ve kimya sektörünün ithal girdi fiyatlarındaki yükselişler nedeniyle bu durum ortaya çıkmıştır. Ayrıca dünyadaki eğilim; ekonominin serbest piyasa modeline göre düzenlenmesi, mal ve hizmet

piyasaları, döviz piyasaları ve faiz piyasalarının serbest bırakılması ve fiyatların piyasa koşullarında devlet müdahalesi olmadan belirlenmesi noktasına gelmiştir. Bu eğilimlerin başını ise ABD ve İngiltere çekmektedir (Aydın, 2019:13). Dolayısıyla Türkiye'nin de dünyadaki genel eğilime uyarak planlı ekonomi anlayışına son vermesinin şartları 1980 yılı itibariyle oluşmuştur. 1960-1979 yılları arasındaki ihracat ve GSYİH verileri Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. 1960-1979 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
1960	320.731	19.628.386
1961	346.740	10.902.116
1962	381.197	12.675.345
1963	368.087	14.701.960
1964	410.771	15.625.867
1965	463.738	16.811.942
1966	490.508	20.031.481
1967	522.334	22.235.941
1968	496.419	24.779.405
1969	536.834	27.690.722
1970	588.476	25.915.847
1971	676.602	23.181.809
1972	884.969	29.341.375
1973	1.317.083	36.949.966
1974	1.532.182	50.943.657
1975	1.401.075	63.724.659
1976	1.960.214	72.938.008
1977	1.753.026	83.428.722
1978	2.288.163	91.217.379
1979	2.261.195	111.456.960

Kaynak: TÜİK ve SBB

Tablo 6'daki verilerden dönem boyunca GSYİH'nin düzenli bir artış içinde olduğu görülmektedir. Sadece 1960, 1970 ve 1971 yıllarında dolar bazında bir küçülme söz konusudur. Aynı dönemde ihracat ise 5 defa daralmıştır. Fakat dönem başı ve dönem sonu karşılaştırıldığında ihracat 7 katına çıkarken, GSYİH yaklaşık 5.5 katına çıkmıştır.

2.7. 1980-2001 Dönemi

1973 petrol krizinin ardından dünyada başlayan liberalleşme ve küreselleşme süreçleri, 1980’li yıllarda hız kazanmıştır. Küreselleşme eğilimi, ulusal ekonomilerin dünya piyasalarıyla eklenmesine ve bütün iktisadi karar süreçlerinin dünya kapitalizminin sermaye birikimine yönelik olarak belirlenmesine yol açmıştır (Yeldan, 2001:13). 1980 yılına ekonomik kriz koşullarında giren Türkiye, dünyadaki bu eğilime 24 Ocak kararları ile eklenmiştir. 24 Ocak kararlarının temeli, devletin ekonomiye olan müdahalesinin en aza indirilmesi şeklindedir. Alınan diğer kararlar ise; mal ve hizmet fiyatlarının, döviz kurunun serbest piyasada oluşması, faiz oranlarının yükseltilmesi, reel ücretlerin düşürülmesi gibi liberal önlemleri içermektedir (Çavdar, 2004:258). 24 Ocak kararlarının diğer bir uygulama alanı ise dışa açılma ve ihracata dayalı büyüme modeli olmuştur.

Uygulamada 24 Ocak kararlarının en başarılı olduğu alan ihracatın artırılması olmuştur. İhracat, Tablo 6’den görüldüğü gibi 10 yıllık süreçte yaklaşık 4 katına çıkmıştır. Ancak faizlerin serbest bırakılması sonucunda ortaya çıkan banker krizi, enflasyonun düşürülememesi, dış borç yükünün giderek yükselmesi gibi unsurlar 24 Ocak kararlarının uygulamada yetersiz kaldığı alanlar olmuştur. Finansal krizlerin de temellerini barındıran liberalleşme süreci, 8 yıllık süre sonunda Türkiye ekonomisini bir ekonomik krizle karşı karşıya bırakmıştır (Kazgan, 1999:165).

24 Ocak kararlarıyla mal hareketlerinin serbestleşmesine 1989 yılı Ağustos ayında konvertibilitenin de yürürlüğe girmesi eklenmiştir. Böylece sermaye hareketlerinin serbestleşme süreci de başlamıştır. 32 sayılı kararname ile Türkiye, sermaye hareketleri bakımından tamamen serbest olmuştur. Sermaye hareketlerinin tümüyle serbestleştirilmesinin iki farklı sonucu olmuştur. Bunlardan biri Merkez Bankası’nın döviz yükümlülüklerinde hızlı bir artış olması, diğeri de dolarizasyon, yani ABD dolarının ekonomide yaygın olarak kullanılmaya başlamasıdır (Kepenek ve Yentürk, 2001:254).

Sermaye hareketlerinin de serbestleştirilmesiyle birlikte Türkiye ekonomisi finansal krizlerle iç içe yaşamaya başlamıştır. İncelenen dönemin en önemli iktisadi olayı, 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz olmuştur. Kazgan (2017), kriz aylarındaki net sermaye çıkışını 4.2 milyar olarak ifade etmektedir. 1994 krizinin en önemli nedeni, kamu açıklarının finanse edilme biçimi politikasındaki yanlış uygulamalardır. Hükümetin faizleri düşürme çabasına girmesi ve Merkez Bankası avanslarına yüklenilmesi, finansal krize sebep olmuştur (Özatay, 2009:75). Faizleri düşürme çabasının bir etkisi de, sermaye çıkışlarına neden olmasıdır.

Yüksek faiz ve ucuz kur avantajından faydalanmak için gelen yabancı sermaye, 1989 yılından sonra ekonomide bir genişleme meydana getirmiştir. Artan sıcak para girişinin yarattığı genişleme, hem iç talebi canlı tutmuş hem de ithalatı finanse etmiştir. Böylece her ne kadar enflasyon yüksek olsa da ekonomi büyümüştür. Ancak orantısız bir nicelikte gelen bu sıcak para, ülkeyi terk ettiğinde ekonomik daralmaya ve 1994 krizine sebep olmuştur (Aydın, 2019:27).

1994 krizinden çıkış için 5 Nisan 1994 tarihinde bir dizi önlemler alınmıştır. 5 Nisan kararlarının genel amaçları; enflasyonun hızlı bir biçimde düşürülmesi, ihracatın arttırılıp ithalatın azaltılması, dış borçların sınırlandırılması, kamu gelirlerinin arttırılıp, kamu harcamalarının azaltılması, sosyal güvenlik ve özelleştirme alanlarında reformlar yapılması şeklindedir (Altınöğlü ve Güloğlü, 2002:18). Alınan önlemler sonucunda hedefler tam olarak gerçekleştirilememiştir. Özellikle enflasyonun düşürülmesinde başarı sağlanamamıştır. Politik istikrarsızlık ve popülist uygulamalar nedeniyle alınan tedbirler de tam olarak uygulanamamıştır. Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen Türkiye ekonomisi, 1994 yılının son çeyreğinde, ihracatın verdiği ivmeyle toparlanma sürecine girmiştir (Kazgan, 1999:314). Dönemin ihracat ve GSYİH verileri Tablo 7’de özetlenmiştir.

Tablo 7. 1980-2001 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
1980	2.910.122	92.861.166
1981	4.702.934	96.919.591
1982	5.745.973	87.408.135
1983	5.727.834	83.086.692
1984	7.133.604	80.721.998
1985	7.958.010	91.411.693
1986	7.456.726	103.301.102
1987	10.190.049	117.867.127
1988	11.662.024	124.595.842
1989	11.624.692	146.068.596
1990	12.959.288	205.381.935
1991	13.593.462	205.327.768
1992	14.714.629	215.652.462
1993	15.345.067	244.115.064
1994	18.105.872	181.214.714
1995	21.637.041	231.738.921
1996	23.224.465	249.270.316
1997	26.261.072	259.812.287
1998	26.973.952	277.427.867
1999	26.587.225	253.382.484
2000	27.774.906	271.546.016
2001	31.334.216	200.650.918

Kaynak: TÜİK ve SBB

İhracata dayalı büyüme modelinin benimsendiği 1980 sonrası dönemde ihracatın sürekli bir artış içinde olduğu görülmektedir. 1980 yılında yaklaşık 3 milyar dolar olan ihracat, aradan geçen 20 yılda 10 katına çıkmıştır. GSYİH de 1994 ve 2001 kriz yılları dışında genelde artış eğilimindedir. İhracat ise kriz yıllarında dahi artış göstermiştir. Ancak GSYİH artışının, ihracattaki artışın gerisinde kaldığı görülmektedir. İncelenen dönemde genel olarak ihracat ve GSYİH aynı yönde hareket etmektedir.

2.8. 2002-2021 Dönemi

Türkiye ekonomisi, 2001 yılında tekrar bir finansal kriz ile sarsılmıştır. Kriz öncesinde rekabet şartlarına ayak uyduramayan bankalar, iyi şekilde de yönetilemeyince ciddi sorunlarla karşılaşmışlardır. Özellikle bankaların açık pozisyonları, finansal kırılganlığı arttırmıştır. Ayrıca bankaların borçlarının vadesi kısa, alacaklarının vadesi ise uzun durumdadır. Bu nedenlerle kriz öncesinde bankacılık sektörü, hem faiz artışlarına hem de kur artışlarına karşı

son derece kırılgan durumdadır (Özatay, 2009:86). Bankacılık sektörünün diğer bir sorununun ise geri dönmeyen krediler olduğu görülmektedir. Geri dönmeyen kredi oranı, 1997 yılında % 2.4 iken 2000 yılında % 11.6 düzeyindedir (Özatay, 2009:86). Kamu bankaları ise benzer bir sorunu görev zararları şeklinde yaşamıştır. Devlet tarafından kamu bankalarına verilen özellikle tarım sektörünü düşük faizle destekleme görevi nedeniyle oluşan kamu alacakları görev zararı olarak yazılmıştır (Aydın, 2019:46).

2001 krizini aşabilmek adına kamuoyuna Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı adıyla açıklanan bir dizi önlemler alınmıştır. 14 Nisan ve 15 Mayıs 2001 tarihlerinde iki aşamalı olarak açıklanan programın hedefleri; TL'nin dalgalanmaya bırakılmasıyla enflasyon oranının önce artması, ancak yılın ikinci yarısında düşmesi, faiz dışı denge/GSMH oranının % 6.5 düzeyine çekilmesi, bankacılık sisteminin yeniden düzenlenmesi şeklindedir (Taşar, 2010:82). Dış ticaret alanında ise programın öngörüsü; ekonomideki daralma ve iç talepteki düşüş nedeniyle ithalatın azalması, verimlilik artışı sayesinde ihracatın artması biçimindedir. Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının temel kur politikası ise dalgalı kur politikası olarak açıklanmıştır.

Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının uygulamaya konulmasıyla ekonomide başlayan iyileşme, 2008 yılına kadar devam etmiştir. 2002 yılında % 29.8 olan enflasyon oranı, 2004 yılında % 9.3'e, 2007 yılında ise % 8.4 düzeyine gerilemiştir (Özsoylu, 2016:262). 2007 yılında ABD'de başlayan ekonomik kriz, kısa bir zaman içinde küresel bir krize dönüşerek birçok ülkeyi etkilemiştir. 2008 yılının ikinci yarısından itibaren Türkiye'yi etkisi altına alan küresel krizin sonucunda Türkiye ekonomisi, 2009 yılında % 4.7 oranında küçülme yaşamıştır. Krizin en ağır seyrettiği üç aylık dönem Ocak, Şubat, Mart 2009 ayları olmuştur. Bu dönemde milli gelir bir yıl öncesine göre % 14.6 oranında düşmüştür (Boratav, 2015:213).

Türkiye ekonomisinin krizden çıkış süreci de çok hızlı olmuştur. 2009 yılının Kasım ayından sonra Türkiye'ye dış kaynak girişleri hızla artmış, ekonomi toparlanmaya başlamıştır. Bu toparlanma süreci sonunda; 2010 yılında işsizlik % 11.9'a, enflasyon oranı % 6.4 seviyesine gerilemiştir. Ekonomik büyüme ise % 8.5 seviyesinde gerçekleşmiştir. Türkiye ekonomisindeki olumlu gidişat, 2015 yılına kadar devam etmiştir. 2015 yılında dolar kurunun 2.80 TL'ye yükselmesiyle birlikte birçok işletme iflas etmiş işsizlik oranı % 10.3'e çıkmıştır. 2018 yılı, Türkiye ekonomisi için yeni bir kriz yılı olmuştur. ABD ile yaşanan siyasal gerginliğin de etkisiyle dolar kuru 7 TL'ye çıkmış, enflasyon oranı son 15 yılın rekorunu kırarak % 20.3 seviyesine çıkmıştır (Mazlum, 2020:57). Türkiye ekonomisi henüz kriz

koşullarından tam olarak çıkamamışken 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına kalan pandemi, Mart ayından itibaren Türkiye'ye de sıçramış ve bütün dünya ekonomileri gibi Türkiye'yi de olumsuz etkilemiştir. Salgına karşı alınan önlemler nedeniyle ekonomik yaşam sekteye uğramış ve ekonomik dengeler alt üst olmuştur.

İncelenen dönemde dış ticaret de ekonomik krizlerle birlikte inişli çıkışlı bir dönem yaşamıştır. Döneme ait ihracat ve GSYİH verileri, Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 8. 2002-2020 arasında ihracat ve GSYİH verileri (Bin ABD Doları)

YILLAR	İHRACAT	GSYİH
2002	36.059.089	236.356.165
2003	47.252.836	314.049.410
2004	63.167.153	402.668.845
2005	73.476.48	499.741.069
2006	85.534.676	547.585.958
2007	107.271.750	678.635.566
2008	132.027.196	774.367.681
2009	102.142.613	646.894.531
2010	113.883.219	772.366.615
2011	134.906.869	831.691.448
2012	152.461.737	871.122.993
2013	151.802.637	950.350.602
2014	157.610.158	934.855.430
2015	143.838.871	861.879.256
2016	142.529.584	862.744.469
2017	156.992.940	851.045.500
2018	167.920.613	771.424.856
2019	171.454.945	754.412.685
2020	171.464.944	760.000.000 (Tahmini)

Kaynak: TÜİK ve SBB

Tablo 8'den görüldüğü gibi hem GSYİH hem de ihracat, küresel kriz yılı olan 2009'da küçülmektedir. 2012 yılından itibaren ihracat değerleri inişli çıkışlı bir seyir izlemektedir. Oysa dönemin ilk yarısında, ihracat sürekli bir artış içindedir. GSYİH ise 2009 yılındaki

daralmadan sonra döviz krizinin yaşandığı 2018 yılından itibaren kurdaki artışın etkisiyle daralma eğilimine girmiştir.

3. LİTERATÜR TARAMASI

İhracata dayalı büyüme modellerinin birçok ülkede yaygınlaşmasıyla birlikte bu konudaki çalışmalar da artmıştır. Uluslararası alandaki çalışmalar 1970'li yıllara kadar gitmektedir. Michealy (1977) ve Balassa (1978), gelişmiş ülkeler üzerinde yaptıkları çalışmalarda iktisadi büyüme ile ihracat arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Ekomonometrik yöntemlerin gelişmesiyle birlikte daha niceliksel analizler yapılabilmektedir. Marin (1992), yapmış olduğu çalışmada Granger nedensellik testini kullanarak Almanya, İngiltere, Japonya, ABD ekonomilerini incelemiş ve bu ülkeler için ihracata dayalı büyüme modelinin geçerli olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Ekanayake (1999), 8 Güney Asya ülkesi için ihracat ve büyüme ilişkisini Engle-Granger eşbütünleşme ve Granger nedensellik analizi çerçevesinde incelemişler ve ülkelerin tamamında değişkenler arasında eşbütünleşme ilişkisi bulmuşlardır.

Anwer ve Sampath (2000), panel veri analizi ile yaptıkları çalışmada 96 ülkenin ihracat ile büyüme arasındaki ilişkilerini incelemişlerdir. Yapılan çalışmada 96 ülkeden sadece 8 tanesinde ihracata dayalı büyüme hipotezinin doğrulandığını belirlemişlerdir.

Konya (2004), yapmış olduğu çalışmada Granger nedensellik analizini kullanmış ve Lüksemburg, Danimarka, Hollanda, Yunanistan, Fransa, Norveç ve Macaristan için ihracat ile büyüme arasında nedensellik bulamamıştır. İzlanda, Avustralya, Avusturya, İrlanda için ihracattan büyümeye; Kanada, Japonya, Güney Kore, ABD, Portekiz, Finlandiya için büyümeden ihracata tek yönlü nedensellik tespit etmiştir.

Awokuse (2008), yine Granger nedensellik testini kullanarak yaptığı çalışmada, ihracatın büyümeyi etkilediği hipotezini reddeden sonuçlara varmıştır.

Biyase ve Zwane (2011), panel veri analizi kullanarak yaptığı çalışmada 30 Afrika ülkesi üzerinde çalışmış ve bu ülkelerde ihracata dayalı büyüme hipotezinin geçerliliğini saptamıştır.

Shan ve Jusoh (2012) Malezya üzerine yaptıkları çalışmada eşbütünleşme analizini kullanmışlar ve ihracata dayalı büyümeyi destekleyecek bulgulara ulaşmışlardır.

Türkiye ekonomisi için yapılan çalışmalar genellikle ihracata dayalı büyüme modelinin benimsenmiş olduğu 1980 yılı sonrasını kapsamaktadır.

Çakmak ve Timurlenk (1995), Hsiao nedensellik testini kullanarak yaptıkları çalışmada Türkiye ekonomisi için ihracat ile iktisadi büyüme arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi olmadığını saptamışlardır.

Doğanlar ve Fisunoğlu (1999), yaptıkları çalışmada Johansen eşbütünleşme analizini kullanmışlar ve ihracatın büyüme desteklediği sonucuna ulaşmışlardır.

Alıcı ve Ucal (2003), Toda Yamamoto nedensellik testini kullanarak yaptıkları çalışmada Türkiye ekonomisi için ihracattan büyüme doğru bir nedensellik tespit etmişlerdir.

Şimşek (2003), çalışmasında Granger nedensellik testini kullanmış ve Türkiye için ihracattan büyüme değil, ihracattan büyüme doğru nedensellik ilişkisi bulmuştur.

Aktaş (2009), Johansen eşbütünleşme testi ve vektör hata düzeltme modelini kullanarak yaptığı çalışmada, Türkiye için ihracata dayalı büyüme modelinin kısa dönemde geçerli olduğu, uzun dönemde ise geçersiz olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Takım (2010), yaptığı çalışmada Granger nedensellik testini kullanmış ve Türkiye ekonomisi için ihracatın büyüme desteklemediği sonucuna ulaşmıştır.

Altıntaş ve Çetintaş (2010), Granger nedensellik testi ile yaptıkları çalışmada ihracatın büyüme pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır.

Saraç (2013), doğrusal olmayan regresyon analiziyle çalışarak ihracatın bir dönem gecikmeli değerlerinin ekonomik büyüme pozitif yönde etkilediğini saptamıştır.

Aytaç (2017), çalışmasında VAR model ve Granger nedensellik analizi yöntemlerini kullanarak ihracattan büyüme değil, büyümeden ihracata bir nedensellik tespit etmiştir.

Adıgüzel (2020), yapmış olduğu çalışmada kayan pencereler nedensellik analizini kullanmış ve ihracat büyüme ilişkisinin ancak son yıllarda ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Yukarıdaki literatür örneklerinden görüldüğü gibi ihracat ile GSYİH arasındaki ilişki hakkında fikir birliği olmayıp farklı çalışmalardan farklı sonuçlar çıkmıştır. Çalışmaların büyük bir çoğunluğu, Granger nedensellik testi ve Engle-Granger, Johansen eşbütünleşme

testleri kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmada ise gerek birim kök testlerinde gerekse eşbütünleşme testinde yapısal kırılmaları da dikkate alan modeller kullanılmıştır.

4. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Bu çalışmada 1923 ile 2019 yılları arasındaki dolar bazında ihracat ve GSYİH verileri kullanılmıştır. Değişkenler logaritmik değerleriyle analize tabi tutulmuştur. Birçok makroekonomik değişkenin düzey değerleri durağan değildir, bir başka deyişle birim köklüdür. Durağan olmayan zaman serileriyle yapılan regresyon analizlerinin anlamlı olabilmesi ve gerçek ilişkileri yansıtabilmesi, ancak bu zaman serileri arasında bir eşbütünleşme ilişkisinin varlığıyla mümkün olmaktadır (Gujarati, 1999:725). Aksi halde bir sahte regresyon durumu söz konusu olabilmektedir. İki farklı zaman serisi regresyon analizine tabi tutulduğunda aralarındaki ilişkinin gerçek mi sahte mi olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu amaçla eşbütünleşme testlerine başvurulmaktadır. Bu çalışmada ihracat ve GSYİH ilişkisi araştırılırken Maki eşbütünleşme testinden faydalanılmıştır. Maki eşbütünleşme testinin uygulanabilmesi için değişkenlerin her birinin aynı mertebeden durağan olması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle değişkenlere ilişkin birim kök testleri yapılması gerekmektedir.

İktisadi zaman serileri ekonomik koşullara karşı duyarlı oldukları için, serilerde zaman içinde meydana gelebilecek yapısal değişikliklerin etkilerini dikkate almak önem arz etmektedir. Yapısal değişiklikleri dikkate almayan geleneksel birim kök testleri sapmalı sonuçlar verebilmektedir. Ayrıca zaman serilerinde zaman içinde içsel veya dışsal şoklardan kaynaklanan yapısal değişimlerin etkilerinin gözetilmesiyle gerçekleştirilen yapısal kırılmalı birim kök testleriyle, durağan olmayan serilerin durağan özellikler sergileyebileceği belirlenebilmektedir (Perron, 1989:1361-1363). Bu sakıncaları önlemek adına bu çalışmada Narayan ve Popp (2010) yapısal kırılmalı birim kök testi kullanılmıştır. Narayan ve Popp birim kök testinde durağanlık analizi aşağıdaki regresyon denklemlerine dayanmaktadır:

$$d_t^{M1} = \alpha + \beta t + \varphi^*(L)(\theta_1 DU'_{1,t} + \theta_2 DU'_{2,t}), \quad (1)$$

$$d_t^{M2} = \alpha + \beta t + \varphi^*(L)(\theta_1 DU'_{1,t} + \theta_2 DU'_{2,t} + \gamma_1 DT'_{1,t} + \gamma_2 DT'_{2,t}) \quad (2)$$

Burada, ($i=1,2$ olmak üzere) $DU'_{i,t} = 1(t > T'_{B,i})$, sabitteki, $DT'_{i,t} = 1(t > T'_{B,i})(t - T'_{B,i})$, trenddeki yapısal kırılmaları gösterirken ($T'_{B,i}$) ise serilerde meydana gelen yapısal kırılmaların tarihlerini göstermektedir (Narayan ve Popp, 2010:1426). Denklemdeki θ_i ve γ_i

parametreleri, sabitteki ve trenddeki yapısal kırılmaların büyüklüğünü ifade etmektedir. $[\varphi^*(L)]$ ise serilerde meydana gelen yapısal kırılmaların zaman içinde yavaş bir şekilde gerçekleşmesini olanaklı kılmaktadır (Narayan ve Popp, 2010: 1426-1428). Narayan ve Popp birim kök testinin boş hipotezi, serinin birim köklü olduğu şeklindedir. Hesaplanan test istatistikleri, kritik tablo değerlerinden mutlak değer olarak büyükse, temel hipotez reddedilmekte ve serinin durağan olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Narayan ve Popp testi, iki kırılmayı dikkate almakta ve yapısında hem M1 hem de M2 modellerine göre istatistikler hesaplanmaktadır. Çalışmada GSYİH ve ihracat serilerinin her ikisi de düzeyde birim köklü olarak bulunmuş, birinci farkları alındığında durağan hale gelmişlerdir. Bir başka deyişle her iki seri de $I(1)$ olarak bulunmuştur. Serilerin $I(1)$ olması durumunda Maki eşbütünleşme testinin yapılması uygun olmaktadır.

Analiz edilen serilerde yapısal kırılmaların varlığı durumunda eşbütünleşme testlerinin de yapısal kırılmalı bir şekilde uygulanması önem arz etmektedir. Maki (2012) tarafından geliştirilen eşbütünleşme testi, beş yapısal kırılmaya kadar seriler arasında eşbütünleşmenin varlığını araştırabilmektedir. Maki, dört farklı test istatistiği geliştirmiştir (Maki, 2012:1,2):

$$y_t = \mu + \sum_{i=1}^k \mu_i D_{i,t} + \beta' x_t + u_t \quad (3)$$

$$y_t = \mu + \sum_{i=1}^k \mu_i D_{i,t} + \beta' x_t + \sum_{i=1}^k \beta'_i x_t D_{i,t} + u_t \quad (4)$$

$$y_t = \mu + \sum_{i=1}^k \mu_i D_{i,t} + \gamma t + \beta' x_t + \sum_{i=1}^k \beta'_i x_t D_{i,t} + u_t \quad (5)$$

$$y_t = \mu + \sum_{i=1}^k \mu_i D_{i,t} + \gamma t + \sum_{i=1}^k \gamma_i t D_{i,t} + \beta' x_t + \sum_{i=1}^k \beta'_i x_t D_{i,t} + u_t \quad (6)$$

3 numaralı denklem, model 0 olarak adlandırılmakta ve sabit terimde kırılmaya izin veren trendsiz modeli ifade etmektedir. 4 numaralı denklem model 1 adını almakta ve sabit terimde ve eğimde kırılmaya izin veren trendsiz modeli göstermektedir. 5 numaralı denklem, model 2 olarak ifade edilmekte, sabit terimde ve eğimde kırılmaya izin veren trendli modeli göstermektedir. Son olarak 6 numaralı denklem ise model 3 olarak isimlendirilmekte ve sabit terimde, eğimde ve trendde kırılmaya izin vermektedir. Denklemlerde boş hipotez, yapısal kırılma altında eşbütünleşme ilişkisi olmadığını belirtmektedir (Maki, 2012:2-4). Hesaplanan test istatistikleri, kritik değerlerden daha küçük olması durumunda boş hipotez reddedilmekte, bir başka deyişle seriler arasında bir eşbütünleşme ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5. BULGULAR

Öncelikle her iki seri için birim kök testleri yapılmıştır. Narayan ve Popp yapısal kırılmalı birim kök test sonuçları, Tablo 9’da özetlenmiştir.

Tablo 9. Narayan ve Popp yapısal kırılmalı birim kök testi sonuçları

	GSYİH M1	GSYİH M2	İHRACAT M1	İHRACAT M2
Birinci Kırılma	45-45-0.4639	45-45-0.4639	33-33-0.3402	33-33-0.3402
İkinci Kırılma	61-61-0.6289	61-61-0.6289	39-39-0.4021	39-39-0.4021
phi= rho-1	-0.4451	-0.4354	-0.4899	-0.7175
t istatistiği	-2.963	-2.868	-2.106	-2.842
Optimal Gecikme	1.000	1.000	3.000	3.000

Test istatistiğinin karşılaştırılacağı kritik değerler ise Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Narayan ve Popp birim kök testi kritik değerler

T	M1			M2		
	%1	%5	%10	%1	%5	%10
50	-5.259	-4.514	-4.143	-5.949	-5.181	-4.789
100	-4.958	-4.316	-3.980	-5.576	-4.937	-4.596
300	-4.731	-4.136	-3.825	-5.318	-4.741	-4.430
500	-4.672	-4.081	-3.772	-5.287	-4.692	-4.396

Kaynak: Narayan ve Popp (2010:1429)

Narayan ve Popp birim kök testi, Gauss kodu kullanılarak yapılmıştır. GSYİH değişkenine ilişkin verilerde birinci kırılma 45. gözleme, ikinci kırılma ise 61. gözleme denk gelmektedir. Veri periyodu dikkate alındığında kırılma tarihleri sırasıyla 1967 ve 1983 yıllarına işaret etmektedir. İlgili kırılma tarihleri, planlı ekonomi ve liberal dönemin politikaları arasında bir karşılaştırma yapmak açısından önem arz etmektedir. M1 modeli için t istatistiği, -2.963 olarak bulunmuştur. Bu değer kritik değerlerle karşılaştırılması gerekmektedir. Kritik değer tablosundaki T değeri, uygulamanın gözlem sayısını ifade etmektedir. GSYİH verilerinde 97 gözlem olduğundan en yakın olarak 100 gözleme ilişkin kritik değerler kullanılmıştır. -2.963 değeri, % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeyinde kritik değerlerden (-4.958, -4.316, -3.980) daha büyük olduğundan GSYİH serisinin birim köklü olduğu sonucuna varılmıştır. M2 modeli incelendiğinde kırılma tarihleri yine 1967 ve 1983 yılları olarak bulunmuştur. M2 modeli için test istatistiği, -2.868 olarak hesaplanmıştır. Bu

değerin de Tablo 10'daki M2 kısmına denk gelen kritik değerlerle karşılaştırılması gerekmektedir. -2.868 değeri, % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeylerinde kritik değerlerden (-5.576, -4.937, -4.596) büyük olduğundan GSYİH serisinin yine birim köklü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İhracat serisi için de aynı uygulamalar yapılmış, M1 ve M2 modelleri için test istatistikleri sırasıyla, -2.106 ve -2.842 olarak hesaplanmıştır. Her iki modele ait test istatistikleri, Tablo 10'daki kritik değerlerle karşılaştırılmış ve ihracat serisinin de birim kök içerdiği tespit edilmiştir. Ardından her iki serinin birinci farkları alınarak birim kök testi tekrarlanmıştır. Fark değerlerine ilişkin test sonuçları Tablo 11'de özetlenmiştir.

Tablo 11. Narayan ve Popp yapısal kırılmalı birim kök testi sonuçları

	GSYİH M1	GSYİH M2	İHRACAT M1	İHRACAT M2
Birinci Kırılma	36-36-0.3750	36-36-0.3750	34-34-0.3542	34-34-0.3542
İkinci Kırılma	38-38-0.3958	39-39-0.4063	36-36-0.3750	57-57-0.5938
phi= rho-1	-0.7760	-0.8054	-0.8813	-1.027
t istatistiği	-7.371	-7.946	-8.368	-10.07
Optimal Gecikme	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

Tablo 11'den görüldüğü gibi birinci farkı alınmış GSYİH değerlerine ait serinin M1 ve M2 modellerine ilişkin test istatistikleri, sırasıyla -7.371 ve -7.496 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler Tablo 10'daki kritik değerlerle karşılaştırıldığında, % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeylerinde kritik değerlerden daha küçük olduğu görülmektedir. Bu durumda birinci farkı alınmış GSYİH serisinin durağan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birinci farkı alınmış ihracat serisinin M1 ve M2 modellerine ilişkin test istatistikleri ise sırasıyla, -8.368 ve -10.07 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler de Tablo 9'daki kritik değerlerle karşılaştırıldığında % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeylerinde kritik değerlerden daha küçük olduğu görülmektedir. Böylece birinci farkı alınmış ihracat serisinin de durağan olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan birim kök analizlerinde her iki serinin de düzey değerlerinde durağan olmadıkları, birinci farkları alındığında ise durağan hale geldikleri tespit edilmiştir. Bir başka deyişle her iki seri de I(1) olarak belirlenmiştir. Serilerin I(1) olması, Maki eşbütünleşme testinin yapılabilmesine olanak vermektedir. Maki eşbütünleşme testinin sonuçları dört ayrı model olarak Tablo 12, 13, 14 ve 15'de verilmiştir. Uygulama Gauss kodu kullanılarak yapılmıştır.

Tablo 12. Maki eşbütünleşme testi model 0 sonuçları

	5 Kırılma	4 Kırılma	3 Kırılma	2 Kırılma	1 Kırılma
bp1	56	56	56	56	56
bp2	37	37	37	37	
bp3	72	72	72		
bp4	79	39			
bp5	85				
t istatistiği	-5.1321882	-5.1321882	-5.1321882	-3.854622	-3.854622

Tablo 13. Maki eşbütünleşme testi model 1 sonuçları

	5 Kırılma	4 Kırılma	3 Kırılma	2 Kırılma	1 Kırılma
bp1	36	36	36	36	36
bp2	75	75	75	75	
bp3	9	9	9		
bp4	24	24			
bp5	31				
t istatistiği	-5.1279783	-5.1279783	-5.1279783	-5.1279783	-4.3118711

Tablo 14. Maki eşbütünleşme testi model 2 sonuçları

	5 Kırılma	4 Kırılma	3 Kırılma	2 Kırılma	1 Kırılma
bp1	26	26	26	26	26
bp2	37	37	37	37	
bp3	43	43	43		
bp4	91	91			
bp5	85				
t istatistiği	-5.439453	-4.7301384	-4.5653114	-4.538121	-4.0862219

Tablo 15. Maki eşbütünleşme testi model 3 sonuçları

	5 Kırılma	4 Kırılma	3 Kırılma	2 Kırılma	1 Kırılma
bp1	27	27	27	27	27
bp2	91	91	91	91	
bp3	41	41	41		
bp4	80	80			
bp5	74				
t istatistiği	-6.6149374	-6.4483429	-6.2519956	-5.9344233	-5.9344233

Maki tarafından geliştirilen eşbütünleşme testinde kırılma sayıları ve değişken sayılarına göre değişen kritik değerler belirlenmiştir (Maki, 2012:3). Modellerde hesaplanan test istatistiklerinin kritik değerlerle karşılaştırılması gerekmektedir. Eğer test istatistiği, kritik değerden büyükse seriler arasında bir eşbütünleşme olmadığı sonucuna varılmaktadır. Tablo 11, 12, 13, 14'te yer alan tüm modeller % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeylerinde bütün kırılma sayılarında incelendiğinde hepsinde test istatistiğinin kritik değerlerden büyük olduğu görülmektedir. Örneğin Model 3'de 5 kırılma dikkate alınarak yapılan test sonucunda test istatistiği -6.6149374 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kritik değerlerle (-8.713, -8.129, -7.811) karşılaştırıldığında % 1, % 5 ve % 10 anlamlılık düzeylerinde test istatistiğinin kritik değerlerden daha büyük olduğu anlaşılmaktadır. Diğer modeller ve kırılma sayıları için aynı işlem tekrarlandığında aynı durumun geçerli olduğu görülmektedir.

Bu durumda, yapılan Maki testinde GSYİH serisi ile ihracat serisi arasında bir eşbütünleşme ilişkisi bulunamamıştır. Bir başka deyişle, Türkiye ekonomisi için GSYİH ile ihracat arasında bir uzun dönem ilişkisi tespit edilememiştir.

6.SONUÇ

Bu çalışmada ihracata dayalı büyüme modelinin Türkiye ekonomisi için geçerliliği analiz edilmiştir. Bu çerçevede cumhuriyet öncesi dönemden başlayarak uygulanan ekonomik politikalar bağlamında ihracatın gelişimi incelenmiştir. Osmanlı imparatorluğu, merkantilizm ve sanayi devrimi süreçlerine dahil olamadığı için iktisadi anlamda Avrupa'nın gerisinde kalmış ve cumhuriyete sağlam bir ekonomi miras bırakamamıştır. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde Osmanlı'dan kalan yapının etkili olduğu görülmektedir. Bu dönemde sanayileşme alanında yetersiz kalınması ve dolayısıyla ihracatın gelişmemesinde Osmanlı'dan

kalma ticaret anlaşmalarının gümrük vergisi gibi bazı hükümlerinin Lozan Antlaşması aracılığıyla devam ettirilmesinde önemli bir payı olduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise bazı dönemler daha devletçi, bazı dönemler daha liberal politikalar uygulanmış, ihracat da bu politikalara göre şekillenmiştir. Devletçi dönemde sanayileşme ve kalkınma çabaları ön plandayken 1950 yılından sonra liberal ekonomi politikaları hedeflenmiştir. Ancak uygulamada liberalleşme gerçekleşmemiş, özellikle dış ticaret kontrolleri anlamında devletin ekonomiye müdahalesi devam etmiştir. 1960 ve 1970’li yıllar, ithal ikameci politikalar ve planlı ekonomi anlayışının öne çıktığı yıllar olmuştur. İthal ikameci politikalar nedeniyle sanayinin ithalat bağımlılığının artması, ihracat artışı ile dengelenmeye çalışılmış, ancak bu alanda hedeflenen düzeye ulaşamamıştır. Buna rağmen, planlı dönemde yüksek bir büyüme hızı devam ettirilebilmiştir. 1980 sonrası ise Türkiye ekonomisi, tekrar bir liberalleşme sürecine girmiş ve büyüme modeli olarak ihracata dayalı büyüme modeli benimsenmiştir. Liberalleşme politikalarının en başarılı olduğu alan da ihracat alanında olmuştur. 1980 sonrasında, ihracat anlamında olumlu bir seyir izlense de finansal krizlerin de başladığı bir döneme girilmiştir. 1994 ve 2001 yıllarında yaşanan finansal krizler ve 2008 yılındaki küresel krizin Türkiye’deki etkileri nedeniyle Türkiye ekonomisinin kırılmalıkları artış göstermiştir. Bu çalışmada dönemler itibariyle ihracatın GSYİH üzerindeki etkilerinin ipuçları aranmıştır. Özellikle planlı dönemde ve 1980 sonrası dönemde ihracat ve GSYİH’nin birlikte hareket etmediği verilerden gözlemlenmiştir.

Çalışmanın ekonometrik bölümünde ise ihracat ve GSYİH serileri eşbütünleşme analizi yapılmıştır. Eşbütünleşme testi, yapısal kırılmaları da dikkate alan Maki testi ile yapılmıştır. Test sonucunda ihracat ve GSYİH arasında uzun dönemli bir ilişki tespit edilememiştir. Bir başka ifadeyle Türkiye ekonomisi açısından ihracata dayalı büyüme tezi geçerli değildir. Literatür taramasında görüldüğü gibi, bazı ülkeler için ihracata dayalı büyüme tezi geçerliken bazılarında geçerli olamamaktadır. Güney Asya ülkeleri için geçerli olduğu halde, Avrupa ülkelerinin bir kısmında ihracata dayalı büyüme tezinin geçerli olmadığı, yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Bu çalışmalar, ülkelerin ihracat politikalarının oluşturulmasında önem arz etmektedir. Türkiye için de uzun dönem verileriyle çalışıldığında bu hipotezin geçerli olmadığı bu çalışmayla saptanmıştır. Ancak böyle bir sonuca ulaşılmış olması Türkiye ekonomisi için ihracatın önemli olmadığı anlamına gelmemelidir. İhracatın ekonomik büyümeyi destekleyecek şekilde düzenlenmesi gerektiği sonucunu çıkarmak daha doğrudur. Ayrıca ekonomik büyüme politikaları yapılırken büyümenin ihracat dışındaki kaynaklarına daha fazla önem verilmesi gerektiği de bu çalışmanın çıktılarından biridir.

Sanayi sektörünün üretimine devam edebilmek için ihtiyaç duyduğu girdilerin finansmanı açısından da ihracat önem arz etmektedir. Ayrıca Türkiye ekonomisinin ithalat yapısı da çoğunlukla ithal girdilerden oluşmaktadır. Yapılan çalışmalardan, ihraç edilen ürünler içinde ithal girdi oranının % 65 civarında olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda ihracattaki gelişimin ithalattaki gelişimin gerisinde kalması, bir başka ifadeyle ithalatın ihracatla finanse edilememesi, ilerleyen yıllarda finans kapitale daha fazla bağımlılığa sebep olacaktır. Bu nedenle ihracata bir büyüme kaynağı olarak bakmak yerine finansman aracı olarak değerlendirmek daha yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, U. (2020). Türkiye’de ihracat - büyüme ilişkisi: Ampirik bir analiz, *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 8 (2), 154-165.
- Alıcı, A.A & Ucal, M. Ş. (2003). Foreign direct investment, exports and output growth of Turkey: Causality analysis. *European Trade Study Group (ETSG) Fifth Annual Conference*, (September), Madrid
- Altıntaş, H. & Çetintaş, H. (2010). Türkiye’de ekonomik büyüme, beşeri sermaye ve ihracat arasındaki ilişkilerin ekonometrik analizi: 1970- 2007, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36, 33-56.
- Anwer, M. S. & Sampath, R. K. (2000). Exports and economic growth, *Indian Economic Journal*, 47(3), 79-88.
- Altınoğlu, E. & Güloğlu, B. (2002). Finansal serbestleşme politikaları ve finansal krizler, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 27
- Awokuse, T. O. (2008). Trade openness and economic growth: Is growth export-led or imported?. *Applied Economics*, 40(2), 161-173.
- Aydın, A. (2019). *Türkiye ekonomisinde 1990 sonrası ekonomik krizlerin sonuçları bakımından değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç, A. (2017). Ekonomik büyüme – ihracat ilişkisi: 2001-2016 Türkiye örneği. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6 (4) , 214-222.
- Balassa, B. (1978). Exports and economic growth: further evidence. *Journal of Development Economics*, 5, 181- 9
- Balkanlı, A. Osman (2002). Küresel ekonominin belirleyici faktörleri üzerine, *Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 13-26.
- Baskıcı, M. M. (2005). *1800-1914 Yıllarında Anadolu’da İktisadi Değişim*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Berkes, N. (2013). *Türkiye İktisat Tarihi*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Biyase, M. & Zwane, T. (2011). An Export-Led Growth (ELG) Paradigm in Africa: Panel Data Approach. *ESSA 2011 Biennial Conference of the Economic Society of South Africa*, 5-7 September 2011.

- Boratav, K. (2015). *Türkiye İktisat Tarihi*, Ankara: İmge Kitabevi.
- Buluş, A. & Mercan, B. (2002). Son dönem Osmanlı iktisat politikaları. *Liberal Düşünce, Güz(28)*, 247-256.
- Cem, İ. (1989). *Türkiye'de Geri Kalmışlığın Tarihi*, İstanbul: Doğan Ofset.
- Coşar, N. (1995). *Denk Bütçe-Sağlam Para Politikası ve Devletçilik 1924-1938*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Çadırcı, M. (1991). *Tanzimat Döneminde Anadolu Kentlerinin Sosyal ve Ekonomik Yapıları*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları
- Çakmak, E. & Temurlenk, M.S. (1995). Causality relationship between export expansion and economic growth: empirical evidence for Turkey, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1- 2), 129-143.
- Çavdar, T. (2004). *Türkiye'nin Demokrasi Tarihi (1950'den Günümüze)*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Develi, A. & Özdoğan, F. (2020). İktisat politikaları Çerçevesinde Tek Parti Dönemi Hükümet Programlarında Sosyal Politika Hedefleri (1923-1939), *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Doğanlar, M & Fisunoğlu, M. (1999). Causality between exports and economic growth in Asian Countries. *Yapı Kredi Economic Review*, 10(11), 3-11
- Dokuyan, S. (2014), Savaş ekonomisi ve varlık vergisi üzerine bir değerlendirme, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 23-55
- Dura, C. & Altıparmak, A. (2000). 1838 Osmanlı İngiliz ticaret antlaşması: Nedenleri ve sonuçları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(16)*, 17-30.
- Duru, B. (2008). Açıklamalı yönetim zamandizini, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Araştırma ve Uygulama Merkezi: 3; Türkiye Cumhuriyeti İdare Tarihi Araştırması*, Ankara
- Ekanayake, E. M. (1999). Exports and economic growth in Asian developing countries: cointegration and error-correction models, *Journal of Economic Development*, 24(2): 43-56
- Gomes, L. (1987). *Foreign Trade and The National Economy: Mercantilist and Classical Perspectives*, London: Macmillian Press.
- Gökçen, A.M. (1998). Cumhuriyet Döneminde İktisadi Gelişme, *Yeni Türkiye Dergisi*, Sayı:23-24, Cumhuriyet Özel Sayısı V, 3255-3269.
- Güner, A.O. (1978). *Türkiye'nin Kalkınması ve İktisadi Devlet Teşekkülleri*, İstanbul: Damla Yayınevi.
- Gürsoy, B. (1984). 100. Yılında Düyun-u Umumiye İdaresi Üzerinde Bir Değerlendirme, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Ord. Prof. Şükrü Baban'a Armağan, İstanbul*.
- Hafter, D. M. (1964) *Critics of Mercantilism in France: 1751-1789: The Industrial Reformers*. Yayınlanmamış doktora tezi. Yale University, New Haven.
- İnalcık, H. (2000) *İmtiyâzât. İslam Ansiklopedisi (C.22, ss.245-252)*. Türkiye Diyanet Vakfı, İstanbul
- Karlık, S. R. (2005). *Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye Ekonomisinde Yapısal Dönüşüm* (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Kazgan, G. (1999). *Tanzimat'tan 21. yüzyıla Türkiye ekonomisi*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kazgan, H. (1981). *Sanayi Tarihi*, İstanbul: İTÜ Matbaası.
- Kepenek, Y. & Yentürk, N. (2001). *Türkiye Ekonomisi* (12. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kılıçbay, A. (1997). *Türkiye'nin Ekonomi Politikaları (1930–1996 ve sonrası)*, İstanbul: Der yayınları.
- Koçak, C. (1986). *Türkiye'de Milli Şef dönemi (1938-1945)*. Ankara: Yurt Yayınları.
- Konya, L. (2004). Export-led growth, growth-driven export, both or none? granger causality analysis on OECD countries, *applied econometrics and international development*, 4(1), 73-94.
- Koraltürk, M. ve Çetin, C. (2013). *Türkiye'de Liberal İktisadi Düşünce*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Kutay, C. (1939). *Celal Bayar* (cilt 1). İstanbul: Kenan Basımevi.
- Maki, D. (2012). Tests for cointegration allowing for an unknown number of breaks, *Economic Modelling*, 29(5).
- Mango, A. (2007). *Atatürk Modern Türkiye'nin Kurucusu*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Marin, D. (1992) Is the export-led hypothesis valid for industrialised countries?. *Review of Economics and Statistics*, 74(4), 678-688.
- Mazlum, N. (2020). 1980-2018 dönemi Türkiye ekonomisi ve dış ticaretinin gelişim seyri, *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, 7(22)
- Memiş, Ş. (2020). 20. Yüzyıl Türkiye Ekonomisi Üzerine Kısa Bir Analiz (1923-2000), *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*
- Michaely, M. (1977). Exports and growth: An empirical investigation, *Journal of Economic Development*, 4: 49- 53
- Müderrişoğlu, A. (1981). Atatürk'ün Mali Dehası Tekâlif-i Milliye, *Maliye Dergisi Atatürk Özel Sayısı*.
- Narayan, P.K. ve Popp, S. (2010). A new unit root test with two structural breaks in level and slope at unknown time, *Journal of Applied Statistics*, 37(9), 1425-1438.
- Öner, E. (2005). Osmanlı imparatorluğu ve Cumhuriyet Döneminde Mali İdare, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı APK Başkanlığı Yayını.
- Özatyay, F. (2009). *Finansal Krizler ve Türkiye*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Özcan, H.A. (1998). 'Dünden Bugüne Dış Ticaretimizdeki Gelişmeler', *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı: Özel Sayı, 41-76.
- Pamir, A. (2002). Kapitülasyon kavramı ve Osmanlı Devleti'ne etkileri, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 51, 2
- Pamuk, Ş. (2009). *Osmanlıdan Cumhuriyete Küreselleşme, İktisat Politikaları ve Büyüme (Seçme Eserleri II) (2 b.)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Pamuk, Ş. (2015). *Osmanlı-Türkiye İktisadî Tarihi 1500-1914*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Parasız, İ. (1998). *Türkiye Ekonomisi, 1923'den Günümüze İktisat ve İstikrar Politikaları*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Perron, P. (1989). The great crash, the oil price shock, and the unit root hypothesis, *Econometrica*, 57(6), 361-1401.
- Saraç, T. B. (2013). İhracat ve ithalatın ekonomik büyüme üzerindeki etkisi: Türkiye örneği, *Ege Akademik Bakış*, 13(2), 181-194.
- Sarıbay, A.Y. (1986). *Kemalist İdeolojide Modernleşmenin Anlamı: Sosyo-Ekonomik Bir Çözümleme Denemesi*, İstanbul: İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları.
- Sayar, N.S. (1977). *Türkiye İmparatorluk Dönemi Mali Olayları*, İstanbul: Met-Er Matbaası.
- SBB (2018). *TUIK Verilerine Göre Uyumlaştırılmış Gayri Safi Yurt İçi Hasıla*.
- Shan, L. H. & Jusoh, Z. (2012). Is the export-led growth hypothesis valid for Malaysia?. *Statistics Malaysia Journal of the Department of Statistics*, 2, 1-14.
- Şahin, H. (2006). *Türkiye Ekonomisi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şimşek, M. (2003). İhracata Dayalı Büyüme Hipotezinin Türkiye Ekonomisi Verileri ile Analizi, 1960-2002, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 43-63
- Takım, A. (2010). Türkiye’de GSYİH ile İhracat Aramdaki İlişki: Granger Nedensellik Testi, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 1-16
- Takım, A. (2012). Demokrat Parti Döneminde Uygulanan Ekonomi Politikaları ve Sonuçları, *Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi*, 67(2).
- Taşar, M. (2010). Türkiye’nin güçlü ekonomiye geçiş programı ve makroekonomik etkilerinin analizi, *Niğde Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1).
- Taşkın, M. M. (2003) 1923-2003 döneminde Türkiye Cumhuriyeti’nin dış ticaret politikaları, *Dış Ticaret Dergisi, Özel Sayı*, 131-152
- TUIK (2020). *Yıllara Göre Dış Ticaret*. Erişim tarihi: 31 Ağustos 2020, www.tuik.gov.tr
- Türkcan, E. (2009). *Dünya’da ve Türkiye’de Bilim, Teknoloji ve Politika*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Wallerstein, I. (2011). *Modern Dünya Sistemi III*. (L. Boyacı, Çev.) İstanbul: Yarın Yayıncılık.
- Yeşilyurt, Ş. (2016). Varlık Vergisi Hakkında Bir Değerlendirme, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 12, Sayı 27*
- Yeldan, E.(2001). *Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi*, İstanbul: İletişim Yayınları.



Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önemi ve Kurumsallaşma Sürecinde Stratejik Yönetimin Rolü

Münevver BAYAR^{1*}

Geliş Tarihi/Received: 23.03.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 27.04.2021

Araştırma Makalesi/Research Article

ÖZET

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği rekabetçi ortam aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini tehlikeye sokma potansiyeline sahiptir. Kurumsallaşma ve stratejik yönetim ise aile işletmeleri için bu tehlikelerle baş edebilme sürecinde etkin araçlar olabilmektedir. Bu çalışmanın amacı stratejik yönetimin kurumsallaşma sürecindeki rolü ve etkisinin aile işletmeleri bazında incelenmesidir. Araştırma sonucunda aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanmasının stratejik yönetim ilkeleri ile daha mümkün olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, rekabette avantaj sağlayabilecek stratejik iş birliklerinin işletmeler için faydalı olduğu; işletmenin stratejik plânının performans farklılıkları prosedürünü de içermesi gerekliliği ve de işletme stratejisinin belirlenmesini takiben ilgili plân ve bütçeler yapılmasının kurumsallaşma politikalarına uygunluğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Aile İşletmeleri, Stratejik Yönetim, Kurumsallaşma.

The Importance of Institutionalization in Family Businesses and The Role of Strategic Management in Institutionalization Process

ABSTRACT

Globalization and the competitive environment it brings with have the potential to endanger the sustainability of family businesses. Institutionalization and strategic management can be effective tools for family businesses to cope with these dangers. The aim of this study is

¹ Dr, SGK Ankara Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Kahramankazan Şehit Ali İhsan Lezgi Sosyal Güvenlik Merkezi, Orcid No: 0000-0002-8077-2160

* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: munevverbayar@hotmail.com

to examine the role and effect of strategic management in the institutionalization process on the basis of family businesses. As a result of the research, it was concluded that institutionalization in family businesses is more possible with strategic management principles. In addition, strategic alliances that can provide competitive advantage are beneficial for businesses; it has been determined that the strategic plan of the enterprise includes the procedure for performance differences and the compliance of the relevant plans and budgets with the institutionalization policies following the determination of the business strategy.

Key Words: Strategy, Family Business, Strategic Management, Institutionalization.

1. GİRİŞ

Organizasyonlar için en önemli kavramlardan biri sürdürülebilirliktir. Bu kavram ise uzun vadeli planları, hedefleri ve sürdürülebilir başarıyı bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin uzun dönem hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için yerel ve küresel ölçekteki değişimleri dikkatli bir şekilde izlemeleri ve analiz etmeleri gerekmektedir. Bu süreçte söz konusu aktörlerin iç çevre analizindeki güçlü ile zayıf, dış çevredeki analizde ise karşı karşıya oldukları olanak ve tehdit öğelerini belirlemeleri elzemdir. Nitekim uzun vadeli ve sürdürülebilir başarı için yenilikçi stratejilerin kilit önemi haizdir ve sürdürülebilir başarıyı gerçekleştirmiş güçlü işletmelerin çevresel faktörleri daha iyi analiz ettikleri, imkânları daha dikkatli değerlendirdikleri gözlemlenmektedir (Kebeci, 2011; Aydın, 2008; Fındıkçı 2011).

Küresel ekonomik ortam, teknolojik ve iktisadi alanlarda hızla değişen ve gelişen yeniliklere sahne olmaktadır. Böylelikle oluşan rekabetçi ortam ise piyasa aktörlerini de aynı şekilde değişime, gelişime ve de yeniliklere zorlamaktadır. Sonuç itibariyle, bahsedilen piyasa aktörlerinden biri olarak aile işletmeleri de mevcut organizasyonlarında, yönetim yapılarında, sistemlerinde, insan ve bilgi kaynaklarında sürekli yeniliklere ve değişikliklere gitme durumunda kalmaktadırlar (Kebeci, 2011; Aydın, 2008; Fındıkçı 2011).

Aile işletmeleri kavramı en temel anlamıyla bir ailenin kontrolünde bulunan işletmeler şeklinde tanımlanabilir. Kurumsallaşma uygulamaları ise aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Bu anlamda, kurumsallaşma kavramı aile işletmeleri açısından daha uzun yıllar süresince ayakta kalmayı sağlama beraberinde devamlılığın engel edebileceği durumların ortadan kalkmasına yardımcı olmak suretiyle aile işletmelerine destek olabilmektedir. Aile işletmelerinin kurumsallaşabilmesi için ise stratejik yönetim etkin bir mekanizma olarak kullanılabilir (Kebeci, 2011; Aydın, 2008; Fındıkçı 2011).

Bu çalışmanın sorunsalı stratejik yönetimin kurumsallaşma sürecindeki rolü ve etkisinin aile işletmeleri bazında incelenmesidir. Araştırma soruları ise şunlardır: (i) Stratejik yönetim ilkeleri aile işletmelerinin kurumsallaşması aşamasında etkin rol oynayabilir mi? (ii) Aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamasında stratejik yönetim ilkelerinin önemi nedir? (ii) Bu ilkeler aile işletmelerinin kurumsallaşmalarında ne denli ve ne yönde etkilidir? Bu araştırma sorularının yanıtlanabilmesi amacıyla anket çalışması yapılmış olup, Ankara İvedik Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren çikolata ve şekerleme imalatı yapan 12 firma tespit edilmiştir. Bu kapsamda 12 firma ile görüşme yapıp anket soruları gönderilmiş, 9 firmadan olumlu yanıt alınmıştır. Araştırmanın örneklemini 17 katılımcı oluşturmaktadır. Anketlerden doğrultusunda elde edilmiş verilerin bilgisayar ortamı ile SPSS 22.0 istatistik programında analizi sağlanmıştır. Yapılan çalışmanın kapsamında uygulanan anket verilerinin uygulama sonuçlarına göre; demografik bilgiler ANOVA, korelasyon ve regresyon analizleriyle incelenip değerlendirilmiştir.

2. AİLE İŞLETMELERİ KAVRAMI

Aile işletmeleri ile aile dışı işletmelerin birbirinden farklı olup olmadığının değerlendirilmesi sürecinde araştırmacılarının karşılaştığı temel zorluklardan biri aile işletmeleri kavramının tanımlanması sorunsalıdır. Dünya genelindeki yer alan işletmelerin %65-%80'ini aile işletmelerinin oluşturması önemli noktalardan birisidir. Türkiye'de ise bu oran %95'tir (Kebeci, 2011). Aile işletmelerin tanımlanmasında yaygın olarak kullanılan üç temel ölçüt mevcuttur: (i) ailelerin, söz konusu işletmelerin kontrollerinde söz sahibi olup olmaması durumu, (ii) ailelerin, bu tip işletmelerin yönetiminde söz hakkına sahip olup olmaması ve (iii) işletme sahipliğinin ve liderliğinin ailenin gelecek kuşaklarına bırakılmış olup olmaması (Athanassiou ve Crittenden, 2002: 139).

Aydiner (2008); aile işletmeleri açısından kavramın, aile geçimlerini sağlayacak olan veya miras dağılımının önlenmesi maksadı ile kurulmuş beraberinde aile geçimi sağlamak için icra eden birey yönetiminde olan, ayrıca yönetimin kademesindeki büyük bir bölümün de aile bireyleriyle doldurulmuş olması, kararlarda ise aile üyelerinin etki göstermesidir. Aile üyeleri içindeki en az iki kuşak ile çalışan işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Aydiner, 2008).

Aile işletmesinin tanımlarında kimi ortak noktalar bulunmaktadır (Fındıkçı, 2011):

- Aileler tarafından kurulmuş olma,
- Aile üyelerinin arasındaki bir bireyin tarafından başlatmış olması ayrıca ailenin iş odaklı içerisinde yer aldığı kurumsal yapı özelliğine haiz olması,

- Ailelerin kendilerine has olan kültür ile geleneklerinin işlerine yansıtma bir toplumsal yapı olması,
- Aile bireyleri içerisinde birden çok kişinin iş gören yapıya sahip olması,
- Genellikle de akraba ilişkilerinde yer alan girişimcilerin mevcudiyeti ve bu kişilerin yönetimde de aynı çoğunlukta yer aldıkları bir yapıya sahip olma,
- İşletme mülkiyetlerinin ailelere ait olması,
- Aileler ile işlerin karşılıklı etkileşiminin söz konusu olması,
- Aile işletmelerinin genelde mevcut varlıkların dağılmasının önlenmesi amaçlı kurulan birliktelikler olması,
- Genelde beraberlik ve birliğin devam ettirilmesi maksadını haiz organizasyonlar olması,
- Karar vericiler ve hâkim karakterlerin aynı aile üyelerinden oluşması,
- Aile üyeleri tek başına yaşamlarında devam etmeyi sağlayacak ayrıca iktisadi büyümede koruma fonksiyonuna sahip olması.

2.1. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Aile işletmelerinin başlıca ayırt edici özellikleri ve onları meydana getiren temel unsurlar söz konusudur (Aydiner, 2008):

- Bireylerin arasında kan bağı ile işletme yönetimindeki kimin sorumluluk sahibi olacağı/olmayacağı belirlenmesinde önemli kıstaslar arasındadır.
- Mevcut olan yönetici veya daha öncesinde bulunan yöneticinin de çocuğu ya da çocuklarının yönetimde görev almaktadır.
- Aile bireylerinin içinden birinin işletmede bulunan mevcut konumu, bu kişinin aile içerisinde olan mevcut konumuna da etki etmektedir.

Aile işletmeleri, iş insanlarının aileleri ve işleri ile ve bunların birbirleri ile olan ilişkileri kısmen iç içe hale getirmektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda aile işletmelerinin özellikleri daha belirgin hale gelmektedir. Öncelikle bu tip işletmelerde kan bağı unsuru yetki ve sorumluluk paylaşımında önemli bir belirleyicidir. Mevcut veya önceki yöneticilerin çocukları da genelde yönetimde görev alır ve işletmenin ünü aileyle birlikte gelişim gösterir. Diğer bir deyişle aileyle işletmenin değeri arasında yüksek oranda nedensellik

ilişkisi mevcuttur. Ayrıca, aile menfaatleriyle işletme politikaları arasında bağ mevcuttur (Fındıkçı, 2011).

Kebeci (2011)'e göre ise aile işletmelerinin belirgin özellikleri şunlardır:

- İşletmenin yönetiminde çoğunluk olarak ailedeki iki kuşağın yer alması beraberinde eşin, kardeşin, ebeveynler ile çocukların arasındaki ortaklıkta aile şirketi tanımına girmektedir.
- İşletme politikasının aile menfaatlerine yansımaları önemli noktalardandır. Aile varlıklarının korunmasındaki maksat ile kurulan işletmenin, kuşkusuz ki aile normlarından etkilendiği bilinmektedir.
- Kan bağı unsuru, personelin belirlenmesi ile diğer etkenlerle beraber öncelik taşımaktadır. İşletme sahiplerinin yakınlık göstermiş olduğu bireyler, çoğunluk olarak işletme içerisinde üst yöneticiler ile yakınlığının bulunmasıdır.
- Ailenin ismi ile şirketin isminde prestij bağlantılı olması, şirketteki iş ortamının yükseliş göstermekte olan konumunu aile toplumunda mevcut olan yükselme de etkili durumlardan biridir. Bu şekilde ise soy isminin ailedeki üyelerin prestij beklemede önemli rol oynadığını göstermektedir.
- Aile işletmelerindeki çalışan bireylere verilen senelik izin konularında ise esneklik gösterilmektedir.

Aile işletmelerine ilişkin tüm bu kriter, tespit ve tanımlamalar ışığında bu işletmelerinin performansından yönetimine, kurum kültüründen, organizasyonel yapısına kadar birçok faktörün hem bir bütün olarak aile ile hem de tek tek aile içerisindeki bireyler ile yüksek derecede etkileşim içerisinde olduğu anlaşılmaktadır(Kebeci, 2011).

3. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurumsallaşma kavramı temelde kurum olabilme sürecini nitelemektedir. Bu kavram; işletmelerin yönetiminin/kontrolünün profesyonel yöneticilere bırakılması, büyük ölçüde bu profesyonel çalışanlarının stratejileri uyarınca hareket edilmesi, profesyonel danışmanların istihdam edilmesi gibi faaliyet ve politikaların benimsenmesi ile ilintilidir. Diğer bir deyişle, kurumsallaşma; işletmelerin “*sistem durumuna gelebilme hali*”dir (Pazarıcı, 2004: 36).

İşletmeler yaşayan birer kurum biçimidir. Bu özellikleri neticesinde onların da kendilerine has kültürleri bulunmaktadır. Bu durum da işletmelerinin kültürüne paralel şekilde gelişme gösteren belli yazılı kuralların mevcudiyetini ve bunların çeşitli şekillerde personele

duyurulması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Bu süreç de kurumsallaşmanın gereklilikleri arasında yer almaktadır (Kebeci, 2011).

Bununla birlikte, kurumsallaşma kavramı; patron ile aile üyelerinin yönetici konumundaki yer alan bireyler işlerinin bütünü ile profesyonel kişilere teslim etmesi değil de, tam tersini yapıp, patronların sürekli işlerin başında olması ile diğer çalışanlarla beraber kolektif birliktelik ayrıca takım ruhu ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. (Alkış ve Temizkan, 2010).

3.1. Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma

Aile işletmesindeki zayıf yönleriyle beraber aile kavramının işletme kavramı ile birbirine karıştırılmasıdır (Alkış ve Temizkan, 2010). Bu tip işletmelerde, deneyim ile yeteneklere bakılmaksızın aile üyelerinin işe alınması ayrıca örgütsel hiyerarşinin de içerisinde yükseldiğini ortaya çıkarmaktadır. Dahası, kimi zaman bir takım aile bireylerine özel pozisyonlar oluşturulmaktadır (Aydın, 2008). Fakat küreselleşme ve bu olgunun beraberinde getirdiği rekabet, bilgi üstünlükleri, teknolojiler gibi hızlı değişimler aile işletmelerini de dönüşüme zorlamaktadır. Böylesi bir ortamda, farklı yetenek, bilgi ve becerileri bulunan aile yöneticilerine duyulan gereksinim de artmaktadır (Pazarcık, 2004).

Aile işletmelerinin başarısızlıklarındaki en önemli nedenlerden biri de yönetimde ve kurumsallaşmada yetersizliktir (Genç, 2004). Başarının ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, proaktif politikalar benimsenmeli ve kurumsal yapının oluşması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2011).

Tüm kurumlarda yazılı olan/olmayan bir çeşit kurallar bulunmaktadır. Bu düzen genellikle kurucu girişimciler tarafından belirlenmiş olup bu kişinin kurumdan bir şekilde ayrılmasına kadar uygulanmaktadır. Bu durum ise gayri-şahsi kuralların olmaması anlamında kısmen kuralsızlık olarak da nitelendirilebilir (Fındıkçı, 2011). Kurumsallaşma olgusu ise tam bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Kuralsızlık durumunun potansiyel negatif etkilerinin elimine edilmesi anlamında kurumsallaşma gerçekleştirilmeli ve işletme ve aile kavramları ayrıştırılmalıdır, her iki unsurun kurumlaşması süreci başlatılmalıdır. Bu anlamda, işletmenin kurumsallaşması görece daha kolaydır (Aydın, 2008). Bunun sebebi de zaten mevcut bir kurallar bütünü ve iyi ya da kötü bir şekilde işleyen bir sistemin mevcudiyetidir. Böylesi bir durumda yapılması gereken ise sistemdeki eksiklerin tespit edilmesi ve sistemin belirli bir düzen dâhilinde işleminin sağlanmasıdır (Pazarcık, 2004). Fakat ailelerin kurumsallaşması meselesi işletmenin kurumsallaşması kadar kolay olmayabilir. Ailelerin kendilerine özgü

kültürü vardır. Bu sebeple, kurumsallaşma sürecinde standart bir mekanizmanın yaratılıp benimsenmesi mümkün olmayabilir. Dolayısıyla, ailelerin kendilerine uygun olan bir sistem oluşturması ve benimsemesi gerekmektedir (Kebeci, 2011).

4. STRATEJİK YÖNETİM

Kişi ve kurumların belirsiz koşullar altında hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan genel planlara strateji denir. Bu kavram; hedeflerin, önceliklerin, eylemlerin belirlenmesini ve bu eylemlerin gerçekleştirilmesi için kaynakların seferber edilmesi süreçlerini içerir. Hedeflere ulaşmada kullanılacak kaynakların kıtlığı ve zaman limiti strateji kavramını daha da önemli hale getirmektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlama gibi alt kavramlar strateji kavramı temelinde şekillenmiştir (Bryson, 2017).

4.1. Stratejik Yönetim Kavramı

Kişi ve organizasyonların misyonu onların varlık sebebini/kuruluş -var oluş- amacını tanımlarken vizyon kavramı ise bu varlıkların gelecekte olmaları arzu edilen hal/durum/pozisyonları hakkında bilgi vermektedir. Dolayısıyla misyon kavramı kişi/organizasyonun hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmadaki yaklaşımını tanımlamaktadır. Vizyon ise gelecekte olması istenen pozisyonu belirtmektedir. Stratejik yönetim ise organizasyonun vizyonuna doğru ilerlerken gerekli değişiklikleri belirlemeye, yapmaya ve organizasyonun performansını ölçmeye yönelik bir sistem yaklaşımıdır (Wells, 1998).

Stratejik yönetim kavramı, en basit haliyle, gelecek için kurgulanmış olan bir yol haritası olarak adlandırılabilir. Bu yol haritası çeşitli yöntemleri bünyesinde barındırır. Bu yöntemlerin etkin şekilde uygulanması geleceğin yönetilmesi ve örgütün dinamik bir yapı kazanması için olmazsa olmaz bir unsurdur (Dinçer, 1998).

Bu anlamda, stratejik yönetim; *“bir organizasyonun faaliyetlerini, vizyonunu ve misyonunu belirleyen bir yönetim tekniği”* olarak tanımlanabilir (Bryson, 2017). Stratejik yönetim, organizasyonun arzu edilen konuma getirilebilmesi için yapılması gerekenleri planlama, düzenleme, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ihtiva eder (Dinçer, 1998).

Stratejik yönetim, stratejik planın uygulanması ile sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesini de içerir. Buradaki ölçme ve değerlendirme, yalnızca uygulamaların ve eylemlerin izlenmesinden ibaret değildir. Kuruluşun bu eylemlerin bir sonucu olarak nasıl değiştiğinin değerlendirilmesini ve bu değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin genel planın güncellenmesi için kullanılmasını da bünyesinde barındırır (Wells, 1998: 5).

4.2. Stratejik Planlama ve SWOT Analizi

Stratejik planlama, en yalın anlamıyla, bir organizasyonun stratejisinin tanımlanması ve bu stratejinin takip edilmesi amacıyla kaynakların tahsisi ve kararların alınması sürecidir. Stratejik plan stratejik yönetimin iskeletini oluşturur ve organizasyonun misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, uzun vadeli hedeflerinin, bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak olan eylem planlarının belirlenmesini mümkün kılar. Etkin olarak hazırlanmış bir stratejik plan, fırsatlara ve zorluklara karşı optimal düzeyde yanıt verilmesini sağlamak anlamında küçük işletmelerin büyümesinde ve başarılı olmasında kilit rol oynayabilir. SWOT analizi ise bir kişi veya kuruluşun güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlemesine yardımcı olmak için kullanılan stratejik bir planlama tekniğidir (SWOT analizi, n.d.).

SWOT analizi, bir kuruluşun dâhili güçlü ve zayıf yanları ve dışsal fırsatları ve tehditleri değerlendirmektedir. Dolayısıyla, SWOT analizi içsel ve dışsal olmak üzere iki temel analizden meydana gelmektedir. İçsel analize, kuruluşa özgü kaynakları, yetenekleri, temel yetkinlikleri ve rekabet avantajlarını tanımlamak için başvurulmaktadır (SWOT analizi, n.d.). Dışsal analiz ise rakiplerin kaynaklarına, endüstriyel ortamına ve genel iş atmosferine göre pazar fırsatlarını ve tehditlerini tanımlamayı amaçlar. SWOT analizinin amacı, bir kuruluşun iç ve dış durumu hakkında sahip olduğu bilgileri kullanarak stratejinin bu bilgilere göre formüle edilmesini sağlamaktır (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015). Stratejik yönetimden sorumlu kademenin belirlediği güçlü yönler, önlem almayı gerektiren zayıf yönler, dış çevre etkisiyle oluşan fırsat ve tehditlerin birebir durum tespiti, ulaşılan bilgilerin sınıflandırılması, üretimde ve hizmette yüksek kaliteyi yakalamak, risklerin bertarafı için izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi bu analizle mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 36).

Yöntemi, 1960'lı yıllarda Harvard Üniversitesi'nin akademik personeli olan Learned, Christensen, Andrews ve Guth geliştirmiştir. SWOT analizinin en önemli özelliği, bir organizasyonda iç ve dış çevrenin stratejik yönetim bağlamında değerlendirilmesinde kullanılan bir analiz tekniği olmasıdır. Bu analizin işlevsel yararı ise çoğunlukla risk analizlerine gerek duyulmadan yararlı yönlerle ilişkin çözümlenmelerle zaman kaybının önlenmesi suretiyle risklere karşı kısa süre içinde önlem alınmasını sağlamasıdır (SWOT analizi, n.d.). Yapılan analizlerde belirlenen zayıf yönlerin güçlü yönlerden faydalanılması yoluyla giderilmesine çalışılmakta, tehditlerse işletme fırsatları ile giderilmeye çalışılmaktadır. Stratejik yönetici için SWOT analizi bir nevi öz-sorgulama biçimidir (Eker, 2015).

5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmaya temel teşkil eden veriler anketler gerçekleştirilerek toplanmıştır. Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Aynı zamanda, çalışma kapsamında yapılan anket uygulamaları sonucunda elde edilmiş olan bulgular; demografik bilgiler, anova, korelasyon ve regresyon analizleriyle incelenip değerlendirilmiştir. Araştırma için İstinye Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Araştırma Etik Kurulu'nun 21.01.2021 tarihli toplantısında, 2021/01 toplantı sayısı ve 04 karar sayısı ile "Etik Kurul İzni" verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme ve beraberinde gelen rekabetçi ortam stratejik yönetim ve kurumsallaşmayı aile şirketleri için elzem hale getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında, aile şirketlerinde stratejik yönetim ve kurumsallaşma sürdürülebilirlik ve rekabet anlamında kilit rol oynayan kavramlardandır. Bu araştırmanın amacı aile işletmeleri bazında stratejik yönetimin kurumsallaşma sürecindeki rolü ve etkisinin incelenmesidir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni olarak Ankara İvedik Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren çikolata ve şekerleme imalatı yapan 12 aile firması tespit edilmiştir. Bu kapsamda 09 Aralık-28 Aralık 2019 tarihleri arasında hazır yiyecek imalatı yapan 12 firma ile görüşme yapıp anket soruları gönderilmiş, 9 firmadan olumlu yanıt alınmıştır. Araştırmanın örneklemini ise 217 katılımcı oluşturmaktadır.

N: Evrenin birim sayısı

n: Örneklem büyüklüğü

e: örneklem hatası

Evrendeki elemanın sayısının bilindiğindeki formül:

$$n = N / 1 + Ne^2$$

Güvenilirlik düzeyi oranı %95 olarak alınarak, örneklem genişliği ise $\pm 10\%$ hassasiyeti $N = 460.826$ beraberinde $n = 82$ sonucu elde edilmiştir. Araştırmada çıkan bulgular neticesinde formdaki eksik ile hatalı doldurulan veriler ise kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırmada 37 birey görüşmeyi kabul etmemiştir. 22 adet anket formunda ise eksik ve hata doldurulmuş

olması araştırmanın dışında kalmıştır. Dolayısı ile araştırmaya katılan 217 bireyin görüşleri ile sonuçlar ele alınmıştır.

Evren büyüklüğü	e	n
460.826	0.10	82

5.3. Araştırmanın Varsayımları:

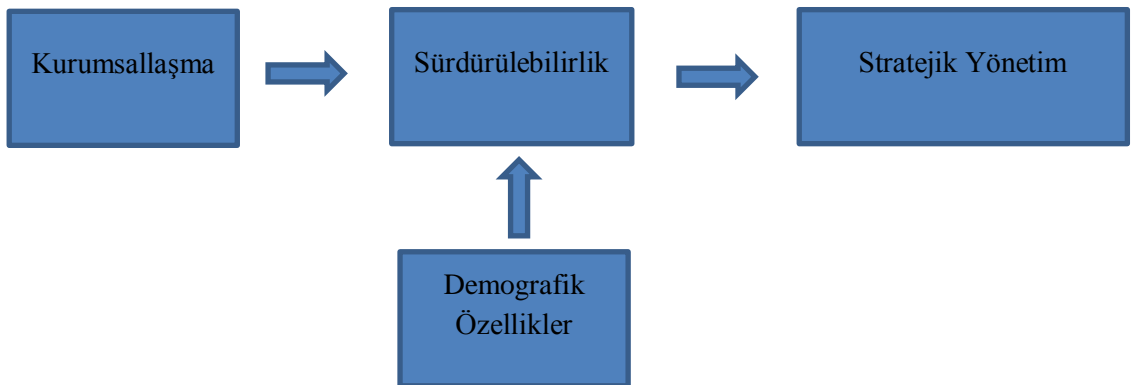
1. Ölçek soruları doğrultusunda hazırlanan içerik ve hazırlanış yöntemi, çalışmanın amacını gerçekleştirebilmesi yönünde yeterli olacaktır.

2. Anket katılımcıları ölçek sorularını bilimsel bir yaklaşım ile cevaplayacaktır.

Hipotezleri:

H1	H0: Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine göre, kurumsallık düzeylerinde etki göstermemektedir. H1: Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine göre, kurumsallık düzeylerini etkilemektedir.
H2	H0: Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine göre, sürdürülebilirlik etki göstermemektedir. H2: Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine göre, sürdürülebilirlik etkilemektedir.
H3	H0: Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine göre, stratejik yönetim açısından etki göstermemektedir. H3: Katılımcı bireylerin demografik özelliklerine göre, stratejik yönetim açısından etkilemektedir.

5.4. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırma modeli

Bu araştırma betimsel yöntemle ve ilişkisel tarama modelleriyle gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelleri, ikiden çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığı veya derecesinin belirlenmesi için oluşturulan araştırma modelleridir (Karasar, 2010). Katılımcıların özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanır, mevcut duruma dair katılımcı görüşlerinin alınmasına çalışılmıştır.

Betimleme yöntemi ise geçmiş ya da mevcut durumun o anki şekli ile betimlenmesi üzerine kurulu araştırma yöntemidir. Araştırma konusu olay, kendine has koşullarda ve olduğu şekli ile tanımlanması yöntemi uygulanır. Olayın etkilenmesine ve değiştirilmesine çaba gösterilmez. Önemli olan öğrenilecek şeyin gözlemle belirlenmesidir (Karasar, 2010).

5.5. Ampirik Bulgular

Uygulanan ölçek güvenilirlik katsayısı Cronbah alfa yöntemi ile test edilmiştir. Cronbah alfa değeri sonuçlarına göre sürdürülebilirlik ölçek sorularına göre 972, stratejik yönetim sorularına göre 892, kurumsallaşma sorularına göre ise 697, bulunmuştur. Buda ölçeğin uygulanabilmesi için yeterli bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Kurumsallık Ölçeği

Kurumsallaşma düzeyini ölçmek amacıyla (Wallace, 1995/5) tarafından geliştirilen ölçek soruları yer almaktadır. Araştırmada, kurumsallaşmak için ele alınan unsurlar sırası ile formalleşme, kültürel güç, profesyonelleşme, esneklik, şeffaflık, sosyal sorumluluk ve tutarlılık sorularında güvenilirlik ve geçerlilik ölçeklerinin test edildiği 5’li Likert’li sorulardan konu ile ilgili seçilmiş sorulardan kullanılmıştır. Güvenirlik için Cronbah Alfa değerinin $\alpha = 0,890$ olması ile kullanılan güvenilir ve geçerliği olduğu görülmüştür.

Sürdürülebilirlik Ölçeği

Çalışmanın kavramsal modelinde yer alan sürdürülebilirlik ölçeği başlığı altında devir planı, bağımsız yönetim kurulu ve çatışma yönetimi ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçekler için kavramsal model ve ilgili araştırmanın sürdürülebilirlik ölçeği kullanılmıştır. İlgili çalışma bu ölçeği geliştirirken, Chua vd. (1999), Sonfield ve Lussier (2004), yaptığı çalışmalardan yararlanmıştır. Ölçek, tanımlayıcı istatistikler doğrultusunda onbir açık uçlu soruyla, aile şirketlerinde mevcut değer algılarının ölçüldüğü 5’li Likert ölçeğinde sorularla aile odaklı amaçları ölçen sıralama soruları, aile şirketlerindeki mekanizmaların olup olmadığını ölçen soru ve aile içindeki gerilime sebep olma derecesini ölçen 5’li Likert’li sorulardan konu ile ilgili seçilmiş sorulardan kullanılmıştır. Güvenirlik için Cronbach Alfa değerinin $\alpha = 0,920$ olması ile kullanılan güvenilir ve geçerliği olduğu görülmüştür

Bunun yanı sıra katılımcı ölçek sonuçlarına verilen puan toplamı ile Görüş Puanları hesaplanmıştır. Puan 24 ile 120 arası değerlere sahiptir. Bu puanın yükselmesi aile işletmelerinde kurumsallaşma görüşünün olumlu şekilde yükseldiği, puanın düşmesi olumsuz şekilde azaldığını göstermiştir.

Tablo 1. Güvenirlik analizi

	Cronbach's Alpha	N of Items
Sürdürülebilirlik	,972	5
Stratejik Yönetim	,892	9
Kurumsallaşma	,697	23

Araştırmanın güvenirlik analizi incelendiğinden hem sürdürülebilirlik, hem stratejik yönetim hem de kurumsallaşma açısından güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Demografik özellikler

		f	%
Cinsiyet	Kadın	114	52,53
	Erkek	103	47,47
Yaş	18-22	28	12,90
	23-26	102	47,00
	27-34	61	28,11
	35 ve üzeri	21	9,67
Medeni Durum	Evli	145	66,82
	Bekar	72	33,18
Eğitim Durumunuz	İlkokul	29	13,36
	Lise	40	18,43
	Ön Lisans	59	27,18
	Lisans	70	32,25
	Y.Lisans-Doktora	20	9,22
Aile Geliri	1000-1500	21	9,23
	1501-2000	50	23,04
	2001-2500	42	19,35
	2501-3000	30	13,82
	3001-3500	29	13,36
	3500 ve üzeri	45	21,19
Toplam		217	100

Katılımcıların % 52,53'ü kadın, % 47,47'si erkektir. % 12,90'ı 18-22 yaş arası, % 44'ü 23-26 yaş arası, % 28,11'i 27-34 yaş arası ve % 9,67'i 35 yaşında ve üzerindedir. Katılımcıların % 66,82'si evli, % 33,18'i bekindir. % 13,36'sı ilkokul, % 18,43'ü lise, % 27,18'i ön lisans, % 32,25'i lisans, % 9,22'si yüksek lisans/doktora mezunudur. % 9,23'ü 1000-0500 TL arası, % 23,04'i 1501-2000 TL arası, % 19,35'i 2001-2500TL arası, % 13,82'si 2501-3000 TL arası, % 13,36'sı 3001-3500 TL arası ve % 21,19'u 3500TL ve üzeri gelir sahibidir. Bu bağlamda katılımcıların cinsiyet bağlamında çoğu kadın, yaş gurubu bağlamında çoğu 23-26 yaş arası

grupta, medeni durum bağlamında çoğu evli, eğitim durumu bağlamında çoğu lisans mezunu, gelir durumu bağlamında 3500 ₺'den fazla gelire sahip kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 3. Anket maddelerinin frekans analizi

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Aile Şirketi olmasının sürdürülebilirlik yönleri											
İşletmedeki isim ile prestij, ailenin ismi ile prestiji beraberinde gelişir	106	48,85	26	11,98	38	17,51	22	10	25	11	3,76
Ailenin prestiji için her türlü fedakârlığa katlanılır	59	27,19	49	22,58	58	26,73	25	11,52	26	11,98	3,41
Ailenin bütün bireyleri işletmeye hizmet eder	107	49,31	32	14,75	33	15,21	24	11,06	21	9,68	3,83
Çocuklar erken yaşta işletmeyi tanıması ayrıca yapılan işleri de tanımaktadır	89	41,01	30	13,82	49	22,58	25	11,52	24	11,06	3,62
Aile üyeleri işletmede alt düzeyden başlayarak çalışmaktadır	72	33,18	96	44,24	21	9,68	15	6,91	13	5,99	3,92
Stratejik Yönetim Yönleri											
İşletmemizin belli bir misyonu ve vizyonu vardır.	21	9,68	47	21,66	41	18,89	66	30,41	42	19,35	3,97
İşletmemizin misyonu ve vizyonu işletme faaliyetlerini eksiksiz destekler.	66	30,41	46	21,20	41	18,89	21	9,68	43	19,82	3,33
İşletmemizin amaç ve hedefleri vardır.	34	15,67	36	16,59	86	39,63	39	17,97	22	10,14	3,10
İşletmedeki stratejik amaç üst düzey yöneticilerin mutabakat ile yazılı hâle getirilmektedir	15	6,91	22	10,14	54	24,88	89	41,01	37	17,05	2,49
İşletmedeki stratejik plân, performanstaki farklılıkların ile düzeltmelerin prosedürünü içermektedir.	40	18,43	83	38,25	54	24,88	22	10,14	18	8,29	3,48
İşletmemizin stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	102	47	41	18,89	40	18,43	13	5,99	21	9,68	3,88
İşletme stratejisi belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenmektedir	89	41,01	52	23,96	32	14,75	13	5,99	31	14,29	3,71
İşletme stratejisi belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılmaktadır.	98	45,16	21	9,68	52	23,96	17	7,83	29	13,36	3,65
Rekabette avantaj sağlayabilecek stratejik işbirlikleri işletmemiz için faydalıdır.	70	32,26	27	12,44	66	30,41	30	13,82	24	11,06	3,41
Kurumsallaşma Ölçeği											
Şirket yönetimindeki değişim sürekli destekleyen yapıda ve her zaman açıktır	37	17,05	51	23,50	67	30,88	44	20,28	18	8,29	3,21
Şirketteki değişim ile gelişime karşı yönelik faaliyetlerin planlı ve sistematik biçimde gerçekleşmektedir.	66	30,41	38	17,51	60	27,65	18	8,29	35	16,13	3,38
Şirket, çevredeki değişimler oluşmadan önce olası gelişmeleri tahmin etmeye ve bu gelişmelere hazırlıklı olmaya önem vermektedir.	35	16,13	37	17,05	64	29,49	57	26,27	24	11,06	3,01
Şirkette, çevredeki değişimler istatistiksel verilerden ve piyasa araştırmalarından yararlanılarak tespit edilmektedir.	92	42,40	76	35,02	14	6,45	21	9,68	14	6,45	2,72
Şirkette, çevredeki değişimlere adaptasyon kolaydır.	88	40,55	68	31,34	22	10,14	14	6,45	25	11,52	3,13
Şirket, çevre koşullarını etkileme gücüne sahiptir.	69	31,80	89	41,01	21	9,68	22	10,14	16	7,37	3,80
Şirket, dış çevrenin yarattığı fırsat ve tehditleri değil, kendisinin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeye ilgilidir.	58	26,73	37	17,05	52	23,96	15	6,91	55	25,35	3,93
Şirket, rakiplerin değişim ve gelişim karşısındaki davranışlarını takip eder.	64	29,49	28	12,90	56	25,81	16	7,37	53	24,42	3,16

Şirkette sektör liderini takip etmeye önem verilir.	76	35,02	25	11,52	26	11,98	14	6,45	76	35,02	3,05
Piyasada Pazar payı yüksek ürün/hizmetlerin taklit edilerek üretilmesine ve düşük fiyatla satılmasına ağırlık verilir.	92	42,40	65	29,95	24	11,06	22	10,14	14	6,45	3,93
Kişinin aile içindeki konumu işletmedeki pozisyonunu etkiler	41	19,10	45	20,68	72	33,18	39	17,84	20	9,29	2,78
Kararlar birlikte alınır ve uygulamaya geçilir	74	34,06	33	15,41	67	30,97	16	7,30	27	12,44	2,49
Aile işletmesi olduğu için daha kısa süreç içerisinde kararlar alınabiliyor	39	18,06	33	15	68	31,34	50	23,12	27	12,39	2,96
İşletmemizde stratejik kararları sadece aile üyeleri verir	100	46,08	67	30,82	16	7,23	18	8,52	16	7,23	2
Aile üyelerinin birbirlerinin iyi tanımlarında dolayı daha iyi bir takım ruhuna sahip olduklarında işletme iklimi başarılıdır	92	42,40	60	27,58	25	11,35	12	5,68	28	12,90	2,19
Aile üyelerinin iş ile ilgili çatışmalarında problemleri yüz yüze görüşerek çözmeyi tercih ederler	25	11,52	41	19,06	46	21,16	58	26,76	47	21,68	3,29
Aile işletmesi tatil günü ile mesai konularında daha özverili davranmaktadır	61	28,11	33	15	58	26,84	13	6,08	52	23,96	2,83
İşletmemizdeki bireyler işe daha çok çaba göstermeleri ile boş zamanlarında işleme açısından değerlendirme fırsatı bulunmaktadır	65	29,95	25	11,35	63	28,90	14	6,49	51	23,50	2,83
Yöneticilerin yönetim hususundaki birikimleri ile değerleri ailedeki diğer nesillere aktarma yönünde isteklidir	76	35,02	22	10,14	29	13,42	12	5,68	78	35,94	2,98
Kurucu ya da yöneticinin karar almadaki ihtiyacının gerektiğinde aile bireylerinin görüşü alınır	98	45,16	57	26,36	27	12,39	19	8,92	16	7,23	2,07
Kurucu ya da yöneticinin karar almadaki ihtiyacının gerektiğinde uzman görüşe başvurulur	34	15,67	36	16,59	86	39,63	39	17,97	22	10,14	3,10
Aile içerisindeki tartışmaların işletme faaliyetlerinde oluşan engeller hızlı şekilde çözüme ulaşır	59	27,19	49	22,58	58	26,73	25	11,52	26	11,98	3,41
Aile üyelerinin arasında güçlü ve sürekli iletişim bulunmaktadır	66	30,41	38	17,51	60	27,65	18	8,29	35	16,13	3,38

Toplamda 217 bireye uygulanan sorulara verilen cevaplar doğrultusunda çıkan sonuçlara göre, katılımcılarca ölçeğe verilen cevapların dağılımı Tablo 3'te görülmektedir. Genel katılımda ortalama 3,22 bulunmuştur. Bu değer "katılıyorum" ve "kararsızım" cevap puan aralığına denk gelir. Dolayısıyla katılanların aile işletmelerindeki genel kanaat ortalamasının üzerinde "iyi" seviyeye yakın olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinde kurumsallaşmaya yönelik olumlu yönde aralarında anlaşmaya gidildiği izlenmektedir.

Bu bağlamda aile işletmelerinde kurumsallaşmanın sağlanmasının stratejik yönetim ilkeleri ile mümkün olduğu, rekabette avantaj sağlayabilecek stratejik iş birliklerinin aile işletmeleri için faydalı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işletmenin stratejik plânının, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürleri içermesi ve işletme stratejisi belirlendikten sonra ilgili plân ve bütçeler yapılmasının kurumsallaşma politikalarına uygunluğu da tespit edilmiştir.

5.5.1. Demografik Özelliklere Göre Görüş Farklılığı Değerlendirmesi

Demografik özelliklere bağlı olarak görüşlerin farklılaşma durumunu incelemek üzere t-testi ve ANOVA uygulanmıştır. İlgili testlerin incelemesi %95 anlamlılık düzeyindedir.

5.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyete göre katılımcı görüşlerinin farklılaşma durumu incelemesine göre;

Tablo 4. Cinsiyete göre görüşlerin farkları

	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Görüş Puanları	Kadın	113	80,95	-0,549	0,567
	Erkek	104	82,52		
Toplam		217	165,47		

Analiz değerindeki orana göre $p > 0,05$ 'dir ve kadınlarla erkeklerin görüş puanları arası istatistiksel bir fark bulunmamıştır.

5.5.1.2. Yaş

Yaşa göre katılımcı görüşlerinin farklılaşma durumları incelemesine göre;

Tablo 5. Yaşa göre görüşlerin farkları

		Mean Square	F	Sig.
Görüş Puanları	Grupların arasında	98,69	,344	,889
	Gruplar içinde	272,4		
	Toplam	390,0		

Analiz değeri $p > 0,05$ 'dir ve farklı yaş grupları arası görüş puan ortalamaları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamıştır.

5.5.1.3. Eğitim

Eğitim şekline göre görüşlerin farklılaşma durumu incelemesine göre;

Tablo 6. Eğitime durumlarına göre görüş farkları

		Mean Square	F	Sig.
Görüş Puanları	Grupların arasında	107,7	,536	,583
	Gruplar içinde	206,8		
	Toplam	315,7		

Analiz değeri $p > 0,05$ 'dir ve farklı eğitim seviyeleri arası görüş puan ortalamaları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamıştır.

5.5.1.4. Medeni Durum

Medeni duruma göre katılımcı görüşlerinin farklılaşma durumu incelemesinde göre;

Tablo 7. Medeni durumlarına göre görüş farkları

	Cinsiyet	N	Ortalama	t	p
Görüş Puanları	Evli	147	80,42	-0,475	0,619
	Bekar	70	82,37		
Toplam		217	162,79		

Analiz değeri $p > 0,05$ 'dir ve evlilerle bekarların görüş puanları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunamamıştır.

5.5.1.5. Aile Geliri

Ailelerin gelir durumuna göre görüşlerin farklılaşma durumu incelemesine göre;

Tablo 8. Aile gelir durumlarına göre görüş farkları

		Mean Square	F	Sig.
Görüş Puanları	Grupların arasında	181,7	,678	,583
	Gruplar içinde	279,2		
	Toplam	480		

Analiz değeri $p > 0,05$ 'dir ve farklı gelir grubundaki katılımcılar arası görüş puan ortalamaları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunamamıştır.

5.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizinin amacı, iki veya daha fazla değişken arası ilişkilerin ölçülmesidir. Tanımlayıcı istatistiğin yanı sıra çıkarımsal istatistik de sağlamaktadır (Tonta, 2007). Regresyon değişkenler arası bağı analiz eder ve birbirlerini yordama durumlarına dair bilgi verir. Bu modelde aile işletmeleri arası kurumsallaşma boyutlarının genel görüşü anlamlı olarak yordama durumu incelenmiştir.

Model	R	R ²	Düzelmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	0,981	0,972	0,96	0,1849

Model	Karelerin toplam değeri	Serbestlik Oranı	Karelerin Ortalama değeri	F	Sig.
Regresyon	467,930	6	148,520	4371,314	0 ^b
Kalan	0,687	140	0,049		
Toplam	498,537	145			

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.	VIF
	B	Std. Error	Beta	T		
(Sabit)	33,418	0,778		46,463	00	
Aile Şirketi olmasında sürdürülebilirlik yönleri	0,832	0,18	0,868	46,833	00	4,400
Stratejik Yönetim	-0,524	0,18	0,380	-42,459	00	1,028
Aile İşletmelerinde Büyümeye Yönelik Yönleri	0,026	0,18	0,027	1,437	0,170	4,458
Kurumsallaşma Ölçeği	0,893	0,12	0,886	48,821	00	4,612

Yukarıdaki analizde p değeri 0 yani 0,05'in altında olduğundan; bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişki anlamlıdır. Değişkenler için p değerleri analiz edilecek olursa; tüm bağımsız değişkenlerden yalnız 'Aile İşletmelerinde Büyümeye Yönelik Yönleri' boyutu, bağımlı değişken olan "genel görüş" kavramıyla anlamlı bir ilişki sahibi değildir.

Regresyon analiz sonucu; üzerinde çalışılan model anlamlı olup "aile işletmelerinin kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri" bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi anlamlıdır.

6. SONUÇ

Hızla değişen dünya ve rekabetçi ekonomik atmosfer ekonomi alanındaki aktörleri de aynı şekilde değişime zorlamaktadır. Bu değişim gereksinimi başarı ve sürdürülebilirlik için elzem bir konum elde etmiştir. Bu süreçten birincil derecede etkilenen aktörelere biri de aile işletmeleridir.

Bu bağlamda, aile işletmelerinin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir başarı sağlamaları anlamında gerçekleştirmeleri gereken en önemli değişimlerden biri kurumsallaşmadır. Kurumsallaşma ise temelde firmanın bir lider yerine bir sisteme bağlı yönetim şekline geçmeleriyle sağlanabilmektedir ve stratejik yönetim ilke ve uygulamaları ile yakın ilişki ve etkileşim içerisindedir. Etkin işleyen bir sistemi yerleştirmeyi amaçlayan bu süreç işletmedeki tüm unsurları bir düzene sokmayı hedeflemektedir.

Araştırma hipotezleri kurumsallık düzeyi, sürdürülebilirlik niteliği ve aile şirketi olma değişkenleri ile cinsiyet durumunun ilişkileri üzerine kurulmuş olup analiz değerindeki orana göre $p>0,05$ 'dir ve kadınlarla erkeklerin görüş puanları arası istatistiksel bir fark bulunmamış, analiz değeri $p>0,05$ 'dir ve farklı yaş grupları arası görüş puan ortalamaları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamış, analiz değeri $p>0,05$ 'dir ve farklı eğitim seviyeleri arası görüş puan ortalamaları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamış, Analiz değeri $p>0,05$ 'dir ve evlilerle bekarların görüş puanları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamış, Analiz değeri $p>0,05$ 'dir ve farklı gelir grubundaki katılımcılar arası görüş puan ortalamaları arası fark istatistiksel yönden anlamlı bulunmamıştır.

Toplamda 217 kişi üzerinde sorulan sorulara verilen cevaplara göre, katılımcıların ölçekler verdikleri cevapların dağılımı bağlamında genel katılımda ortalama 3,22 olarak hesaplanmıştır. Bu değer "katılıyorum" ve "kararsızım" cevap puan aralığına denk gelmiştir. Bu nedenle katılımcıların aile işletmelerinde sergiledikleri genel kanaat ortalaması üzerinde "iyi" seviyeye yakın olduğu saptanmıştır. Aile işletmelerinde kurumsallaşmayla ilgili olumlu yönde aralarında anlaşma olduğu izlenmektedir. Bu nedenle aile işletmelerinde kurumsallaşma

sağlanmasının stratejik yönetim ilkelerinin gerçekleşmesi ile mümkün olacağı, rekabette avantaj sağlanabilecek stratejik iş birliklerinin aile işletmelerine faydası olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, işletmenin stratejik planının, performans farklılıkları ve düzeltmelerin prosedürlere uyması ve işletme stratejisinin belirlenmesinin ardından ilgili plan ve bütçe yapılmasının kurumsallaşma politikalarına uygunluğu da saptanmıştır.

Stratejik yönetim kavramı küresel ekonomiyi etkisi altına almış bulunan değişimci ve gelişimci süreç ve rekabetçi ekonomik ortam şartlarında firmaların kurumsallaşmasına olanak veren yeni fikirler sayesinde aile işletmelerinin gelişimine ve başarıya ulaşmasına yardımcı olma potansiyeline sahiptir. Bu anlamda, aile işletmeleri kurumsal yönetim çerçevesinde temel politikalara yön verecek ve de vizyonları ve misyonları doğrultusunda tüm taleplere imkanlar dahilinde cevap sağlayacak bir stratejik yönetim belirlemelidirler.

Aile işletmeleri rekabetçi ortama karşı almaları gereken pozisyonlara dönük bir stratejik yönetim benimsemelilerdir. Bu çerçevede amacı aile işletmelerinin kurumsallaşma aşamasında stratejik yönetim ilkeleri oldukça etkin ve önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim ilkeleri kurumsallaşmanın sağlanmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alkış H., & Temizkan V. (2010). İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesi: (haddehaneler)karabük demir çelik sektörü örneği. *Ekonomik Yaklaşım*, 21(76), 73-92
- Athanassiou, N., & Crittenden, W.F. (2002). Founder centrality effects on the mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance, *Journal of World Business*, 37(2), 139-150
- Aydın T. (2008). Aile işletmelerinde ikinci kuşağın örgütsel bağlılık anlayışının incelenmesi: İzmit Ticaret Odası'na bağlı aile işletmelerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Bryson, J. (2017). Strategic planning for public and nonprofit organizations (a guide to strengthening and sustaining organizational achievement). San Francisco: Jossey Publishers. 10.02.2021 <https://www.wiley.com/en-us/exportProduct/pdf/9781119071617>
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *entrepreneurship theory and practice*, 23, 19-39.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Alfa Yayınları.
- Eker, Ö. (2015). 2023'e doğru 3. doğa ve ormancılık sempozyumu doğal rekreasyon alanlarının yönetsel, yapısal ve sosyo-ekonomik açıdan değerlendirilmesi: Başkonuş rekreasyon alanı örneği, Erişim Tarihi: 10.12.2020, https://ormuh.org.tr/uploads/docs/06122015_3.DOGASEMKITABI_KITAP.pdf, 321-329
- Fındıkcı İ., (2011). Aile işletmeleri, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 4. Basım.

- Genç, N., & Karcioğlu F. (2004, Nisan 17-18). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri, bir uygulama. I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40
- Karasar, N. (2010). Bilimsel araştırma yöntemi. Nobel Yayınevi.
- Kebeci T. (2011). Aile işletmelerinde yönetim anlayışı ve kurumsallaşma. İkinci Adam Yayınları.
- Pazarcık O. (2004, Nisan 17-18). Aile işletmelerinin tanımı kurumsallaşması ve yönetişimi. İstanbul Kültür Üniversitesi, I. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 40.
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). SWOT analysis. In C. L. Cooper (Ed.), Wiley Encyclopedia of Management (pp. 1–8). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120103>
- Sonfield, M.C., & Lussier, R. N. (2004). First, second-, and third-generation family firms: A comparison. *Fam. Bus. Rev.*, 17 (2004), 189-201
- SWOT Analizi. (n.d.). Pazarlama ve Yönetim kategorisi içinde. https://tr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analizi
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim, Beta yayımları, İşletme-Ekonomi Dizisi: 581, 6. Baskı.
- Wallece, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations administrative science quarterly, 40(2), 228-255. Erişim Tarihi: 02.01.2021 <https://www.jstor.org/stable/2393637?origin=crossref>, <https://doi.org/10.2307/2393637>
- Wells, Denise Lindsey. (1998). Strategic management for senior leaders: A handbook for implementation. [Washington, D.C.] :Dept. of the Navy, Total Quality Leadership Office. Erişim Tarihi: 01.10.2020, <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/05/strategic-planning-for-senior-leaders.pdf>



What Influences Employer Branding More? Organizational Commitment or Organizational Culture?¹

Jaafar Ali Akbar AL-KHOJA², Arzu GİRİŞKEN^{3*}

Geliş Tarihi/Received: 01.04.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 07.04.2021

Araştırma Makalesi/Research Article

ABSTRACT

Companies and organizations are searching hard enough to improve business performance. It is more apparent in the 21st century that employees are the most critical assets of organizations. Organizations that need to enroll gifted employees should stay aware of the competitive environment and keep the current high-caliber staff. By utilizing the endeavors' employer image and bonding emotionally with the employees, the probability that quality workers are held in the company is high. This quantitative research focused on the impacts of hierarchical culture and authoritative commitment on employer branding. The study is significant to shed light on the factors that influence employer branding. The exciting finding of this research is that organizational culture has a more substantial impact on employer branding than organizational commitment. The same finding can be significant for business professionals' employer branding efforts and academics working in the employer branding concept.

Keywords: Organizational Culture, Employer Branding, Organizational Commitment

JEL codes: M5, M12, M100.

¹ This study is adopted from the master thesis named "The effect of organizational culture and organizational commitment on employer's brand" defended in 2019 at Altınbaş University."

² Master's Degree Student, Altınbaş University, Orcid No: 0000-0001-6140-1543

³ Asst. Prof., Altınbaş University, Faculty of Business Administration, Orcid No: 0000-0003-0295-7976

* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: cakar.arzu@gmail.com

İşveren Markası Üzerinde Hangisi Daha Çok Etkili? Örgütsel Bağlılık mı, Örgüt Kültürü mü?

ÖZET

Şirketler ve kurumlar, iş performanslarını artırmak için sürekli araştırma yapmaya devam ediyor. Günümüzde artık çalışanların, kuruluşların en önemli değeri olduğu anlaşılmıştır. Sert rekabet koşullarında başarılı olmak isteyen kurumlar, üstün yetenekli çalışanları için kurum bağlılığını artırmak ve yetenekli potansiyel çalışanları da şirketlerine çekmek istiyor. Bu durum, mevcut çalışanların bilgi ve beceri seviyesini yüksek tutarak performanslarını sürekli artırmayı da zorunlu kılıyor. Başarılı çalışanların elde tutulması ve potansiyel çalışanların da kuruma talepte bulunması için işveren imajını kullanmak ve (potansiyel) çalışanlarla duygusal bağ kurmak hızla gelişen paradigmalarda içerisinde yer alıyor. Bu nicel araştırma, hiyerarşik kültürün ve organizasyona bağlılığın, işveren markası üzerindeki etkilerine odaklandı. Bu çalışmanın çıktıları, işveren markasını etkileyen faktörlere ışık tutması bakımından daha önce gerçekleştirilen araştırmalardan farklılık içermektedir. Bu araştırmanın ilgi çekici bulgusu; örgütsel kültürün, örgütsel bağlılığa kıyasla işveren markası üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Bu bulgu, işveren markasını güçlendirme çabası içinde olan profesyoneller ve işveren markası kavramına odaklanan akademisyenler için önemli olabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık

JEL Kodları: M5, M12, M100

1. INTRODUCTION

Organizational structure is covering all human values, economic, cultural, etc., in today's life. It is affected by events. Therefore, the organization aims to be in harmony with people and the whole environment. It also wants to have a power called organizational culture for organizational purposes (Schein, 2010: 118).

It is possible to express organizational culture as a framework that combines cultural values, philosophical assumptions, people's beliefs, and expectations (Iivari and Iivari, 2011: 509). Thus, organizational culture is a community that is of great importance in shaping the members' behavior and thinking structure organizations behavior and thinking structures.

Organizational culture is a broad concept that is also associated with organizational addiction. Organizational dependence of individuals is the adoption of an employer brand definition. This definition includes active human resources activities and those with a specific purpose and working group (Armstrong, 2011: 20). The employer brand is at a level to interfere with internal problems and events. With this aspect, the business becomes attractive both inside and outside. Thanks to employer branding, the quality of the workforce increases. Indirectly, the customer base and market power of the enterprise also increase. Besides, it is thanks to the employer branding that they remain competitive with competitors (Dabirian et al., 2019: 82). As a result, all these benefits increase employees' commitment to the organization.

Organizations find equipped employees and keep them connected to the companies due to the high competition environment and the limited number of qualified staff. For this reason, organizations must acquire an employer brand with a strong structure, and which will attract employees (Backhaus and Tikoo, 2004: 501). The concept of organizational commitment emerged as a result of employer brand activities. Employees with a high organizational commitment level (Dabirian et al., 2019: 84) positively affect their work desire, performance, and contribution to work.

In this study, the effect of employees' and managers' organizational culture and organizational commitment level on employer branding will be analyzed for Turkish companies. A conceptual framework will be drawn before analyzing the variables. In this context, various scales will determine the individual's attractiveness when applying for a job and define employees' organizational culture and organizational commitment. Also, the scope of this relationship will be expanded with demographic features.

In this research, an analysis will be made to see the effect of employer branding studies on the relationship between companies' organizational culture and commitment in the automotive sector. Additionally, examining the perception of employer branding activities was also the focus of this study. It will also be discussed in this context that employer branding variables are considered essential and prioritized by the employees. In this way, it aims to contribute to the academic literature by focusing on Turkey's automotive sector's business case. The main reason for selecting the automobile sector is that this sector's players have global extends. Therefore the findings could be adopted by different branches of automobile companies all over the world. Additionally, the number of employees relatively

high in this sector will have various dimensions as they will be vastly discussed in the following sections.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

This part of the study was created to establish the conceptual infrastructure of the analysis variables.

2.1. Organizational Culture

In the first studies aimed at defining the organizational culture, the essential elements of organizational culture were emphasized, and cultural values and norms affect behaviors and socialization were prioritized. The same points are included in the concept of organizational culture, which is tried to be defined today, but the issue is approached from a broader perspective. The management of corporate culture has been explored in the management sciences and researchers and scientists from different disciplines such as communication, psychology, sociology, social psychology, political science, and socio-cultural anthropology (Vural, 2003: 20).

As a result of its research by different disciplines, the most general definition that can be made for organizational culture is a whole consisting of common thoughts, beliefs, and values that regulate the social and economic relations of the members of the organization and solve their problems (Güney, 2011: 36).

According to Eren (2004: 23), organizations consist of individuals with different cultural mosaics who try to make a general definition. These individuals, combined with mission and professional norms and measures, form a system of beliefs and values that are different from other organizations as a natural result of forming a group but in themselves. This created system helps different beliefs, values, attitudes, ways of thinking, and moral understanding coexist within the organization, known as organizational culture.

The studies conducted for determining the organizational culture types have come up with various alternatives. However, bureaucratic culture and innovative culture can be described as the most general classifications (Demir, 2011: 40).

2.2. Organizational Culture and Business Attitude

A close relationship between organizational culture and business attitude makes this concept more important in an organization's existence and continuity.

Attitudes are the hidden forces that drive the behaviors. Therefore, it has been studied how attitudes are formed and how they can guide behaviors in various cases. Thus, understanding how attitudes emerge will make it easier to anticipate the possible behaviors of the employees. Besides, how an attitude will be changed can be learned in the process; therefore, it will be possible to enhance the organizations' performance by predicting and transforming the negative behaviors into positive ones (Baysal and Tekarslan, 1996:48). The components that form the attitudes can be grouped under three segments: cognitive, affective, and behavioral (Erdoğan, 1999: 56).

The alienated employees will quit whenever they find chances (Greenberg and Baron, 2000: 78). Wrapping work, which is one of the attitudes in organizational behavior, is a situational factor associated with satisfaction arising from a commitment to work and profession (Balay, 2012: 2474). Employees with a high level of employment identify themselves strongly with their organizations to increase their performance. Performance rates will reduce absenteeism rates (Robbins and Judge, 2007: 57). On the other hand, organizational commitment is one of the most important indicators of organizational efficiency and effectiveness that intends to remain among the attitude variables. The stronger the strength of their bond with their organizations, the more willing and efficient employees are to adopt and work for their organization's values and goals (Porter et al., 1974: 603).

2.3. Organization Commitment

Employee commitment is a subjective concept defined in different ways. However, based on the individual's perception of work experience, strong emotions, and attitudes he creates towards his work. One of the most used employee loyalty definitions was made by Locke. Locke (1976: 1297) defined employee loyalty as the appreciation of a person's job or work life as a situation that results in a satisfactory or positive emotion. Some of the other definitions for employee commitment are:

- psychological and environmental conditions that ensure one's job satisfaction (Hoppock, 1935: 78),
- subjectively assessing the degree of fulfillment of the work done by the employees and the emotional response to the person's work (Chappell, 2011: 82),

This concept, which is intertwined with organizational culture, helps to minimize problems such as disruption of work and disruption in the organization due to the organization's goals and tools. Besides, those who work in places with high employee loyalty become part of the solution by making an extraordinary effort in case of an unexpected

problem or in times of crisis. In this way, organizations that meet the employees' expectations do not have difficulty finding personnel (Özkalp and Kirel, 2010: 38).

2.4. Employer Branding

Employer brand attracts attention as an issue for today's institutions. The employer brand is generally defined as the process of creating an original image of an institution in the eyes of its current and potential employees. The employer brand (Mokina, 2014: 136), which characterizes the organization as an employer and is associated with employment characteristics, is included in the belief systems of potential and existing employees of the organization (Collins and Kanar, 2013) and both towards the employment market outside (Mokina, 2014: 140).

In job application processes, people search for being part of the institutions where they share the same/similar attitudes, ideas, and values. At the same time, organizations choose candidates who have similar characteristics (Bonaiuto et al., 2013: 779). From this point of view, the employer brand establishes a basis for a relationship between 'organizations' existing employees and new employees (Küçükgökdemir and Bal, 2018: 1093).

Both existing employees and new employees can be attracted by an organization's concrete and symbolic brand qualities (Bonaiuto et al., 2013: 784). According to Van Hoye et al. (2013: 543), the practical side of the employer brand (such as working conditions) and symbolic images (such as adequacy) can be associated positively with organizational attractiveness. So that not only the concrete elements but also emotional affection are essential to appeal to existing and potential employees. Tatar et al. (2018: 346) found that the employer brand "affects employees' sense of dedication, organizational support, and job embeddedness" in their study. Emphasizing the importance of existing employees in the employer branding process, Wolf et al. (2015: 16) state that employees are a key stakeholder with multiple roles and explain these roles as follows:

- Consumers of corporate brand identity: Many branding activities are directed to employees.
- Co-creator: It actively shapes the institution's identity.
- Employer brand carrier Represents the organization against consumers, partners, new employees, families

3. RESEARCH HYPOTHESIS AND METHODOLOGY

As organizations move into an environment without borders, it has become increasingly important to attract, engage, develop and retain talents (Lockwood, 2007: 42). Maintaining an organizations' competitiveness requires a more significant employee commitment (Burke and Cooper, 2006: 83). Barrow and Mosley (2005: 45) explain the three main reasons for developing the employer brand: Organizations increasingly realize that their employees' commitment and loyalty are not easy. Businesses also require a more focused, compliant, and beneficial approach than in the past to attract the right people, encourage them for loyalty, and apply the best of their abilities. In this context, the H1 was formed in this study how the employer brand's offering career opportunities will affect this relationship:

- *H1: Organizational Culture and Organizational Commitment affect Career Opportunity & Development positively.*
- *H1a: Organizational Culture affects Career Opportunity & Development positively.*
- *H1b: Organizational Commitment affects Career Opportunity & Development positively.*

In this way, it will be investigated how to meet the employee's career expectation, how culture and commitment being affected in a large workplace that is compatible with his values and ideals (Bruce and Harvey, 2010: 47). Employer branding provides an effective commercial bridge between human resources, internal communication, and marketing. Many businesses have become aware of recruiting the right people, keeping them in the organization, and developing. In this context, the organization's characteristics are of great importance, leading us to create H2.

- *H2: Organizational Culture and Organizational Commitment affect Working Environment positively.*
- *H2a: Organizational Culture affects Working Environment positively.*
- *H2b: Organizational Commitment affects Working Environment positively.*

In addition to financial expectations, employees are increasingly looking for an organization that is sensitive to their values and the environment they work in and that they can adapt to with the service they provide to customers (Minchington and Thome, 2007:14). Hence, Organizational Features made it possible to add H3 to the hypotheses of this study on how effective it is.

- *H3: Organizational Culture and Organizational Commitment affect Organization Features positively.*
- *H3a: Organizational Culture affects Organization Features positively.*
- *H3b: Organizational Commitment affects Organization Features positively.*

In the labor market, candidates can be very meticulous about where they will work. Sometimes this is about salary or benefits. H4 was created to see this, in return, the organizational culture and commitment provided.

- *H4: Organizational Culture and Organizational Commitment affect Work and Life Balance positively.*
- *H4a: Organizational Culture affects Work and Life Balance positively.*
- *H4b: Organizational Commitment affects Work and Life Balance positively.*

Besides, Ewing et al. (2002: 4) works, internal products; see employees as internal customers. Business products should attract, develop, and motivate employees so they meet internal customers' needs and desires while addressing the organization's entire purpose. In this context, work and personal life balance are of great importance. How this will affect the concepts in the research will be investigated with the H5:

- *H5: Organizational Culture and Organizational Commitment affect Salary and Other Financial Benefits positively.*
- *H5a: Organizational Culture affects Salary and Other Financial Benefits positively.*
- *H5b: Organizational Commitment affects Salary and Other Financial Benefits positively.*

Companies' organizational culture in Turkey within the research scope and its impact on employer brand to the positive and negative organizational commitment levels were examined. To evaluate the issue more comprehensively, a quantitative survey method was conducted by face-to-face interviews with 411 managers (15%) and employees (85%) who work in the automobile sector in Istanbul. The sample tolerance of research findings is 5% in 95% confidence interval.

In the survey, seven questions were asked to determine the participants' demographic characteristics. Additionally, sixty questions created with a 5-point Likert type scale were asked to determine the individual's attractiveness when applying for a job. To determine the employees' organizational culture, 36 questions created with a 5-point Likert type scale were

asked. Finally, the individual's organizational commitment is measured with 18 questions created by a 5-point Likert type scale. The details of the scales used are as follows:

The scale of employer branding: This scale was developed by Öksüz (2012: 67) with Grounded Theory and translated into Turkish and adapted. *The scale of organizational commitment:* There are 18 questions to measure employees' commitment to the organization. To evaluate the employees' organizational commitment (Wasti, 2000: 57; Çetin, 2006: 78), Meyer and Allen's three-dimensional organization commitment scale, which was previously translated into Turkish and tested for validity and reliability, was used. In this study, the scale's dimensions' reliability coefficients are as follows: alpha 0.64 for emotional commitment, alpha 0.68 for continuity commitment, alpha 0.72 for normative commitment. The overall reliability coefficient of the scale was calculated as alpha 0.73 (Özutku, 2009: 79).

4. RESULTS

Frequency analysis was conducted to determine the distribution of demographic information of the participants. While 22.6% of the participants are managers, 77.4% are employees. Besides, the vast majority of the participants are married (79.5%). Distribution by experience is evenly distributed: the proportion of those with 1-5 years of experience is 21.2%, the proportion of those with experience of 6-10 years is 20%, the proportion of those with experience of 11-15 years 13.1% is the ratio of those who have experience for 16-20 years and is 30.4%, the rate of those who have experience for 21-30 years is 11.9%, and the rate of those who have 31+ years experience is 3.4%.

The sub-dimensions of employer brand, organizational culture, and organizational commitment scales were calculated based on the guidelines' steps. Additionally, descriptive statistics for these sub-dimensions were given to determine the relationship between the organizational culture and organizational commitment scales of the employer brand scale, a correlation analysis was performed, and a Pearson correlation coefficient was obtained.

The Work Environment sub-dimension, Business characteristics sub-dimension, Work and Life balance sub-dimension, and the Salary and Other Material Benefits sub-dimension have a positive and significant relationship with the levels of participation, consistency, adaptability, mission sub-dimensions at the levels specified in Table 1. There is no significant relationship between these sub-dimensions and organizational commitment scale sub-dimensions.

To determine the effect of organizational culture and organizational commitment scales on the employer brand, five regression models in which the sub-dimensions of the employer brand scale were taken as dependent variables, and the organizational commitment scale and organizational commitment scale sub-dimensions, respectively, were established and tested (Table 2 and Table 3).

Table 1. Correlation analysis results

		Career Opportunities and Development	Working Environment	Organization Features	Work and Life Balance	Salary and Other Financial Benefits
Participation	r	.849**	.793**	.767**	.751**	.810**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Consistency	r	.889**	.894**	.856**	.819**	.827**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Adaptability	r	.900**	.887**	.920**	.928**	.844**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Mission	r	.812**	.771**	.669**	.648**	.771**
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Emotional Commitment	r	.002	.052	.048	.020	.056
	p	.962	.294	.335	.682	.257
Continuance Commitment	r	-.026	.007	.013	.009	-.009
	p	.595	.894	.798	.853	.859
Normative Commitment	r	-.026	.007	.023	.027	-.011
	p	.594	.894	.646	.587	.824

The first regression model (Table 2), in which the sub-dimensions of career opportunities and development, and sub-dimensions of organizational culture and organizational commitment scale, were taken as independent variables ($F = 861,049$; $p < 0.01$). The rate of independent variables to explain dependent variables is 93.7%. When the significance levels of parameter coefficients in the model are examined, the sub-dimensions of the organizational culture scale significantly affect the career opportunities and development and the sub-dimensions of the organizational commitment scale did not significantly affect the career development and opportunities.

Table 2. Regression analysis results (model 1,2,3)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
(Model 1) Career Opportunities and Development F=861.049; p=0.000* R2=0.937	Constant	-0.006	0.057		-0.105	0.917
	Participation	0.086	0.037	0.093	2.299	0.022*
	Consistency	0.352	0.023	0.363	15.193	0.000*
	Adaptability	0.402	0.024	0.443	16.660	0.000*
	Mission	0.166	0.036	0.169	4.585	0.000*
	Emotional Commitment	-0.017	0.015	-0.029	-1.123	0.262
	Continuance Commitment	0.003	0.019	0.004	0.145	0.885
	Normative Commitment	0.004	0.017	0.006	0.267	0.790

(Model 2) Working Environment F=610.561; p=0.000* R2=0.914	Constant	0.040	0.067		0.597	0.551
	Participation	-0.067	0.044	-0.072	-1.530	0.127
	Consistency	0.411	0.027	0.423	15.100	0.000*
	Adaptability	0.453	0.028	0.498	15.962	0.000*
	Mission	0.189	0.042	0.192	4.443	0.000*
	Emotional Commitment	0.040	0.018	0.067	2.221	0.027*
	Continuance Commitment	-0.025	0.022	-0.037	-1.139	0.255
	Normative Commitment	-0.003	0.020	-0.004	-0.152	0.879

(Model 3) Organization Features F=618.991; p=0.000 R2=0.915	Constant	-0.088	0.072		-1.215	0.225
	Participation	0.238	0.047	0.236	5.022	0.000*
	Consistency	0.490	0.029	0.465	16.693	0.000*
	Adaptability	0.537	0.031	0.544	17.545	0.000*
	Mission	-0.266	0.046	-0.249	-5.804	0.000*
	Emotional Commitment	0.032	0.019	0.049	1.647	0.100
	Continuance Commitment	-0.027	0.024	-0.036	-1.129	0.260
	Normative Commitment	0.013	0.021	0.017	0.599	0.550

The second regression model (Table 2), in which the sub-dimensions of the working environment were subordinated, and the organizational culture and organizational commitment scale sub-dimensions were taken as independent variables (F = 610,561; p

<0.001). The rate of independent variables to explain dependent variables is 91.4%. When the significance levels of parameter coefficients in the model are examined; It was observed that the sub-dimensions of the organizational culture scale affect the working environment significantly and positively, while the sub-dimensions of the organizational commitment scale affect the working environment positively. In contrast, the other sub-dimensions did not affect the working environment sub-dimension significantly.

The third regression model (Table 2), in which the sub-dimensions of the enterprise characteristics sub-dimension, the organizational culture, and the organizational commitment scale sub-dimensions were taken as independent variables, was found significant (F = 618,991; p <0.001). The rate of independent variables to explain dependent variables is 91.5%. When the significance levels of parameter coefficients in the model are examined, the organizational commitment subscales did not affect the organizational commitment significantly.

Table 3. Regression analysis results (model 4,5)

Models		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
		B	Std. Error	Beta		
(Model 4) Work and Life Balance F=509,206; p=0,000 R2=0,897	Constant	-0,065	0,080		-0,807	0,420
	Participation	0,120	0,053	0,117	2,288	0,023*
	Consistency	0,362	0,033	0,338	11,111	0,000*
	Adaptability	0,681	0,034	0,679	20,046	0,000*
	Mission	-0,163	0,051	-0,150	-3,207	0,001*
	Emotional Commitment	-0,035	0,021	-0,053	-1,620	0,106
	Continuance Commitment	-0,005	0,027	-0,006	-0,183	0,855
	Normative Commitment	0,058	0,024	0,074	2,444	0,015
(Model 5) Salary and Other Financial Benefits F=280,408;p=0,000 R2=0,830	Constant	-0,255	0,106		-2,410	0,016*
	Participation	0,154	0,069	0,148	2,228	0,026*
	Consistency	0,353	0,043	0,325	8,230	0,000*
	Adaptability	0,403	0,045	0,395	9,012	0,000*
	Mission	0,142	0,067	0,128	2,114	0,035*
	Emotional Commitment	0,093	0,028	0,140	3,298	0,001*
	Continuance Commitment	-0,066	0,035	-0,086	-1,879	0,061
	Normative Commitment	-0,032	0,031	-0,040	-1,026	0,305

The fourth regression model (Table 3), in which the sub-dimensions of work and life balance sub-dimensions and organizational culture and organizational commitment scale sub-dimensions were taken as independent variables, were found significant ($F = 618,991$; $p < 0.001$). The rate of independent variables to explain dependent variables is 91.5%. When the significance levels of parameter coefficients in the model are examined, the sub-dimensions of the organizational culture scale significantly affect the work and life balance sub-dimension, while the sub-dimensions of the organizational commitment scale did not significantly affect career development and opportunities.

The second regression model (Table 3), in which the sub-dimension of Salary and Other Material Benefits was dependent, and the sub-dimensions of organizational culture and organizational commitment scale, were taken as independent variables ($F = 280,408$; $p < 0.001$). The rate of independent variables to explain dependent variables is 83%. When the significance levels of parameter coefficients in the model are examined; It was observed that the sub-dimensions of the organizational culture scale affect the working environment significantly and positively, while the sub-dimension of the organizational commitment scale affects the salary and other material benefits sub-dimension. In contrast, the other sub-dimensions did not significantly affect the salary and other material benefits sub-dimension.

5. DISCUSSION

In the first of the created models, the 'career opportunities and development' dependent variable, organizational culture scale, and organizational commitment scale were determined as independent variables. It is seen that the model created as a result of the analysis is significant, and the level of explanation is high. "Working environment" in model 2, "organization features" in model 3, "work and life balance" in model 4, and "salary and material activities" in model 5 are determined as dependent variables. As a result of the analysis made, it was concluded that the models are meaningful, and the levels of explanation of the model are high. When we look at the literature about these results, it is possible to say that some results are similar, and some are different.

According to the results of the H1 constructed in the first model, the organizational culture positively affects the employer brand in the context of Career Opportunities and Development. The sub-dimension in which this relationship most vital was "adaptability." The external adaptation dimension can be explained as directing the strategic interest to the customers' demands and the external environment's requirements. In this cultural dimension, the importance of change skills necessary for organizations to quickly adapt to environmental

changes is emphasized. The dimension of adaptation skills is perceived as an important goal for all employees to learn new information about their jobs.

It is seen that organizations are aware that gaining external adaptation skills can only be achieved by acquiring new information and that they aim to obtain further information with their work. The literature, Backhaus and Tikoo (2004: 504) state that institutions benefit from employer branding to influence the potential workforce and adapt existing employees to corporate culture and strategies. Schein (2010: 121) also states that the organizational culture that emerges during its adaptation to the external environment is related to the employer brand. In the literature, in the study of Ramdhani, Ramdhani, and Ainisyifa (2017:826), it was concluded that organizational culture has a significant impact on the employer brand. This is felt especially in the field of education and development, and communication.

There is a statistically insignificant relationship between organizational commitment and employer brand in terms of career opportunities in the analysis. However, in the literature, Kuruüzüm et al. (2010: 183) argue that career opportunities are effective in organizational commitment, saying that employees' level of commitment is affected by the human resources policies followed by institutions and generally by the attractiveness of outside job opportunities rather than being sectoral.

According to the results of the H2 constructed in the second model, the organizational culture positively affects the employer brand in the "adaptability" sub-dimension in terms of Working Environment and negatively in the "participation" sub-dimension. Besides, the "emotional commitment" has a positive relationship with the employer brand. When we examine the studies in the literature, Mowday et al. (1979: 224), it is claimed that work experience causes the employee to be competent in fulfilling his / her roles by satisfying the employee's psychological needs more than the other determinants and to feel satisfied in the organization.

Considering that most of the participants have high work experience, this result is consistent with the literature. Besides, in the study conducted by Kara (2013: 34), the relationship between the employer brand and the emotional commitment dimension of organizational commitment was examined. According to the analysis results, positive and significant relationships were found between all elements of the employer brand and emotional commitment.

According to the results of the H3 hypothesis constructed in the third model, the organizational culture affects the employer brand positively in the "adaptability" sub-dimension in terms of Organization Features and negatively in the "mission" sub-dimension. Besides, in the analysis, organizational commitment and employer branding are in a statistically insignificant relationship. In the literature, this result coincides with Lockwood's (2007: 46) study, arguing that businesses that provide workplace culture are also successful in employer branding. According to the results of the H4 constructed in the fourth model, the organizational culture positively affects the employer brand in all sub-dimensions in terms of Work and Life Balance. Besides, in the analysis, organizational commitment and employer branding are in a statistically insignificant relationship. Regarding this first result in the literature, Tanwar and Prasad (2016: 854) mention the importance of work-life balance in the employer brand and argue that it is effective in corporate culture.

According to the results of the H5 constructed in the last model in the study, organizational culture positively affects the employer brand in the "adaptability" sub-dimension in the sense of Salary and Other Financial Benefits and negatively in the "mission" sub-dimension. Therefore, financial gain and fringe benefits can have a negative effect on the employer's brand perception. Generally, there is an opposite result in the literature. The argument of many is as follows: Human resources departments develop employer brands to attract candidates and keep their employees so that they can offer values such as corporate culture, mission, and ethical values that will differentiate the company by looking far beyond salary and additional benefits, and they have to manage the communication as a critical point.

Human resources are responsible for shaping branding in line with the organization's strategy. (Sandler, 2005: 15).

Employer Branding includes both tangible features such as salary, rewards, and benefits and intangible assets such as an 'organization's culture, values, management style, and employee development opportunities (Dawn and Biswas, 2010: 21). However, according to Reyhav and Sharkie (2010: 227), trust in management, psychological support, management values, and rewards are strong priorities of employee perceptions. These are positively associated with the extra-role behaviors of the employees. Therefore, other priorities, other than financial expectations, may be effective. In the analysis, organizational commitment and employer branding are in a statistically insignificant relationship in most of its sub-dimensions. Similar to this result, Vaijayanthi et al.'s (2011: 91) research results show a positive but statistically insignificant relationship between employer brand and organizational

commitment. Priyadarshi (2011: 510) examined the employer brand in his study. He suggested that the current organizational environment impacts the emotional engagement negatively. Therefore attention should be paid to creating opportunities to foster informal culture and roles.

6. CONCLUSION

In this study, where the effects of organizational culture and organizational commitment of the employees were investigated in relation with employer branding for the companies operate in Istanbul, Turkey. The influence of the company managers on employer brand operating was analyzed. As a result of the analysis, the relationship between organizational culture, organizational commitment, and employer brand were clearly defined. This study is important for expressing managers' and employees' opinions about employer brand activities.

As a result of the correlation analysis that was conducted to determine the employer brand relationship with the organizational culture and organizational commitment. According to the findings, significant relationships were obtained between the variables of participation, consistency, adaptability, and organizational culture, which are the variables of employer brand scale, career opportunities, development, working environment, business characteristics, work-life balance, salary and other financial benefits.

Five regression models were created to determine the effects of organizational culture and organizational commitment. Employer brand and sub-dimensions are dependent variables; organizational culture and organizational commitment were independent variables. As a result of this analysis, organizational commitment was obtained as the most important determinant of the relationship between the employer brand and the employees. By establishing strong organizational commitment, belonging to the organization will be created for the employees, and the turnover will be reduced.

In the future research, international organizations can be analyzed and the differences between the findings for Turkish companies can be compared with international ones. The impact of culture on organizational commitment can also be investigated. At the same time, the differences between public and private sectors in terms of organizational commitment can be researched.

There are a number of limitations that the effect of gender can be identified for establishing strong bonds for enhancing employer branding. Male and female employees may be effected differently by the organizational culture and commitment. Additionally the

difference between various sectors can be examined in the future research to understand the outcomes are valid for this sector or they can be generalized for other sectors.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2001), “*Human Resource Management: Strategy and Action*”, London: Korgan Publishing.
- Backhaus, K., Tikoo, S., (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *The Emerald Research*, 9(5), 501-517.
- Bahadır, G., Özgülner, N., Kantarcıoğlu, N., Ay, P., (2008). “İstanbul Tıp Fakültesi öğrenci ve hekimlerinin tıpla ilgili tutumlarının duygusal anlam ölçeği kullanılarak incelenmesi”, *Tıp Eğitimi Dünyası*, 28.
- Balay, R., (2012), “Effect of learning organization perception to the organizational commitment: A comparison between private and public university”, *Educational Sciences: Theory and Practice*, 12(4), 2474-2486.
- Barrow, S., R. Mosley, (2005), “*The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*”, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Baysal, C., Tekarslan E., (1996), “*Behavioral Sciences for Operators*”, İstanbul: Avcıyol Basın Yayın.
- Bonaiuto, M., De Dominicis, S., Illia, L., Rodríguez-Cánovas, B., Lizzani, G., (2013), “Managing employer brand attributes to attract potential future leaders, *Journal of Brand Management*”, 20(9), 779-792.
- Bruce, D., Harvey, D., (2010), “*Marka Bilmecesi*”, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Burke, R. J., Cooper, C. L., (2006), “The new world of work and organizations: Implications for human resource management”, *Human Resource Management Review*, 16 (2), 83–85.
- Chappell, S. F., (2011), “Exploring the relationship of meaning-making structure, emotional intelligence, IQ and managerial-leadership effectiveness”, Doctoral dissertation, University of Western Australia.
- Collins, C.J., Kanar, A.M., (2013). “*Employer Brand Equity and Recruitment Research-The Oxford Handbook of Recruitment*”, Newyork: Oxford University Press.
- Çetin, M. Ö., (2006). “The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics”, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 78-88.
- Dabirian, A., Paschen, J., Kietzmann, J., (2019), “Employer branding: Understanding employer attractiveness of IT companies”, *IT Professional*, 21(1), 82-89.
- Dawn, S.K., Biswas, S., (2010), “Employer branding: A new strategic dimension of Indian corporations”, *Asian Journal of Management Research*, 21-33.
- Demir, N., (2011), “*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*”, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Erdoğan, İ., (1999), “*İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*”, İstanbul: Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi.
- Eren, E., (2004), “*Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, İstanbul: Beta Yayınları.

- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., Berthon, P., (2002), "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.
- Greenberg, J., Baron, R.A., (2000), "*Behavior in Organizations*", New Jersey: 7th Edition, Prentice-Hall.
- Güney, S. (2011), "*Örgütsel Davranış*", Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoppock, R., (1935), "*Job satisfaction*", Harper.
- Iivari, J., Iivari, N., (2011), "The relationship between organizational culture and the development of agile methods", *Information Software Technology*, 53(5), 509-520.
- Kara, M. N., (2013), "İşveren Markası İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama", Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Kızıloğlu, M., Bayrak Kök, S., (2017), "Denison örgüt kültürü modeli üzerine bir araştırma", *ASEAD*, 4(11), 141-159.
- Kuruüzüm, A., Sezgin, I., Çetinipekçi, E., (2010), "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilig*, 53, 183-198.
- Küçükgökdemir, A. C., Bal, Y., (2018), "İşveren Markası ve İşveren Markasının İşe Alım Üzerindeki Etkisi" Proceedings of INTCESS2018- 5th *International Conference on Education and Social Sciences*, 5-7 February 2018, İstanbul, 1094-1101.
- Locke, E.A., (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-349.
- Lockwood, N. R., (2007), "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", *SHRM Research Quarterly*.
- Minchington, B., Thome, K., (2007), "Measuring the effectiveness of your employer brand", *Human Resources*, 14–16.
- Mokina, S. (2014). "Place and role of employer brand in the structure of corporate brand." *Economics & Sociology*, 7(2), 136-148.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., (1979). "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, R.M. Steers, 14(2), 224-247.
- Öksüz, B., (2012). "İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Arttırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları", Doktora tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., (2010). "*Örgütsel Davranış*", Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özutku, H., (2009). "Örgüte duygusal devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 79-97.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, R.T., (1974), "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Priyadarshi, P., (2011), "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover", *Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.

- Ramdhani, A., Ramdhani, M.A., Ainissyifa, H., (2017), "Conceptual framework of corporate culture influenced on employees commitment to organization", *International Business Management*, 11(3), 826-830.
- Reychav, I., Sharkie, R., (2010). "Trust: An antecedent to employee extra-role behaviour", *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 227-247.
- Robbins, S. P., Judge, T., (2007). "*Organizational Behavior*", Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall.
- Sandler, S. F., (2005). "Hr brand building in 'today's market", *HR Focus*, 82(2), 15.
- Schein, E.H., (2010). "*Organizational Culture and Leadership*", The Jossey-Bass Business & Management Series, Jossey-Bass.
- Tanwar, K., Prasad, A., (2016). "The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator", *Management Decision*, 54(4), 854-886.
- Tatar, B., Müceldili, B., Erdil , O., (2018). "Does employer branding affect job embeddedness? The mediating role of dedication and perceived organizational support". *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3): 346-361.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K.A., Srivathsan, J., (2011)." Employer branding as an antecedent to organisation commitment: an empirical study", *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- Van Hoye, G., Baş, T., Cromheecke, S., Lievens, F., (2013), "The instrumental and symbolic dimensions of 'organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in turkey", *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Vural, Z. B., (2003). "*Kurum Kültürü*", İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wasti, A., (2000). "Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: türk kültürüne bir bakış, türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları", *Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 21, Ankara.
- Wolf, M., Sims, J., Yang, H., (2015), "Look ' Who's Co-Creating: Employer Branding on Social Media", ECIS 2015 Completed Research Papers, AIS Electronic Library, <http://eprints.bbk.ac.uk/19471/1/19471.pdf>.



Balanced Scorecard'ın Kurum Performansına Etkisi

M.Cihan YARALI ^{1*}, Hüseyin ERGUN ²

Geliş Tarihi/Received: 31.01.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 07.03.2021

Derleme Makalesi/Review Article

ÖZET

Balanced Scorecard; alanyazında çoğunlukla performans yönetim sistemlerinden Kurumsal Performans veya Dengeli Kurum Karnesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, stratejik planlamaları çerçevesinde benimsenen misyon ve vizyon ile uyumlu ve gelecek odaklı bir yaklaşım ile ilerlemenin sağlanması şeklinde kavram daha geniş bir boyutta ele alınabilir. Araştırmada öncelikle Balanced Scorecard'ın ne hakkında olduğu, boyutları (finans, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme), uygulanmasında rol alan aktörler, ürettiği çıktılara ulaşmayı sağlayan strateji haritaları ve nasıl oluşturulduğuna dair bilgiler literatür çerçevesinde ele alınmıştır. Balanced Scorecard örgütlerin gelecek perspektiflerine ivme kazandırmak ve geliştirilen stratejileri organizasyonun merkezine yerleştirmek amacı ile bir performans ölçüm sistemi olarak öne çıkmıştır. Balanced Scorecard terimi, 1997 yılında Harvard Business Review'da, "son 75 yılda 20. yy'nin en etkili fikirlerinden" birisi olarak yer almış ve Kaplan ile Norton tarafından geliştirilerek örgütlerin başarılı olmasına yardımcı olup sektör uygulayıcılarına katkı sağlamıştır. Aynı zamanda Balanced Scorecard'ın başarılı bir şekilde uygulanması kurumsal stratejiler ile desteklenmektedir. Geliştirilen sistemin zamanla çeşitli uygulamaları ve varyasyonları ortaya çıkmıştır. Balanced Scorecard, boyutları arasında neden sonuç bağlantılarının kurulması ile örgüt stratejileri doğrultusunda net bir şekilde tanımlanan misyonun, vizyonun, stratejik hedeflerin tepe yönetiminden tabana benimsenip

¹ Öğr. Gör, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Meslek Yüksekokulu, Orcid No: 0000-0002-8296-051X

* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: mcihanyarali@gmail.com

² Dr. Öğr. Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Orcid No: 0000-0002-2271-0041

uyumlaştırılmasını kolaylaştırdığından örgütlere büyük katkı sağlamaktadır. Balanced Scorecard, örgütsel teoride ve yaklaşımlarda, tamamlayıcı rol üstlenirken sektör uygulayıcılarının karar alma mekanizmalarında yol göstericidir. Bu çalışmada Balanced Scorecard, teorik çerçevede detaylı olarak incelenmiş ve farklı bakış açıları ile değerlendirilerek kavrama derinlik kazandırılmıştır. Özellikle, örgütlerin performans hedeflerine ulaşabilmeleri için Balanced Scorecard boyutlarının, çalışmada bahsi geçen ölçekler ile aralıklı olarak ölçülmesi ve elde edilen bulguların alanyazına uygun olacak şekilde değerlendirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Balanced Scorecard, Kurumsal Performans Karnesi, Dengeli Kurum Karnesi, Misyon, Vizyon, Stratejik Planlama

The Impact of Balanced Scorecard on Corporate Performance

ABSTRACT

Balanced scorecard; mostly performance management systems in the literature It is expressed as Corporate Performance or Balanced Corporate report. Organizations, achieving a progress in line with the mission and vision adopted within the framework of strategic planning can be handled on a wider scale. In the research, first of all, what the balanced scorecard is about, its dimensions (finance, customer, internal processes and learning and development), the actors involved in its implementation, to reach the outputs it produces providing strategy maps and information on how to create them within the framework of the literature. Has been taken Balanced scorecard to accelerate the future perspectives of organizations and a performance measurement to place the developed strategies at the center of the organization. System has come to the fore. Balanced scorecard term was used in Harvard Business in 1997. It took place in the Review as one of the "most influential ideas of the 20th century in the last 75 years". And it's developed by Norton and Kaplan to help organizations succeed and contributed to its practitioners at the same time, the balanced scorecard successfully implementation is supported by corporate strategies. The system developed over time applications and variations have emerged Balanced Scorecard has been examined in detail in the theoretical framework in this study.

Keywords: Balanced Scorecard, Corporate Performance Report, Balanced Corporate Report, Mission, Vision, Strategic Planning

1. GİRİŞ

Balanced Scorecard (dengeli kurum karnesi); örgütlerin kendilerini tanımlaması, hedeflerinin netleştirilmesi, yol haritalarının oluşturulması, tüm örgütün neden sonuç bağlantısı ile stratejik planlara dâhil edilmesi, çalışanların ve iş birimlerinin beklentilerinin örgüt hedefleri ile uyumlu hale getirilmesinin yanı sıra sürdürülebilir şekilde rekabet avantajı kazandırmakta ve vizyona ulaşmak için performans ölçümünden ziyade performans yönetim sistemini öne çıkarmaktadır (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010: 3). Kaplan ve Norton (1996)'un Balanced Scorecard'ın sağladığı bu faydaları ele alan 'Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek' adlı kitapları, küresel açıdan şirket yönetimi ile stratejileri üzerine yazılan ve en çok satan kitaplardan biridir.

Balanced Scorecard, stratejik yönetim üzerine üst yönetim düzeyinde başvurulmuş bir karar destek sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Bu karar destek sistemi, pek çok örgüt yöneticisine, hedeflerine ulaşmaları için finansal muhasebe verilerini değerlendirirken, farklı perspektifler sunmaktadır; müşteri, şirket içi iş süreci, öğrenme ve gelişme. Balanced Scorecard sisteminin; bireysel projeleri, işletme fonksiyonları ve organizasyon birimlerini yönetenlere yardımcı olacak şekilde uyarlanabileceği öne sürülmektedir.

Örgütlerin kurumsal açıdan başarılı olabilmeleri için giderek artan miktarda entelektüel ve finansal sermayeyi toplamaları, işlemeleri, depolamaları ve bilgiye dönüştürerek yaymaları gerekmektedir. Örgütsel kaynak olarak bilgi sistemlerine yönelik iyileştirmeler devam ederken; yöneticiler, bazı sorularla daha sık karşı karşıya gelmektedirler: Bilgi sistemlerinde veya bilgi teknolojilerinde yoğunluk değerli mi? Uygulanan bilgi teknolojileri başarılı mı? Bilgi sistemleri departmanı üretken ve etkili mi? Dış kaynak kullanılmalı mı?

Bu konuda yapılan son araştırmalar "Bilgi teknolojisinin değeri ve bilgi sistemleri performansının değerlendirilmesi" için doğru sorular sorma ve ölçümlemenin Hong Kong, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'taki yöneticiler için büyük önem taşıdığını göstermektedir. Bilgi teknolojisinin iş hedeflerine ulaşmada artan rolü göz önüne alındığında; bilgi teknolojisinin değerinin ve bilgi sistemleri performansının değerlendirilmesi ile süreçler ve sonuçların yorumlanmasında ölçme ve değerlendirmeye yöneticilerin yoğun ilgi gösterdiği görülmektedir (Martinsons, Davison ve Tse, 1999: 71).

İlerleyen yıllarda bu konuda yapılan çalışmalardan Fırat (2020)'de, 'iç denetim performans ölçüm modelinin; iç denetim performansının, üst yönetime tek bir rapor olarak sunulabilecek bir analiz aracı olduğunu ve iç denetim faaliyetinin, etkin şekilde çalışarak kurumsal değerlerin, korunması ve geliştirilmesine somut katkılar sağladığını' ortaya

koymuştur (Fırat, 2020).

Thakkar (2007)'de, performans ölçüm sisteminin tasarlandığı, nispeten yeni bir girişim olarak, kullanılan modeller ile verimli performans ölçüm sistemi şeklinde güncel bilgiler ve çerçeveler test edilmiş ve modelin geliştirilmesini kolaylaştırmak için yeni değerlendirmelerde bulunmuşlardır (Thakkar, 2007).

Stewart ve Carpenter (2001) tarafından yapılan çalışmada; üniversiteler, finansal kaynakta önemli payı olan kaliteli öğrencileri çekmek için kendilerini en iyi nasıl sunum yapacaklarıyla ilgileniyorlar. Öğretim üyelerini nasıl ölçeceklerine bağlı olarak daha zor ve karmaşık sorun olan, hesap verebilirliği artırmaya çalışmak ile uğraşırken üniversite etkinliği nasıl artırılır? Performans göstergeleri ile anlamlı bir şekilde kurumsal etkililiğin itici güçleri olarak; hizmette istenen iyileştirmeler, verimlilik ve etkidir. Kurumlar adına gerçek test, stratejik organizasyonel değerlendirme için anlamlı sistemler oluşturmak ve daha sonra bu bilgiyi iç politika ve kaynak tahsisinde kullanmaktır. Performans göstergeleri, iç değerlendirme ve stratejik değerlendirme için her ikisinde de güçlü araçlar olabilir. Raporlama ve iç değerlendirme için kullanılan göstergeler arasında benzerlikler olsa da iç göstergelerin geliştirilmesi, üniversitenin bağlamsal özelliklerine ve operasyonel hedeflerine daha fazla dikkat etmesini sağlar. Bu koşullar altında, performans göstergeleri stratejik karar vermede önemli bilgiler sağlayabilir ifadelerine yer vermişlerdir. (Stewart ve Carpenter, 2001).

Süzer (2020) tarafından gerçekleştirilen nitel araştırma havayolu işletmeleri üzerine yapılan uygulama sonucunda, uygulamada farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Özellikle, yapılan araştırmada farklılaştırma stratejisi uygulayan havayollarının 4 yerine 8 odak belirlediği ve bu odakların müşteri memnuniyetine yönelik olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda müşteri memnuniyetin finansal veriler ile desteklendiği düşünülmektedir. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin performans değerlendirmelerinde, finansal verilerin Balanced Scorecard'ın diğer boyutlarındaki veriler ile birlikte analiz edildiği takdirde işletmenin başarısına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Süzer, 2020).

Bahsi geçen çalışmaların ortak noktası, örgütler açısından performansa olumlu katkısı hakkında Balanced Scorecard modeli üzerine Kaplan ve Norton tarafından 1992'den 2004'e kadar yapılan çalışmaları öncü olarak kabul etmeleri ve temel almalarıdır.

2. BALANCED SCORECARD GELİŞİMİ

Balanced Scorecard kontrol sisteminde örgüt hedeflerinin elde edilmesi amacıyla eşzamanlı, dengeli ve uyumlu olarak belirlenen boyutların ölçülmesi için; geçmişe ilişkin finansal ölçütlerin yanı sıra geleceğe ilişkin öncül göstergeler olan müşterileri, iç süreçleri,

öğrenme ve gelişmeyi ölçen ölçütlerin kullanıldığı, performans sisteminin sürekliliğini ve içinde yer aldığı etki mekanizmalarını entegre bir şekilde gösteren ölçüm haritasının dengeli bir modeli Kaplan ve Norton (2000) tarafından geliştirilmiştir (Akman, 2003: 40).

Kaplan ve Norton, ilerleyen yıllarda Balanced Scorecard üzerine yayınladıkları üç ayrı makale çalışmasının ve sektörel uygulamaların sonucunda elde ettikleri bulgular doğrultusunda Balanced Scorecard'ı revize edip geliştirmişlerdir. Yapılan ilk çalışmada (Kaplan ve Norton, 1992) kavram üzerine navigasyon metaforu oluşturularak, boyut-boyut ile boyut-hedef arasında bağlantılar olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışma ile sisteme ilişkin daha ayrıntılı bilgiye ulaşılmıştır ve bu sayede örgütsel iletişim ve gelişim için Balanced Scorecard kullanılmıştır. Bunun sonucunda daha uzun vadeli olan ve finansal değerlendirmelerle kısıtlanmayıp müşteri odaklı hale getirilen organizasyon stratejileri sayesinde daha fazla katma değer elde edilmesi sağlanmıştır. Finansal olan ve olmayan performans ölçütleri arasındaki bağlantılar neden sonuç ilişkilerine uygun olarak performans stratejileri ile oluşturulmuştur. Kaplan ve Norton (1993)'un ikinci çalışmasında bu bağlantının önemi vurgulanmış ve araştırma örneğine dâhil edilen her bir yöneticiden sınırlı sayıda kritik gösterge seçmeleri istenerek sisteme ilişkin dört farklı bakış açısı geliştirilmiştir. Ayrıca Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'ın endüstriyel işletmeler başta olmak üzere işletmelerin genelinde uygulanabilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. Diğer yandan, her örgüt, farklı strateji ve ortamlara sahip olduğundan Balanced Scorecard'ın farklı pazarların beklentilerini karşılayacak şekilde özelleştirilmesi gerekmektedir (Coşkun, 2007: 76-77).

Kaplan ve Norton (1996)'un takip eden çalışmasında Balanced Scorecard uygulama açısından ele alınmış; boyutlara dört farklı bakış açısı ile yaklaşarak sektördeki çeşitli kuruluşların yöneticileri, etkili tek bir stratejiye yönlendirilmiştir. Balanced Scorecard, bütünleştirici bir çerçeve olarak örgütlerin çeşitli departmanlarının performans ölçümlerinde kullanılan puan kartı gibi temel yönetim süreçleri için kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin; kaynak tahsisi, bütçeleme ve planlama, hedef belirleme ve çalışanların öğrenmesi gibi. Yöneticilerin iş birimleri arasında stratejik bağlantılar kurmalarına yardımcı olmak için eylem hedeflerini içeren dört yeni yönetim süreci (vizyon, iletişim ve bağlantı kurma, iş planlama, geribildirim ve öğrenme) sunulmuştur (Argüden, Sağdıç, Kaplan ve Norton, 2000: 28). Yönetim süreçlerini daha ayrıntılı bir şekilde ele almak gerekirse; örgütlerin fikir birliğine varmaları için üst yönetimin vizyon ve stratejilerinin netleştirilmesini "vizyonun tercüme edilmesi" sağlamaktadır. Vizyonun net bir şekilde belirlenmesi ile örgütsel hedefler ile iş birimleri arasında "iletişim ve bağlantı kurma" gerçekleşmektedir. İletişim ve bağlantı kurma

sürecinin bağlantı eylemi performans ölçümlerinin sonucunda gerçekleşen ödüllendirme işlevini yerine getirmektedir. “İş planlaması” olarak adlandırılan yönetim süreci sayesinde, hedefler ve kilometre taşları belirlenip girişim stratejileri netleştirilmektedir. Böylelikle; şirketler uzun vadeli planları doğrultusunda ihtiyaç duyulabilecek kaynakları tahsis edebilme becerisi kazanmaktadır. Örgütün maddi kaynaklarının değerlendirildiği finansal planlar, örgütün finansal amaçları ile iş planlama aşamasında entegre olmaktadır. Son olarak; “geri bildirim ve öğrenme” yönetim sürecinde ise Balanced Scorecard farklı perspektifler ile performans ölçümünü sağlamaktadır (Temel, 2017, s. 22). Bahsi geçen yönetim stratejilerini de göz önünde bulundurarak, Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard’ın örgütlerin gerçek zamanlı öğrenimlerini sağlayan stratejiler oluşturduğunu ifade etmektedirler (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 4).

Kaplan ve Norton, örgütün finansal başarısının öngörülmesinde finansal ölçütlerin ardıl nitelikte ve kritik derecede önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun nedeni ise finansal ölçütlerin sadece geçmiş hakkında geri bildirimde bulunmalarının yanı sıra performans ve uzun vadeli başarı hakkında çok az fikir vermeleridir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, işletmeler, gelecekteki konumlarını gösteren daha iyi rehberlere ihtiyaç duymaktadır. Örneğin benzersiz müşteri ilişkileri, verimli iç süreçler, organizasyonun öğrenmesi ve büyümesi gibi.

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla gelecekteki performansı arttıracak olan öncü göstergeler ışığında temel unsurlar ve mevcut performans gözden geçirilip gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Örneğin, ürünün müşteriler tarafından kalite algısına göre satış ve gelir göstergelerine bakılmalı, ürünün kalitesiz olarak algılanması sebebi ile satış ve gelir rakamları düşük çıktı ise iç süreçlerde iyileştirme yapma yoluyla satış ve performansın artırılması sağlanmalıdır. Bu sayede, özellikle liderlik odaklı yaklaşımlar performansa dair daha iyi fikir vermektedirler (Cop ve Bekmezci, 2008: 259).

Kaplan ve Norton (2000)’un geliştirdiği modeli takip edenler için Balanced Scorecard tek başına bir performans ölçüm aracı olmaktan daha fazlasını ifade etmektedir. Balanced Scorecard; bir stratejinin planlanması ve yürütülmesi için eksiksiz bir çerçeve sunmaktadır. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülebilmeleri için farklı seviyelerde yer alan perspektiflerin kilit performans ölçütlerinin; iletişim içerisinde ve bağlantılı olmaları gerekmektedir. Bu boyutlar; müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme olarak sınıflandırılmaktadır. Hangi ölçütlerin nihai stratejiyi yönlendirdiğini belirlemek için, bir dizi sebep-sonuç ilişkisinin sonuçları ışığında stratejik hedefler oluşturulmuştur. Kaplan ve Norton (2000)’un ‘Strateji Haritaları’ tüm bu ilişkiler ve bağlantıların bir gösterimidir (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 3-4).

3. BOYUTLAR

Balanced Scorecard'ın Boyutları; Kaplan ve Norton tarafından dört farklı perspektif şeklinde örgütün stratejik planlarını uygulayabilmesi için performans ölçütlerini içeren bölümler şeklinde ortaya çıkmışlardır. Bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler (süreçler) boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu şeklinde önerilmiş ve uygulanmıştır (Karaman, 2009: 419). Örgütler, kendi yapıları, konumları ve hedeflerine göre bu boyutları artırıp azaltabilirler. Uygulamalarda boyutların sayısının beşe çıktığı veya üçe indiği görülmüştür. Ayrıca her örgüt kendi stratejik planları dâhilinde boyutlara farklı isimler de verebilir. Nihayetinde Balanced Scorecard standart bir ölçüm şekli değil, performans yönetiminin taslağıdır ki bu da her kuruma göre şekil alabilir olduğunu göstermektedir (Güner, 2008: 251). Boyutları ifade eden kriterler ve değerler belirlenen stratejiler ile ilgili olmalıdır. Bu süreçte strateji bir arama aracı olarak veya ölçümlerden elde edilen sonuçlar için kullanılabilirler. Bu nedenle stratejinin uygulama seviyesi belirlenmelidir.

Balanced Scorecard'ın tüm boyutları neden ve sonuç ilişkisi ile birbirine bağlantılıdır. Motive edilmiş, verimli, kalifiye çalışanlar ve ilkeli çalışma ile iç süreçlerin verimliliği artabilir, öğrenme ve gelişme hedefleri elde edilir. Ayrıca boyutlar amaçlara ulaşmaya yardımcı olur. Nihayetinde müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlanarak finansal hedeflere ulaşılır (Tekeli, 2003: 55).

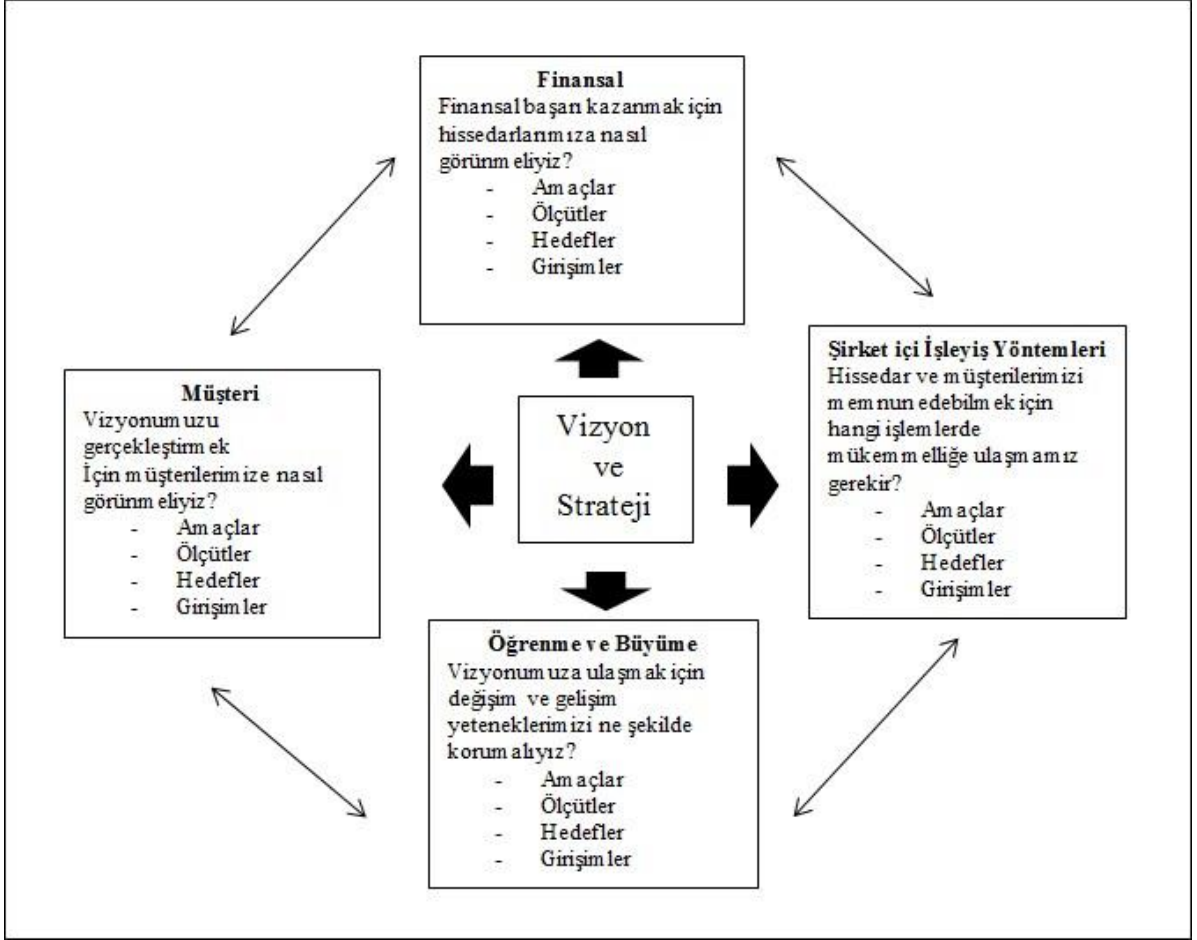
Boyutların belirlenmesini takiben; her bir boyut için belirlenen ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişkinin tanımlanması amacı ile bunlar arasındaki ilişki ve hiyerarşi ele alınmaktadır. (Akgül, 2006: 66).

Balanced Scorecard yöntemi, bir örgütü yalnızca finansal boyutta değil; müşteri, firma içi öğrenme ve gelişme ve en önemlisi her sektör için ayırt ediciliği diğerlerine göre daha yüksek olan örgütteki iç faaliyetleri yansıtan iç süreçler boyutları ile değerlendirmektedir. Kaplan ve Norton (1996)'a göre perspektifler arasındaki örnek pay dağılımı aşağıdaki gibidir (Punniyamoorthy ve Murali, 2008: 427):

- Finansal Boyut :5 ölçüt (%22)
- Müşteri Boyut :5 ölçüt (%22)
- İç Süreçler Boyutu :8 -10 ölçüt (%34)
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu :5 ölçüt (%22)

Her boyutun kendisine ait ve diğer boyutlar üzerine etkisi vardır. Her bir boyut altında bir ölçüt seti yer almaktadır. Bahsi geçen dörtlü ayırmda yer alan boyutlar düşünüldüğünde; geçmişe ilişkin bilgi veren finansal boyut ile müşteri boyutunun bir kısmı örgütün dününü, iç

süreçler ve müşteri boyutunun bir kısmı ise örgütün bugününü ifade ederken öğrenme ve gelişme boyutu örgütün yarınını oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu tablo, Balanced Scorecard'ın perspektifleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri ve bağlantıları da açıklamaktadır. Örgütler, finansal boyut merkezde yer alacak ve diğer boyutlar finansal boyuta hizmet edip onun başarılı olması için ön bilgi akışını sağlayacak şekilde tedbir ve stratejilerini belirlemektedirler (Öztemiz ve Karaa, 2017: 252-253).



Şekil 1. Kurumsal performans kartı (Kaplan ve Norton, 1996: 10)

3.1. Finansal Boyut

İşletmelerin nihai amaçları kar elde etmek olduğundan, alt amaçları ana amaca; yani finansal boyuta yönlendirilmektedir. Öte yandan bu boyutta, uzun vadeli finansal değeri sağlayan; büyüme stratejisi ve üretkenlik stratejisi olmak üzere iki ana amaç vardır. Büyüme stratejisi; *gelir fırsatlarını genişletmek ve müşteri değerini artırmak* alt başlıkları ile üretkenlik stratejisi ise *maliyet yapısını iyileştirmek ve varlık kullanımını artırmak* alt başlıkları ile incelenmektedir (Coşkun, 2007: 114).

Balanced Scorecard'ın oluşturulması, işletmelerin iş birimlerinin finansal hedeflerinin, işletme stratejileriyle ilişkilendirmesini sağlamaktadır. Finansal hedefler, Balanced Scorecard'taki hedeflerin ve diğer boyutlara ait kriterlerin odak noktasıdır (Kaplan ve Norton, 1996). Finansal performans kriterleri, iş stratejisine ve bu yönetsel sürece dayanmaktadır. Süreç içerisindeki her uygulama, performans ölçütlerinin işletmenin gelişimine nasıl katkı sağladığını ortaya koyar (Kırım, 2004).

Tablo 1: Finansal boyut performans ölçütleri

Gelirler	Karın satışlara oranı
Net kar	Karın satışlara oranı
Faaliyet karı	Karın çalışan sayısına oranı
Gelir artış oranı	Katma değer çalışan sayısına oranı
Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelirler	Birleşik büyüme oranları
Brüt kar oranı	Dağıtılan kar payları
Brüt kar	Pazar payları

Kaynak: (Dilmaç, 2011)

Her bir birim yöneticisi, Balanced Scorecard'ın finansal boyutu oluşturulurken, işletmenin ana stratejisi için kendi iş birimine uygun finansal ölçütler belirlemelidir. Finansal hedefler ve kilit rakamlar iki yönlü olmalıdır. Finansal performans değerlendirilirken diğer boyutların da asıl hedefi bu olmalıdır (Karahanoğlu, 2015: 85).

Finansal ölçütler, Balanced Scorecard'ın en önemli parçasıdır. Bu perspektif için seçilen ölçütler, genellikle, geçmiş performansa ilişkin veriler sunmaktadır. Stratejiye ve stratejinin gelecekte uygulanmasına yardımcı olsun diye geçmişe dair bazı performans göstergelerinin rehberliği gerekmektedir. İşletme stratejisiyle bağlantılı geleneksel finansal ölçütler bu kapsamda ele alınmaktadır; net gelir, gelir, net varlık getirisi, öz kaynak, hisse senedi fiyatı ve nakit akışı (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 6).

İşletmenin çıkar sahiplerine daha fazla yarar ve kar sağlayabilmesi; vizyon ve mali performans hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir. Yatırımın getirisi, net gelir ve giderler, karlılık giderleri ve bu giderlerin azaltılması, işletme maliyetleri ve uygun getiri bileşenlerinin hepsi bu kapsamda incelenir (Gökmen, 2009: 15).

3.2. Müşteri Boyutu

Müşteri perspektifi; en çok istenen (yani en kârlı) müşteri gruplarına ilişkin çalışmalar ile ilgilidir. Bu kapsamda müşteri memnuniyeti sağlama ve müşterileri elde tutma gibi çeşitli standart uygulamalar yer almaktadır. Ancak her durumda bu uygulamalar organizasyonel gereklilikleri korumak amacı ile müşteri boyutu performans ölçütlerini karşılayacak şekilde uyarlanmalıdır. Bir örgütün ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda belirlediği hedef kitlede yer alan müşteriler için net bir vizyon oluşturmasını sağlayan diğer kilit önlemler; pazar payı, müşteri değeri ve karlılığıdır (Mooraj, Oyon, ve Hostettler, 1999: 482).

Tablo 2. Müşteri boyutu performans ölçütleri

Pazar Payı	Organizasyonun pazardaki payını yüzde olarak verir; müşteri, para, satılan birim bazında.
Müşteri Edinme	Kesin veya bağıl ölçülerdir; iş biriminin çektiği veya kazandığı müşteri veya iş oranı.
Müşteri Sadakati	İş biriminin alıkoyduğu veya ilişkilerini sıcak tuttuğu müşterilerinin oranı vb.
Müşteri Tatmini	Değer katkısı performans kriterine göre müşteri tatmin seviyesini belirler.
Müşteri Karlılığı	Satış sonrası destek giderleri düşüldükten sonra müşteriden veya pazardan elde edilen net karın ölçülmesi vb.

Kaynak: (Kaplan & Norton, 1996)

Kaplan ve Norton (1996), Balanced Scorecard'ın boyutlarını değerlendirirken finansal gelişme ile müşteri gelişimi arasındaki ilişkiyi bir örnek ile açıklamaktadır. Bu örnekte, Xerox firması; 1970'lerin ortasına kadar fotokopi pazarında tekel durumdadır. Bu durumu avantaja çeviren Xerox, fotokopi makinelerini satmak yerine kiralayıp her fotokopi makinesinden gelir elde etmiş, bunun yanı sıra kopya kâğıdı ve makinede kullanılan mürekkep gibi tamamlayıcı ürünleri de üretilip pazara sunmuştur. Ürünlerin kira ve satış gelirleri karları istikrarlı bir şekilde artırmış; ancak zamanla arıza yapan makinelerden dolayı müşteriler şikâyetçi olmuştur. Yöneticiler, Xerox makinelerin yeniden tasarlanıp üretilmesi ile ortaya çıkan krizi yönetmek yerine başka bir stratejiye başvurmuşlardır. Bu strateji; müşterilerin, makineleri kiralamaları yerine satın almaları olanağının sunulması ile gerçekleşmiştir. Bununla beraber Xerox, makinelerde oluşabilecek arızalar için teknik servis sistemi kurarak işletme karını dikey entegrasyon yoluyla artırmayı da başarmıştır. Endüstriyel satışlarda ise makineler teknik serviste onarılırken işletmeler, işlerin kesilmemesi için yedek makineler almak zorunda

kalmıştır. Sonuç olarak, Xerox'un karları artmaya devam etmiş; satış ve kâr artışı, yatırım getirisi gibi tüm finansal kriterler/göstergeler yürütülen stratejilerin başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu arada Amerikan ve Japon üreticiler, Xerox fotokopi makineleri ile benzer veya daha üst kalite düzeyinde kopyalar üreten makineler geliştirmişlerdir. Daha kaliteli ve ucuz makineler pazara çıktığında, pazardaki memnuniyetsiz müşteriler, zaman kaybetmeden yeni rakip ürünlere yönelmiş ve bu Xerox'u önemli ölçüde etkilemiştir (Kaplan ve Norton, 1996: 30-31).

Müşteri boyutunun temelinde, işletmenin finansal hedeflerindeki gelir bileşeninin ana unsuru olan 'müşterileri ile ilişkileri' yer alır. Müşteri perspektifinde yöneticilerin belirlediği iki kritik soru bulunmaktadır:

- Hedef müşterilerimiz kimlerdir?
- Onlara hizmet verirken işletmenin elde ettiği katma değer oranı nedir?

İlk soru, işletmenin hizmet sunduğu hedef pazar ile ilgilidir. Bu soruya verilen doğru cevap, işletmeye; hizmet sunulacak pazardaki müşterilerin belirlenmesi, elde edilmesi, elde tutulması ve yeni müşterilerin kazandırılması için gereken stratejilerin uygulanmasını sağlayarak rekabet avantajını kazandırmaktadır. Doğru hedef pazar ve müşterilerin belirlenmesi işletmelerin finansal hedeflerine ulaşmaları için çok önemlidir. İkinci soruya verilen doğru cevap, işletmeyi, finansal açıdan ilgilendirmektedir. Finansal ölçütler, işletmelerin, merkez performans ölçütleridir. (Öztemiz H. H., 2016: 78).

3.3. İç Süreçler Boyutu

Her müşteri değer teklifi, farklı dâhili süreçlerin verimli bir şekilde çalışmasını gerektirir. İç süreç perspektifi, stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli süreçlerin ilerlemesini sağlayan tedbirleri içermelidir. Birçok durumda, buradaki önlemler, müşteri perspektifi önlemleri için öncü göstergeler olacaktır. Stratejiye dayalı olası risklere karşı geliştirilen iç önlemler gözetilerek - mevcut faaliyetlerdeki küçük iyileştirmeler yerine - tamamen yeni süreçler tanımlanabilir ve ölçülebilir. İç süreçler perspektifinde performansın itici güçleri; tedarik zinciri ölçümleri, ürün geliştirme, üretim verimlilikleri veya ürün teslimat ölçümleri olabilir (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 6).

Ölçütler, müşteri memnuniyeti ve bir kuruluşun mali başarısı üzerinde en büyük etkiye sahip olacak iç süreç hedeflerinden oluşmaktadır. İşletmeler, hangi süreçlerle ve yetkinliklerle olumlu sonuçlar alınabileceğini tahlil etmeli, doğru süreç ve yetkinliklere karar verdikten sonra her bir süreç için ölçütler oluşturmalı ve geliştirmelidir (Asosheh, Nalchigar ve Jamporazmey, 2010: 5933-5934). İşletmeler, hangi süreçler ve yetkinliklerin tercih edilmesi gerektiğine

karar verirken; işin başarılı olması için, Balanced Scorecard'ın iç ölçütleri, iş döngü süresi, kalite düzeyi ve çalışan verimliliği değişkenlerinin her biri için ölçütler belirlemelidir (Bhagwat ve Sharma, 2007: 55).

Tablo 3. İç süreçler boyutu performans ölçütleri

Her işlemin ortalama maliyeti	Geliştirilen yeni ürün sayısı	Yer kullanımı
Zamanında teslimat	Basındaki olumlu haber sayısı	Ürün çeşit sayısı
Ortalama teslim zamanı	Yeni ürünün pazara sunuş süresi	Garanti giderleri
Stok devir oranı	Planlama hızı	Sürekli geliştirme
Ar-ge giderleri	Hurda oranı	Çevrim zamanı geliştirme
Karara bağlanmamış patentler	Hat duruş süreleri	Yeniden işçilik
Ürün yaşam süresi	Müşteri veri tabanı oluşturulması	Stok fazlası

Kaynak: (Niven, 2006)

3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Son olarak öğrenme ve büyüme perspektifi, diğer üç perspektifteki hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapıyı açıklamaktadır. Bu boyutta, önem arz eden hususlar; işgörenin niteliği, motivasyonu, sorumluluk alma düzeyi, odaklanma oranı ve bilgi sistemleridir (Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner, 2002: 271).

Geleneksel finansal değerlendirme sistemlerinde, kurumsal sistemlerin ve yöntemlerin iyileştirilmesine yönelik yatırımlar, kısa vadede karlılığı artırmak için azaltılması gereken periyodik giderler olarak görülmüştür. Öğrenme ve gelişme boyutuna göre, Balanced Scorecard, gelecekteki yatırımlar için çok önemlidir (sürdürülebilir rekabetçi karaktere sahip) ve bu yatırımlar yeni üretim ekipmanları ve ürünlerdeki araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile sınırlı kalmamalıdır. Uzun vadede yüksek oranda ekonomik büyümeyi amaçlayan işletmeler; altyapı, personel, sistem ve yöntemlerin yanı sıra ekipman, araştırma ve geliştirmeye de yatırım yapmak zorundadırlar (Soysal, 2010). Öğrenme ve gelişme boyutu; uzun vadeli başarı ve iş geliştirme için gerekli altyapıyı oluşturmakta, işletmelere, gelecekte, hissedarları için değer yaratma potansiyeli kazandırmaktadır (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2001: 71).

Öğrenme ve gelişme perspektifi; beşeri sermaye, bilgi sermayesi, organizasyonel/örgütsel sermaye alt başlıkları ile ele alınarak ifade edilmektedir (Papalexandris, Ioannou, Prastacos ve Soderquist, 2005: 220).

3.4.1. Beşeri Sermaye

Beşeri sermaye, personelin yeteneklerinin gelişmesi için gerekli faaliyetlerle ilgilenir. Personel devir oranı, işgücü memnuniyet oranı, işgücünün ortalama yaşı, işgücünün eğitim düzeyi, verilen işbaşı eğitimi gibi performans ölçütleri, beşeri sermayenin büyümesini ölçümlerken göz önünde bulundurulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004: 3). Beşeri sermayenin artırılmasının yolu, personelin yetkinliklerinin güçlendirilmesi amacıyla belli bir plan çerçevesinde eğitim programları düzenlemektir.

3.4.2. Bilgi Sermayesi

Bilgi sermayesi, işletmelerdeki tüm süreçlerin yürütülmesi esnasında elde edilmesi gereken bilgileri ve bu bilgilerin işlenilmesini ifade eder. Bu sermayenin gelişimine yönelik amaç ve hedeflerin ölçülmesi için sistemin yanıt verme oranı, kurum içi bilginin paylaşım düzeyi, bilgi teknolojileri altyapısındaki gelişim, bilgi teknolojilerindeki aksama süresi gibi performans göstergeleri kullanılabilir (Rashidi, 2008: 47).

3.4.3. Organizasyonel/Örgütsel Sermaye

Organizasyonel/örgütsel sermaye, işletmelerdeki motivasyon ve güçlendirme gibi girişimcilik becerilerini geliştirmek ile ilgilidir. Bu bağlamda kullanılacak performans/endeks kriterlerine örnek olarak; işletme değerlerinin kabulü, kültürel gelişme derecesi, ekip çalışmasına yönelme eğilimi, liderliğin etkinliği ve örgütün adaptasyon kabiliyeti verilebilir (Güvenç, 2012: 48).

Öğrenme ve gelişme boyutunun değerlendirildiği alt başlıklar değerlendirilirken, ticari stratejilerin uygulanması aşamasında en önemli entelektüel varlıklar yerleştirilmiştir. İstihdam etme (insan sermayesi) boyutun amacını, (bilgi sermayesi) hangi sistemlerin ve (kurumsal sermaye) hangi ortamların değer yaratan iç işlevler için gerekli olduğunu göstermektedir. Entelektüel sermaye, iç işlevlerle bağlantılı ve uyumlu olmalıdır. İşletmenin maddi olmayan varlıklarının iç fonksiyonlara katkısını görmek için organizasyonel sermayenin sistematik olarak ölçülmesi ve strateji ile uyumunun izlenmesi gerekmektedir. Bu boyutta, tanımlanmış zenginlik esasen tüm iş stratejilerinin ve finansal boyutun temel göstergeleridir. Beşeri sermayenin değeri, şirket içindeki fonksiyonların en değerlisidir. Bilgi sermayesi işletmeye değer katabilecek altyapı ve uygulamalara odaklandığı zaman ticari stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır. Yeni bir strateji uygularken değişikliklere odaklanan işletmeler,

sermayelerini bu değişiklikler ile uyumlu hale getirebildikleri takdirde yatırımın getirisini kısa sürede elde edebilirler (Argüden, Jacobsen , Hofman-Bang ve Kuyucu, 2005: 55-56).

4. UYGULAYICI AKTÖRLER

Balanced Scorecard sisteminin uygulanmasında kritik rol oynayanlar, yöntemin sağlam ve sağlıklı ilerleyişini sağlarlar.

4.1. Kuruluş Yöneticisi

Balanced Scorecard sistemini oluşturma sürecinin liderliğini yapan kişidir. Sürecin liderliğini birkaç kişi de üstlenebilir. Bu durum süreç içerisinde işbölümü ile işlerin daha kolay yürütülmesini sağladığından tercih edilmektedir. Örneğin liderlik rolünü üstlenenlerden biri yöneticilerle konuşup sorular sorarken, diğeri not alabilir ve araya girerek yönlendirmeler yapabilir. Sistemin kurgulandığı bu evrede; misyon, vizyon ve stratejiler tanımlanmakta, yol haritaları çıkarılmakta, ölçütler belirlenmekte ve girişimler saptanmaktadır (Süslüoğlu, 2013).

4.2. Değişim Yöneticisi

İşletmelerde, genellikle, liderin en yakınındaki kişidir. Yönetim kurulu veya en üst idari amir (genel sekreter, genel müdür vb.) tarafından kurulan sistem değişim yöneticisi tarafından koordine edilir. Sistemlerin oluşturulup, yürütüldüğü bu evrede geri dönüşler alınmakta, sorunlar çözülmekte ve nihayetinde stratejilerin uygunluğu denetlenmektedir.

4.3. İletişim Yöneticisi

İletişim yöneticisi [bir veya birkaç kişi yahut belirli bir birim (insan kaynakları departmanı)], tüm iletişim kanallarını kullanarak Balanced Scorecard sisteminin, işletme geneline aktarılması ve benimsetilmesi amacıyla yürütücülüğünü yapmaktadır. Bu yolla, vizyon paylaşmakta ve işletmedeki bireylerde oluşabilecek olası direncin önüne geçilmesi sağlanır. Süreç içerisinde neden-sonuç ilişkilerini kavrayan çalışanlar, kendi hedef ve eylemlerinin ana stratejiye ve finansal perspektife olumlu veya olumsuz etkilerini görerek uyum içerisinde hareket ederler (Kaplan ve Norton, 1996).

5. STRATEJİ HARİTALARI

Strateji haritaları, kurumsal stratejileri oluşturan eylemleri göstermektedir. Balanced Scorecard'ın dört temel boyutu vardır. Strateji haritaları bu boyutlar ile sonuca nasıl ulaşılabileceğini gösterir. Strateji haritalarının temel ilkeleri şu şekildedir (Kaplan ve Norton, 2006: 10):

- Öncül ve ardıl göstergeleri dengeler.
- Müşteriyi odağa alarak, değer yaratma üzerine planlama yapılır.

- Değer, süreçlerdeki faaliyetler ile üretilir.
- Strateji, birbirini tamamlayan ve eş zamanlı olan konuları içerir.
- Strateji, örgütteki temel değerlerin önemine karar verir.

Şirketlerin stratejilerini tanımlamak ve geliştirmek için kullandığı yol gösterici bu haritalar, kurumsal stratejilerin önemli yönlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri detaylandırarak ifade etmektedir. Strateji haritalarının temel unsurları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 35);

- Şirket ortaklarının hisse senedinin değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilik ile ilgili amaçlar,
 - Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
 - Müşterilere şirketle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
 - Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentiler ile yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
 - Büyüme sağlama ve sürdürme için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

Strateji haritaları ve Balanced Scorecard, endüstriyel faaliyet ölçüm sistemlerindeki eksikliklerin üstesinden gelmek için oluşturulan modellerdir. Strateji haritalarındaki nedensel bağlantılar, gayri maddi varlıkların maddi (finansal) varlıklara ne şekilde evirildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte; strateji haritaları, işleyişi takip ettiği için önemli stratejik bilgiler sağlamaktadır. Strateji haritaları ve Balanced Scorecard, bilgiye dayalı ekonomileri yönetmek için gereken ölçüm teknolojilerinde belirleyici rol üstlenir. Stratejilerini, strateji haritasına göre kurgulayan işletmelerin, tüm birimleri ve çalışanları için bir referans noktası ile ortak ve anlaşılır bir bilgi kümesi yaratacağı ileri sürülmektedir. Aynı zamanda strateji haritaları, işletmelerin, stratejilerini bağlantılı, uyumlu ve sistematik bir şekilde görselleştirmelerini sağlamaktadır (Kaygısız, 2012: 54).

6. BALANCED SCORECARD OLUŞTURMAK

Balanced Scorecard, stratejik bir yönetim aracı olarak henüz stratejisi olmayan bir işletmeye neler yapması gerektiği hususunda yol göstermektedir: öncelikle misyon ve vizyon

tanımlanmalı, onlara uygun amaçlar belirlenmelidir. Sonrasında, işletme, uygulama evresi için rehber olarak kullanacağı değerleri oluşturmalıdır. Nihayetinde stratejilerini

oluştururken; çevresel analizler uygulayarak içinde olduğu durumu görür, bu duruma uygun olacak şekilde amaçlar belirler, amaca uygun analizler gerçekleştirir ve bu analizler sonucunda elde edilen bulguları değerlendirerek neler yapması gerektiğine karar verir (Dinçer, 2004: 39).

Vizyonun gerçekleştirilebilmesi için ulaşılması gereken amaç ve hedefler belirlendikten sonra yapılması gereken; hazırlanan stratejik planların hayata geçirilmesidir. Balanced Scorecard çalışması, bir proje yönetimi faaliyeti olduğundan öncelikle projenin uygulanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır: Proje planı hazırlanmalı, çalışma takımı kurulmalı, iletişim ve çalışma ilkeleri belirlenmelidir. Balanced Scorecard çalışmasının adımları şu şekildedir (Coşkun, 2007: 145);

- Çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması,

- Misyon, vizyon, strateji ve değerlerin tanımlanması,
- Boyutların belirlenmesi,
- Ölçütlerin belirlenmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Basamaklandırma,
- Dönemsel değerlendirmeler (uygulamalar sonrasında),
- Balanced Scorecard'ın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi.

Tablo 4. Performans karnesinin kurulum sürecindeki aşamalar

Aşama	Tanım	Yapılması Gerekenler	Tavsiye Edilen Süre
1	Sektörü tanımlayın, sektörün gelişimini ve işletmenin sektördeki rolünü açıklayın.	Mümkün olduğu kadar çok kişiye mülakat yapın. İşletmeye dışarıdan bakan biri ile mülakat yapmak sektöre en objektif bakış açısını sağlamak açısından iyi olur. Ayrıca, sektörün durumu ve sektördeki yeni eğilimler hakkında araştırmalar yapılmalıdır.	1-2 ay
2	İşletmenin vizyonunu teyit edin veya yeniden oluşturun.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1,5 günlük 1-2 adet toplantı
3	Ölçüm için boyutları oluşturun.	Tepe yönetimi, proje grupları ve performans karnesi uygulamaları hakkında daha önce tecrübeleri olanların katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1-2 gün
4	Vizyonu boyutlara göre alt konulara ayırın ve stratejik amaçları oluşturun.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	2-3 gün
5	Kritik başarı unsurlarını belirleyin.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir	2-3 gün
6	Ölçütleri oluşturun, neden-sonuç ilişkilerini açıklayın ve bir denge oluşturun.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir	1-2 gün
7	En üst düzeydeki performans karnesini oluşturun.	Tepe yönetimi ve proje grupları bir sonuç belirlemelidir.	1-2 gün
8	Performans karnesi ve ölçütlerini her organizasyon birimi için ayrı ayrı belirleyin	Organizasyonun her birimi için bir proje lideri başkanlığında ayrı bir proje hazırlanmalıdır. Her organizasyon birimindeki çalışmalara proje ile ilgili olan personelin tamamının katılımını sağlamak için seminerler yapılmalıdır. Projelerin koordinasyonu tepe yönetimince sağlanmalıdır ve proje ilerleme raporları alınmalıdır. Performans karnesi konusunda uzman kişilerden ölçütler ve başarı unsurları hakkında destek alınmalıdır.	En az 2 ay Her bir seminer en az 0,5-1 gün
9	Hedefleri oluşturun.	Proje grup liderleri tarafından taslaklar hazırlanmalıdır. Belirlenen hedefler için, tepe yönetiminden onay alınmalıdır.	Tepe yönetiminin belirlediği süre
10	Hareket planı geliştirin.	Harekât planı, her proje gurubu tarafından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.	Tepe yönetiminin belirlediği süre
11	Performans karnesini uygulamaya başlayın.	Performans karnesi, tepe yönetiminin sürekli gözetimi ve desteği ile yürütülmelidir.	Tepe yönetiminin belirlediği süre

Tablo 5. Bir performans karnesi uygulama projesinin iş akış şeması

Hafta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Planlama Aşaması																					
1	Amaçların geliştirilmesi	■																			
2	Uygun organizasyon biriminin seçilmesi	■	■																		
3	Tepe yönetiminin desteğinin alınması	■	■																		
4	Uygulama takımının kurulması			■	■																
5	Proje planının formüle edilmesi					■															
6	İletişim planının geliştirilmesi					■															
Gelistirme Aşaması																					
1	Uygulamaya alt yapı oluşturmak için gerekli olan belgelerin temin edilmesi					■	■														
2	Vizyon, değerler, misyon ve stratejinin teyit edilmesi veya yeniden oluşturulması					■	■														
3	Üst yönetimle görüşmelerin yapılması						■														
4	Amaçların ve ölçütlerin oluşturulması							■	■	■	■										
4a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları									■											
4b	Çalışanlardan geri bildirim alınması											■									
5	Neden-sonuç bağlantılarının geliştirilmesi												■	■							
5a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları													■							
6	Ölçüt için hedeflerin oluşturulması														■	■					
6a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları															■					
7	Performans karnesi uygulama planının geliştirilmesi																■	■	■	■	

7. SONUÇ

Sistemin ilk aşamasında, çalışmada bahsi geçen dört perspektif ve ölçüm araçlarında yer alan ölçütler, kesin ve net bir stratejik ölçüm ve yönetim sisteminden ziyade özelleştirilebilir bir şablonu temsil etmektedir. Önerilen perspektif ve önlemlerin gerekli ve yeterli veri setlerini içerip içermediğini belirlemek için gelecekte farklı çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte ele alınan kavramsal çerçeve, işletme için genel performans geliştirme çabalarının ölçülmesinin yanı sıra belirli projeleri izlemek ve yönlendirmek için kullanılacak stratejik bir yönetim aracı olarak da kullanılabilir (Martinsons, Davison, ve Tse, 1999: 85).

Balanced Scorecard kolay, açık, net ve anlaşılabilir bir sistem olarak uygulamada çevresel ve sosyal üstünlükleri, geleneksel kurumsal stratejilere içkin yapısı ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ile entegre olması gibi bir işletmenin başarılı olması için yardımcı olmasını sağlayacak pek çok özelliğe sahiptir.

Sözel olarak formüle edilmiş bir stratejiyi operasyonel terimlerle tercüme etmek, Balanced Scorecard sisteminin uygulanmasında stratejik kontrol için bir araç işlevi görmektedir. Böylece, bilgi yönetim sürecine kurumsal araçlar da (kontrol, kurumsal kontrol, çevre, ekonomik ve sosyal performans göstergeleri, dâhili raporlama cihazlarını) eklenebilir. Öte yandan, stratejik planlama için bir Balanced Scorecard sisteminin formülasyonu bu kurumsal araçların oluşturduğu bilgilere bağlıdır. Ayrıca, Balanced Scorecard boyut ve perspektifleri değerlendirildiğinde; finans, pazarlama, operasyon veya süreç yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin çevresel özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Modelin performansı ve başarısı üst yönetimin desteği ve katkısı kadar, tabanın (çalışanların) desteğine de bağlıdır. Çünkü uygulayıcı olan işletme çalışanlarıdır ve çalışanlar direnç gösterdikleri takdirde hazırlanan stratejik planlar başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle çalışan desteğini almak için işletmedeki tüm birey ve birimler ile vizyon paylaşılmalı ve sağlıklı bir iletişim kurularak ortak hedefler üzerine odaklanılmalıdır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 47).

Balanced Scorecard sistemi oluşturulduğu ilk andan itibaren, dünyanın birçok yerinde, çeşitli sektörlerde ve ayrı ayrı zamanlarda uygulanmış ve bu sistemin uygulamasından oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır. Paladium Group'un 2008'deki raporuna göre; yönetim araçları arasında en sık kullanılan altıncı yönetim aracı olmuştur. Aynı raporda Balanced Scorecard memnun kalınan ve gelecekte de daha sık uygulanması beklenen bir model olarak yer almıştır. Türkiye'de kendisine yeni yeni uygulama alanı bulan Balanced Scorecard sistemi, giderek artan bir hızla yayılmakta ve sistemi uygulayanların geri bildirimleri olumlu olmaktadır (Ünler, 2010: 61-63).

KAYNAKÇA

- Akgül, E. (2006). İşletme performansının değerlendirilmesinde balanced scorecard (toplam dengeli başarı göstergesi) ve bir uygulama. *Y.lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Akman, Ö. (2003). Bir stratejik yönetim sistemi olarak dengelenmiş skor tablosu (balanced scorecard) sistemi ve sistemin işletmelerde uygulamasına ait bir örnek olay. *Y. Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2001). Process improvement through performance measurement: The balanced scorecard methodology. *Work Study*, Vol. 50, No.: *Work Study*, 50(5), 179-188.
- Argüden, Y., Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Kuyucu, B. A. (2005). *Entellektüel Sermaye*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard* (1. Basım b.). İstanbul: Arge Danışmanlık A.Ş.
- Asosheh, A., Nalchigar, S., & Jamporzmay, M. (2010). Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Expert Systems with Applications*, 37, 5931-5938.
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 43-62.
- Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini, Michael. (2006, Haziran). The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool *Management Accounting Quarterly* (Üç Aylık Yönetim Muhasebesi), s. 1-11.
- Cop, R., & Bekmezci, M. (2008). Değer temelli pazarlama anlayışında balanced scorecard'ın stratejik önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(39), 247-266.
- Coşkun, A. (2007). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi. İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım.
- Dilmaç, E. (2011). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde kurumsal performans karnesi (balanced scorecard) yönteminin uygulanabilirliği. *Y. Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Diñer, Ö. (2004). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard –linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*(11), 269-284.
- Fırat, Z. (2020). İç denetim performansının balanced scorecard yöntemiyle ölçülmesi modeli. *Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gökmen, A. (2009). Balanced scorecard (dengeli başarı göstergesi): Bsc oluşturma süreci ve uygulama yöntemi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 11- 23.
- Güner, M. F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247 - 265.
- Güvenç, E. S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde dengelenmiş sonuç kartı kullanımı: Siemens örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 69-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Balanced scorecard - şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Strateji Haitaları*. Alfa Basım Yayım.
- Karahanoğlu, İ. (2015). Dengeli kart sistemi (balanced scorecard) ile kurumsal yönetim performansının ölçümü: Ankara imalat sanayinde bir araştırma. *Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 411-427.
- Kaygısız, Ö. (2012). Dengeli ölçü kart (balanced scorecard) yönteminin kritiği: Bir örnek olay. *Y.Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kırım, A. (2004). Yeni dünyada strateji ve yönetim. İstanbul: Sistem.
- Martinsons, M., Davison, R., & Tse, D. (1999, Eylül). The balanced scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*(25), 71-88.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999, Ekim). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal Vol 17 No 5 October 1999* 481, 17(5), 481-491.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Özbirecikli, M., & Ölçer, F. (2002). Strateji odaklı performans ölçüm sistemi: Balanced scorecard-BSC. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2), 31-48.
- Öztemiz, H. H. (2016). Lojistik firmalarında performans ölçümü: Tek skorlu dengelenmiş skor kart ve markov zincirleri analizi: Sertel lojistik örneği. *Y.Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Öztemiz, H. H., & Karaa, İ. E. (2017). Lojistik firmalarında performans ölçümü: Tek skorlu dengelenmiş skor kart ve markov zincirleri analizi: Sertel Lojistik Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 249-286.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227.
- Punniamoorthy, M., & Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: A benchmarking tool. *Benchmarking An International Journal*, 15(4), 420- 443.
- Rashidi, K. (2008). Dengelenmiş amaç kartı aracılığıyla yüksek öğretim kurumlarında performans ölçüm sistemi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, M. Ü. (2010, Şubat). Balanced Scorecard Temelli Stratejik Yönetim Ve Gemi İşletmeciliği Sektöründe Uygulaması. *Y. Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Stewart, A. C., & Carpenter, J. H. (2001). The balanced scorecard beyond reports and rankings. *Yüksek Öğrenim için Planlama*, 29(2), 37-42.

Süslüoğlu, M. (2013). Kurumsal karne balanced scorecard. Sivas. 2020 tarihinde <http://mehmetsusluoglu.blogspot.com/2014/03/kurumsal-karne-balanced-scorecard.html> adresinden alındı.

Süzer, A. S. (2020, Nisan). Türkiye'deki havayolu işletmelerinde performans ölçme aracı olarak balanced scorecard uygulamalarının değerlendirilmesi. *Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekeli, B. (2003). Performans ölçüm aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 55. Eskişehir.

Temel, M. (2017, Ocak). Yerel yönetimlerde kurumsal performans kartı uygulaması: Erzurum Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Bilim Dalı, Erzurum.

Thakkar, J. (2007). Development of a balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 54-55.

Ünler, İ. (2010, Mart). Yönetimde yeni yaklaşım: Balanced scorecard ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı ,BURSA.

Yıldız, S., Karagöz, Y., & Mesci, M. (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22.

Dergi Yayın İlkeleri

- Dergiye gönderilen çalışmalar bilimsel ve özgün olmalıdır.
- Kongre, sempozyum vb. bilimsel etkinliklerde sunulmuş ancak yayınlanmamış olan çalışmalar, belirtilmek şartı ile dergide yayınlanabilir.
- Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen çalışmalar daha önce başka bir yerde yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere başka bir yere gönderilmemiş olmalıdır.
- Makalelerde yazar unvanları, isimleri, kurumları, bölümleri ve e-mail bilgileri çalışmanın en başında ayrı bir sayfada gönderilmeli ve sorumlu yazar belirtilmelidir.
- Makalenin tamamının 10.000 kelimeyi geçmemesine özen gösterilmelidir.
- Dergide yayınlanan makalelerin gönderim ve kabul tarihleri makalelerin ilk sayfasının altında gösterilir.

Yazım Kuralları

- Tüm makaleler, A4 kâğıdı (210 x 297 mm) boyutunda her kenardan 2,5 cm boşluk bırakılarak, Microsoft Word yazılım programı kullanılarak yazılmalıdır.
- Yazı karakteri Times New Roman; çalışmanın adı (Türkçe/İngilizce) 14 punto, diğer bütün bölümleri 12 punto, 1.5 satır aralıklı iki yana yaslanmış olmalıdır. Paragraflarda girinti bölümünde ilk satır seçeneği seçilmeli ve 1,25 cm olmalıdır.
- Makalelerde sayfa numarası olmamalıdır.
- Makalenin Türkçe ve İngilizce başlığının, ilk harfleri büyük, koyu ve sayfaya ortalanmış olarak yazılmalıdır. Türkçe ve İngilizce başlıklar 16 kelimeyi aşmamalıdır.
- İngilizce çalışmalarda Türkçe; Türkçe çalışmalarda ise, İngilizce özet yer almalıdır. Özet/abstract 250 kelimeyi aşmamalı ve iki yana yaslı olmalıdır. Özet/abstract başlıklarının altında en az 3 en fazla 5 anahtar kelime/keywords bulunmalıdır.
- Giriş bölümünden itibaren bütün bölümler numaralandırılmalıdır. Numaralandırma 1., 1.1. 1.2, 1.3., şeklinde olmalı ve girinti bulunmamalıdır.
- Tablo ve şekiller gerektiğinde 8 puntoya kadar düşürülerek tek sayfaya ortalayarak sığdırılmalıdır. Tek sayfaya sığmayan tablo ve şekiller ek olarak çalışmanın en sonunda gösterilmelidir. Metin kısmındaki tabloların kaynakları tablo ve şekil altında verilmelidir. Tablo ve şekillerin numaraları kendi içerisinde sıralanmalı ve başlıklar tablonun üstünde, şeklin altında yer almalıdır. Tablo ve şekil başlıklarının yalnızca ilk kelimesi büyük harfle başlamalı ve ortalanmalıdır.
- Makalede kullanılan kaynaklar metin içinde tek yazarlı olduğunda, (Yazar adı, Yayın yılı: Sayfa numarası) yani (Acar, 2016: 25) örneğine uygun olarak gösterilmelidir. İki yazarlı kaynaklar, (Ataman ve Hacıüstemoğlu, 2002: 78) üç ve daha fazla yazarlı kaynaklar için, (Güneş vd., 2015: 97) şeklinde metin içi kaynak kuralına uyulmalıdır. Ayrıca metnin tamamına atıf yapılmakta ise, (Güvemli, 2014), yazar adı belli değilse, (TBMM, 2017: 3) örneklerine bağlı kalınmalıdır.
- Kaynaklar, “KAYNAKÇA” ismi ile sonuç bölümünden sonra ve eklerden önce alfabetik olarak numaralandırılmadan sıralanmalıdır.

Kaynakça’da kaynak gösterimi,

Tek yazarlı kitaplar için,

- Karakaya, M. (2014). *Maliyet Muhasebesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

İki ve daha fazla yazarlı kitaplar için,

- Acar, D. & Tetik, N. (2009). *Genel Muhasebe*. Detay Yayıncılık.

Tek yazarlı editörlü kitaplar için,

- Özbek, M. (Ed.) (2005). *Kamusal Alan*. İstanbul: Hil.

Çok yazarlı editörlü kitaplar için,

- Gibbs, J.T. & Huang, L.N. (Eds.). (1991). *Children of color: psychological intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.

Editörlü kitaptan bölüm alınmışsa,

- Siyez, D.M. (2008). Fiziksel gelişim. In A.Kaya (Ed.), *Eğitim psikolojisi* (ss. 113-146). Ankara: Pegema

Çeviri kitaplar için,

- Bahtin, M. M. (2004). *Dostoyevski poetikasının sorunları* (C. Soydemir, Çev.) İstanbul: Metis.

Derlenmiş bir kitaptaki yazı için,

- Karasu, B. (1997). İmge üretiminde roman hâlâ ilk sırada. Ne kitapsız ne kedisiz (ss. 13-22). İstanbul: Metis.

E-kitap için,

- McLaney, E. (2009). *Business Finance*. Erişim tarihi:25.04.2017, <http://www.books.mec.biz/tmp/books/E58R5U5EUTFE1SF8SBF3ZSBVUI16N6.pdf>

Tek yazarlı makaleler için,

- Usul, H. (1996). Sermaye piyasalarının bütünleştiği dünyamızda Türk sermaye piyasası’nda muhasebe denetimi sorunları ve çözüm önerileri. *SDÜ İİBF Dergisi*, (1), 87-96.

İki ve daha fazla yazarlı makaleler için,

- Güvenli, O. & Güvenli, B. (2005). Osmanlı devlet muhasebesinde kayıt düzeni ve defter sistemi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (9), 18-42.

Elektronik makaleler için,

- Von Ledebur, S. C. (2007). Optimizing knowledge transfer by new employees in companies. *Knowledge Management Research & Practice*. Advance online publication. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500141

Gazete makalesi için,

- Schwartz, J. (1993, Eylül 30). Obesity affects economic, social status. *The Washington Post*, ss. A1, A4.
- Brody, J. E. (2007, Eylül 11). Mental reserves keep brain agile. *The New York Times*. Erişim tarihi: 11.09.2007, <http://www.nytimes.com>

Yazarı belli olmayan kaynaklar,

- *İç Tüzük*. (1973). Ankara.

Gözden geçirilmiş ya da genişletilmiş baskılar için,

- Büyüköztük, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (18. Baskı). Pegem Akademi: Ankara.

Yayınlanmamış tezler için,

- Siyez, D.M. (2006). *15-17 yaş arası ergenlerde görülen problem davranışların risk ve koruyucu faktörler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

İnternet kaynakları

- Akdoğan, A. (2008). *Yeni yerel yönetim yasalarında katılım*. Erişim tarihi: 02.01.2011, http://www.yayed.org.tr/resimler/ekler/21fa74b50ba3f7c_ek.pdf?tipi=7&turu=X&sube=0.

Çok ciltli çalışmalar için,

- Pflanze, O. (1963-1990). *Bismarc and the development of Germany* (Cilt 1-3). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ansiklopediler,

- Akün, Ö. F. (1992). *Divan edebiyatı*. Diyanet vakfi İslâm ansiklopedisi (ss. 398-422). İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı.

Rapor ve Teknik Makaleler,

- Gencil Bek, M. (1998). *Mediscape Turkey 2000* (Report No. 2). Ankara: BAYAUM.

Röportaj için,

- Eğer başkası tarafında yapılmış röportajdan alıntılama yapılacaksa ve görüşme geri kazanılabilir bir formdaysa (örneğin, bir kayıt, transkript, yayınlanmış Soru-Cevap), röportajın yapıldığı kaynak için uygun referans formatı kullanılır.
- ODTÜ Genç Girişimciler Topluluğu. (2015). *Girişimcilik Öyküleri*. Ankara: Elma Yayınevi.

Fotoğraf için,

- Adams, Ansel. (1927). *Monolith, the face of Half Dome, Yosemite National Park* [Fotoğraf]. Art Institute, Chicago.

Youtube için,

- Ted. (2012, 10). *Amy Cuddy: Vücut dilin benliğini şekillendiriyor*. Erişim tarihi: 02.05.2017, https://www.youtube.com/watch?v=Ks-_Mh1QhMc

Kaynakça'ya ilişkin belirtilmeyen kaynak gösterimi APA sistemine göre yapılmalıdır.

Makale Gönderimi

Makale gönderimi sadece internet üzerinden derginin web sayfasına yüklenmelidir. Makalenin gönderimi sonrasındaki bütün süreçte dair işlemler dergi web sayfasından yazarlar tarafından takip edilmelidir. Makale ile ilgili bütün düzeltmeler ve değişiklikler dergi web sayfası üzerinden yapılacaktır. İstenilen düzeltme ve değişiklikler 15 gün içinde yapılmazsa makale yayın sürecinden çıkarılacaktır.