

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ

TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

e-ISSN: 2717-7416



GİRİŞİMCİLİK

ENTREPRENEURSHIP

Cilt/Volume: 6 Sayı/Issue:12 Yıl/Year: Güz/Autumn 2022

e-ISSN: 2717-7416

GİRİŞİMCİLİK DERGİSİ
TURKISH JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP

Cilt / Volume: 6
Sayı / Issue: 12
Yıl / Year: Güz / Autumn 2022



İstanbul Ticaret Üniversitesi Adına Sahibi <i>Owner on behalf of İstanbul Commerce University</i>	Prof. Dr. Yücel OĞURLU İstanbul Ticaret Üniversitesi Rektörü
Editör <i>Editor</i>	Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT
Alan Editörü <i>Field Editor</i>	Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP
Editör Yardımcıları <i>Associate Editor</i>	Arş. Gör. Hümeysra Nur HATİPOĞLU Arş. Gör. Merve ÇELİK
Yönetim Yeri <i>Head Office</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi, Girişimcilik Dergisi
Yazışma Adresi <i>Corresponding Address</i>	İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi Söğütözü Yerleşkesi, Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2, Beyoğlu 34445, İstanbul E-posta: tje@ticaret.edu.tr
İnternet Adresi ve Çevrimiçi Yayın <i>Web Site & Online Publishing</i>	https://dergipark.org.tr/tr/pub/tje
Yazı İşleri Müdürü <i>Publishing Manager</i>	Yasin DEMİRBAŞ Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
Yayın Türü <i>Publication Type</i>	Yerel Süreli / <i>Periodical</i> Yılda iki sayı yayımlanır: Bahar ve Güz <i>Two issues per year: Spring and Fall</i> ISSN: 2536-4456 / e-ISSN: 2717-7416
Yayın Tarihi <i>Publication Date</i>	31.12.2022

YAYIN KURULU DANIŞMA KURULU	Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Prof. Dr. Elçin AYKAÇ ALP	İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Prof. Dr. Shaker A. ZAHRA	Carlson School of Management, University of Minnesota, ABD
	Prof. Dr. Yanqing DUAN	Business and Management Research Institute, University of Bedfordshire, Luton, United Kingdom
	Prof. Dr. (Emeritus) Micheal A. HITT	Mays Business School, Texas A&M University, ABD
	Prof. Dr. Cemal ZEHİR	Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Prof. Dr. Ekrem TATOĞLU	İbn Haldun Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	Prof. Dr. Meriç KESKİNEL	West Los Angeles College, Los Angeles, ABD
	Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir, Türkiye
	Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
	İbrahim ELBAŞI	Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi, İstanbul, Türkiye

DERGİNİN BU SAYISINA KATKIDA BULUNAN HAKEM LİSTESİ	
Prof. Dr. Necla Öykü İYİGÜN	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe ÖZTÜRK	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Özgür ÇENGEL	İstanbul Galata Üniversitesi
Doç. Dr. Hüsnü TURANLI	Uluslararası Final Üniversitesi
Doç. Dr. Osman ÖZDEMİR	Şırnak Üniversitesi
Doç. Dr. İbrahim BOZACI	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nurgül KELEŞ TAYŞİR	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP	İstanbul Gedik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Betül AYÇA	Trakya Üniversitesi

EDİTÖRDEN

“İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi”, “girişimcilik” yazınına ulusal ve uluslararası katkıda bulunmak ve iş dünyası ile akademik dünya arasında köprü oluşturmak amaçlarıyla 2017 yılından bu yana yayın hayatındadır.

Yılda iki kez yayınlanan bir hakemli dergi olan İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi 12. sayısı olan 2022 (Güz) sayısı ile akademisyenlerin, uzmanların değerli çalışmalarını yayımlayarak bilim hayatına, bu konuda çalışmalar yapan iş dünyasına ve sektör uzmanlarına destek vermeye devam etmektedir.

Bu sayıda yer alan çalışmalar araştırma makaleleri ve derleme makaleler olmak üzere iki kategori halinde okuyuculara sunulmuştur. “Stratejik Çeviklik ile İşletme Performansı İlişkisi: Kavramsal Bir Model Önerisi” başlıklı çalışma ile Gökhan Buldum ve Ali Görener, “Makyavelizmin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Hafızanın Düzenleyici Rolü” başlıklı çalışma ile Serkan Yağşi, “COVID-19 Pandemi Dönemi ve Sonrasında Tüketicilerin E-Ticaret Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma ile Gül Sarpkaya ve Mehmet Sağlam araştırma makaleleri kategorisine katkıda bulunmuşlardır. “Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Sosyal Girişimcilik” başlıklı çalışma ile Huriye Dilbeste Tomur, “Dijital Dönüşüm Olgunluk Seviyesinin Ölçülmesine Yönelik Modellerin İncelenmesi” başlıklı çalışma ile Mehmet Ekim Akyıldız ve Ahmet Oğuz Demir derleme makale kategorisine katkıda bulunmuşlardır.

Bu sayıda yer alan değerli araştırmacılara çalışmalarından ve katkılarından dolayı teşekkür ederiz. Ayrıca tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu yayında da değerlendirme sürecinde yar alan, değerli zamanlarını ayırarak çalışmalarını değerlendiren, eleştiri, öneri ve yönlendirmeleri ile yayınlara katkı sağlayan sayı hakemlerine de teşekkür ederiz.

Editör

Prof. Dr. Ahu Tuğba KARABULUT

İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS

ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES

Gökhan BULDUM, Ali GÖRENER

STRATEJİK ÇEVİKLİK İLE İŞLETME

PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR

MODEL ÖNERİSİ

Relationship Between Strategic Agility and Business

Performance: A Conceptual Model Propo.....1-20

Serkan YAĞŞI

MAKYAVELİZMİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ

ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL HAFIZANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

The Moderating Role of Organizational Memory in the Effect

of Machiavellianism on Resistance to

Change.....21-39

Gül SARP KAYA, Mehmet SAĞLAM

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİ VE SONRASINDA

TÜKETİCİLERİN E-TİCARET EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA

A Study on Consumers E-Commerce Tendency During and

After the COVID-19 Pandemic Period.....40-60

DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES

Mehmet Ekim AKYILDIZ, Ahmet Oğuz DEMİR

DİJİTAL DÖNÜŞÜM OLGUNLUK SEVİYESİNİN

ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK MODELLERİN İNCELENMESİ

Evaluation of Digital Transformation Maturity Measurement

Models.....61-80

Huriye Dilbeste TOMUR

KAR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

The Concept of Social Entrepreneurship in Non-Profit

Organizations.....81-94

STRATEJİK ÇEVİKLİK İLE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ: KAVRAMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ

Gökhan BULDUM

Doktora Öğrencisi

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
gokhanbuldum@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0187-6608

Prof. Dr. Ali GÖRENER

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi
agorener@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6000-5143

ÖZ

Dünyadaki belirsizlik ortamı ve artan rekabet nedeniyle işletmelerin, faaliyetlerine devam edebilmek, pazar paylarını korumak ve arttırmak için yeni stratejiler belirleyerek doğru zamanda uygulamaları gerekmektedir. İşletmeler yoğun rekabet ortamında faaliyetlerine devam ederken bir yandan da faaliyetleri neticesinde kar elde etmek, ürün ve hizmetlerini daha kaliteli hale getirmek, personel ve müşteri memnuniyetin sağlamak gibi finansal ve finansal olmayan konularla başa çıkmak zorundadırlar. İşletmelerin varlıklarını sürdürmek ve hedefledikleri noktaya gelebilmek için stratejik olarak çevik olmaları önemlidir. Literatürde, stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde inovasyon yeteneğinin aracı, özümseme kapasitesinin düzenleyicilik rolü olduğuna dair öğeler bulunmaktadır. Yapılan çalışmada önerilen modele ilişkin faktör analizleri gerçekleştirilmiş, model revize edilerek hipotez testlerine hazır hale getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Çeviklik, İşletme Performansı, İnovasyon Yeteneği, Özümseme Kapasitesi.

JEL Kodları: M10, L10, O30

RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC AGILITY AND BUSINESS PERFORMANCE: A CONCEPTUAL MODEL PROPOSAL

ABSTRACT

Due to the uncertainty environment and increasing competition in the world, businesses need to determine and implement new strategies at the right time in order to continue their activities, to maintain and increase their market shares. While businesses continue their activities in an intensely competitive environment, they have to deal with financial and non-financial issues such as making profit as a result of their activities, improving their products and services, and ensuring personnel and customer satisfaction. It is important for businesses to be strategically agile in order to maintain their existence and reach the point they target. There are elements in the literature that innovation ability plays a mediator role and absorptive capacity has a moderator role in the effect of strategic agility on business performance. In the study, factor analyzes related to the proposed model were carried out, the model was revised and prepared for hypothesis testing.

Keywords: Strategic Agility, Business Performance, Innovation Capability, Absorptive Capacity.

JEL Codes: M10, L10, O30

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin, faaliyetlerine devam ederken bir yandan da teknolojik gelişmeler, çevresel belirsizlikler, rakipleri ile mücadele etme, müşteri memnuniyeti, pazar payı gibi pek çok konuda çözüm bulabilmesi için stratejik çeviklik kavramı ön plana çıkmaktadır. Ofoegbu ve Akanbi (2012) işletmelerde stratejik çeviklik oluşturmayı; firmaların karşılaştığı öngörülemeyen değişiklikleri ve riskleri yönetmenin bir yolu olarak ifade etmektedir.

İşletmelerin, sadece rakiplerine, müşterilerine ya da tedarikçilerine yoğunlaşması mükemmel bir ürün/hizmet çıktısı vereceğini garanti etmemektedir. İşletmelerin teknolojik gelişmeleri ve çevresel belirsizlikleri dikkate alması yetmeyecek; çalışan motivasyonu ve memnuniyeti, departmanların koordineli bir şekilde çalışması gibi iç müşteriye yönelik olarak da güçlü adımlar atması gerekecektir. Ivory ve Brooks (2018) stratejik çevikliği kapsamlı bir şekilde ifade ederek; işletmelerin yeni gelişmelerle karşı karşıya kaldığında esnek kalmasını sağlamak için tasarlanmış süreçleri, eylemleri, yapıları, kültürü, nitelikleri, becerileri ve ilişkileri de kapsadığını belirtmiştir.

Pazardaki hızlı değişimlerle birlikte, işletme stratejisini dinamik bir şekilde gözden geçirmeye katkıda bulunan stratejik çeviklik; işletmelerin karmaşık, küresel ve dinamik ortamlarda esnek bir şekilde yanıt vermesine katkı sağlayarak, işletmelerin hem dış hem de iç faaliyetlerine vurgu yapmakta ve işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmesi ve varlıklarını sürdürebilmesinde önemli rol oynamaktadır. (Khazanchi vd., 2014; Ahammad vd., 2020).

İşletmeler bir yandan faaliyetlerine devam ederken bir yandan da faaliyetleri sonucunda, karlılık, pazar payı artışı, ciro büyüme oranı ve müşteri memnuniyeti gibi işletme performansı göstergelerini ön plana çıkarmaktadır (Abdallah ve Al-Ghwayeen, 2020). İşletme performansı; geniş anlamda irdelendiğinde, işletmelerin mevcut durumunu, mevcut kaynaklarını organizasyon düzeni içerisinde inceleyerek bilgi verirken, aynı zamanda işletmelerin mevcut durumdaki potansiyel gücünden istifade etme düzeyi ve işletmelerin güçlü-zayıf yönlerini belirlemede yardımcı olmaktadır (Tarım, 2004; Purbey vd., 2007).

Bu çalışmanın ana amacı stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. İkincil amaç ise söz konusu bu ilişkideki, inovasyon yeteneği ve özümleme kapasitesinin rolüne ait literatürdeki durumun incelenerek, saha araştırmasına zemin oluşturabilecek bir modelin önerilmesidir.

2. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Stratejik Çeviklik

İşletmelerin; belirsizliklerle başa çıkma ve değişimlere karşı nasıl çözüm ürettiklerine dair yapılan araştırmalar neticesinde; dinamik ve değişen iş ortamını yönetebilmek için yeni çözüm olarak "çeviklik" ortaya çıkmıştır (Sherehiy vd., 2007).

Ekonominin tüm sektörlerinde rekabet halinde olan şirketler için yeni nesil üretim felsefesi olarak ortaya çıkan çeviklik; kuruluşların, belirsiz ve öngörülemeyen iş ortamında başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için organizasyonel yetenekleri geliştirme ve kullanmasıdır (Hooper vd., 2001). Stratejik çeviklik, Roth (1996) tarafından; doğru ürünleri doğru yerde, doğru zamanda, doğru fiyata üretebilme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. Gerald vd. (2020) ise işletmelerin, çevresine ve değişimlere karşı uygun bir şekilde yanıt verebilmek için eğilimi görme ve geleceği

tahmin etme becerisine sahip olması, işletmelerin stratejik çevikliğini tanımladığını belirtmiştir.

2.2. İşletme Performansı

Performans, işletmelerin faaliyetlerinin nasıl yürütüldüğü ve işletmelerin hedeflediği sonuçlara ulaşabilme becerisi olarak ifade edilmektedir (Odonayo ve Enduranca, 2020). İşletme performansı ise; belirli bir zaman sonrasında, işletmenin amaçlarını yerine getirebilme derecesi ya da işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi adına göstermiş olduğu tüm çabaların değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Şanal ve Öztürk, 2019).

İşletmelerin performansı genel olarak sonuçlarla ölçümlenmektedir. Sonuçlar, işletmelerin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmasına yönelik olarak ilerlemeyi ölçen, hedef odaklı veya sonuç yaklaşımı kullanılarak sıklıkla değerlendirilmektedir (Kariv vd., 2009). İşletmeler performanslarını ölçmek için genel olarak finansal ölçümler kullanılmıştır (Kennerley ve Neely, 2002). 1980'li yıllardan itibaren pek çok performans ölçüm sistemi ve yaklaşımı önerilmiştir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, yalnızca finansal ölçümlere odaklanmakta olup işletme performanslarını değerlendirirken yeterli olarak görülmemektedir (Owais ve Kissi, 2020; Elitaş ve Ağca, 2006). Literatüre bakıldığında ise işletme performanslarının ölçülmesi için pek çok ölçüm modeli geliştirildiği görülmektedir. Bu modellerden bazıları; Performans Piramidi (SMART), Performans Ölçüm Matrisi, Balanced Scorecard (Dengeli Performans Kartı), Thor Modeli, Performans Prizmasıdır.

2.3. İnovasyon Yeteneği

İnovasyon, Latin dilinde kök fiil olan "innovare" den türetilmiştir ve "yeni ve değişik bir şey yapmak" anlamına gelmektedir. İnovasyon kavramını 1939 yılında ilk ortaya atan Schumpeter, inovasyonu; yeni üretim tekniklerini kullanmak, hammadde temininde yeni kaynaklar bulmak, faaliyet gösterilen pazara yeni ürünlerin giriş yapabildiğini sağlamak ve yeni bir pazar oluşturmak olarak ifade etmiştir (Açıkgöz ve Günsel, 2014; Sakaryalı, 2014). Bir diğer tanımda ise, işletme müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için yeni çözümler üretme yeteneği olarak ifade edilmiştir (Grabner vd., 2018).

İnovasyon yeteneği, bir işletmenin müşterileri için üstün değer yaratmasında en hayati yeteneklerden biri olarak gösterilmektedir (Hogan vd., 2011). İşletmelerin yeni bir değer yaratma kapasitesiyle, kaynakları dağıtma konusundaki kritik yeteneği olarak kabul edilen inovasyon yeteneği; işletmelerin mevcut teknolojilerini etkin bir şekilde özümsemek, ustalaşmak, geliştirmek ve yenilerini yaratmak için gereken bilgi ve beceridir (Yusr, 2016).

2.4. Özümseme Kapasitesi

Özümseme kapasitesi ilk olarak Cohen ve Levinthal (1990) tarafından ifade edilmiştir. Yazarlar özümseme kapasitesini; bir firmanın dış bilgilerden yararlanma, dışarıdaki bilgiyi değerlendirme ve kullanma yeteneği olarak ifade etmiştir. İşletme dışındaki kaynaklardan gelen bilgiyi özümseme yeteneği, teknoloji ve inovasyonun başarısında önemli bir role sahiptir. Çünkü dış kaynaklardan aktarılan yeni bilgi kaynakları aracılığıyla farklı düşünmeyi tetiklemektedir (Nemanich vd., 2010).

İşletmelerin kendine ait Ar-Ge fonksiyonu olduğunda özümseme kapasitesi önemli ölçüde artmaktadır (Gray, 2006). Yüksek düzeyde teknolojik fırsatlara sahip ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler Ar-Ge'ye yatırım yapmak için daha fazla teşviğe sahip olacaktır. İşletmelerin bu fırsatlardan ne ölçüde yararlanacakları, işletmelerin sahip olduğu bilgi ve kapasiteye bağlı olacaktır. Yalnızca kritik bir bilgi

birikimine sahip olan ve belirli bir özümseme kapasitesine sahip işletmeler teknolojik fırsatlar havuzundan yararlanabilecektir (Nieto ve Quevedo, 2005).

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Stratejik Çeviklik- İşletme Performansı İlişkisi

Tallon ve Pinsonneault (2011) işletmelerde yer alan bilgi teknolojileri ve işletme bölümündeki yöneticilerden veriler elde etmiştir. Amerika'da yer alan 241 adet işletme yöneticisinden elde edilen verilere göre; firmaların, uzun vadede, çeviklik için strateji oluşturmalarının, firma performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Shin vd. (2015), Koreli KOBİ'lerle yaptıkları çalışmada; 244 adet anket verisine ulaşmıştır. Yapılan araştırma sonuçları, stratejik çevikliğin, işletme performansını etkileyecek itici bir güç olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Oduayo ve Endurance (2020) Nijerya'daki bankalarda yaptığı çalışmada 60 yöneticiden elde ettiği veriler doğrultusunda, stratejik çevikliğin bankaların performansını önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir. Kurniawan vd. (2020) ise Endonezya'daki telekomünikasyon teknolojisi sağlayan 150 işletmede yaptığı çalışmada, stratejik çevikliğin, işletme performansı üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

3.2. Stratejik Çeviklik- İnovasyon Yeteneği İlişkisi

Hsu ve Fang (2009) Tayvan'da bulunan ve tasarımla uğraşan işletmelerden 123 adet anket verisi elde ettiği çalışmada; insan sermayesi ve ilişki sermayesinin, stratejik çeviklik faktörlerinden olan organizasyonel öğrenme yeteneği aracılığıyla yeni ürün geliştirme performansını iyileştirdiği sonucuna ulaştırmıştır. Ravichandran (2018) ABD'de yaptığı çalışmada, Fortune 1000'de yer alan 129 işletmenin, bilgi sistemleri yöneticilerinden elde ettiği verileri kullanmıştır. Çalışmanın sonuçları arasında işletmelerin inovasyon yeteneklerinin organizasyonel çeviklik ile pozitif ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Ashrafi vd. (2019) İran'da yaptıkları çalışmada, 154 işletmenin üst düzey yöneticilerinden elde ettiği veriler neticesinde; inovasyon yeteneği ile çeviklik arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

AlTaweel ve Al-Hawary (2021) Ürdün'de bulunan Amman Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 224 üst düzey yöneticiden topladığı veriler neticesinde; stratejik çevikliğin, işletme performansı ve inovasyon yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, ayrıca inovasyon yeteneğinin, stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki ilişkinin iyileştirilmesinde aracı rolü olduğunu ifade etmiştir.

3.3. Stratejik Çeviklik- Özümseme Kapasitesi İlişkisi

Tavani vd. (2014) İngiltere'deki imalatçılar üzerine yaptığı çalışmada, 233 adet anket verisinin analiz sonuçlarına göre; özümseme kapasitesi, işletmelerin çeviklik yeteneklerini arttırarak ürün inovasyonunu proaktif bir şekilde olmasını sağlayan, rekabetçi bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Liao vd. (2017) Tayvan'da bulunan finans ve yüksek teknoloji endüstrilerindeki 345 işletmeden veriler elde çalışmanın sonuçları arasında; özümseme kapasitesi ve stratejik çeviklik faktörlerinden olan örgütsel öğrenme ile arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Khan vd. (2020) Pakistan'lı 123 üretim firmasında çalışan 519 üst düzey yöneticilerden elde ettiği veriler neticesinde; stratejik çeviklik ile özümseme kapasitesi arasında anlamlı ilişki olduğunu belirtmiştir.

3.4. İnovasyon Yeteneği- İşletme Performansı İlişkisi

Ngo ve O'Cass (2012) Avusturalya'daki imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 163 üst düzey yöneticiden elde ettiği çalışmanın sonuçları arasında, işletmelerin performanslarını arttırmaları için inovasyon yeteneklerini kullanması gerektiği belirtilmiştir. Ho ve Chang (2015) Tayvan'daki lojistik hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönelik olarak yaptığı çalışmada 251 adet kullanılabilir veri elde etmiştir. Çalışmada, inovasyon yeteneğinin kurumsal performansa olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taneo vd. (2017) Endonezya'da gıda sektöründe faaliyet gösteren 65 KOBİ'den veriler elde ettiği çalışma sonucunda; inovasyon yeteneklerinin KOBİ'lerin rekabet stratejilerini geliştirerek, işletmelerin performansına etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Saunila (2017) Finlandiya'da bulunan, 311 adet işletmeden elde ettiği verilere göre; inovasyon yeteneği ve işletme performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir.

3.5. Özümseme Kapasitesi- İşletme Performansı İlişkisi

Kostopoulos vd. (2011) 461 Yunan işletmesinden elde ettiği veriler neticesinde; üstün yenilik ve finansal performans elde etmenin bir yolu olarak özümseme kapasitesinin etkili olduğu yer almaktadır.

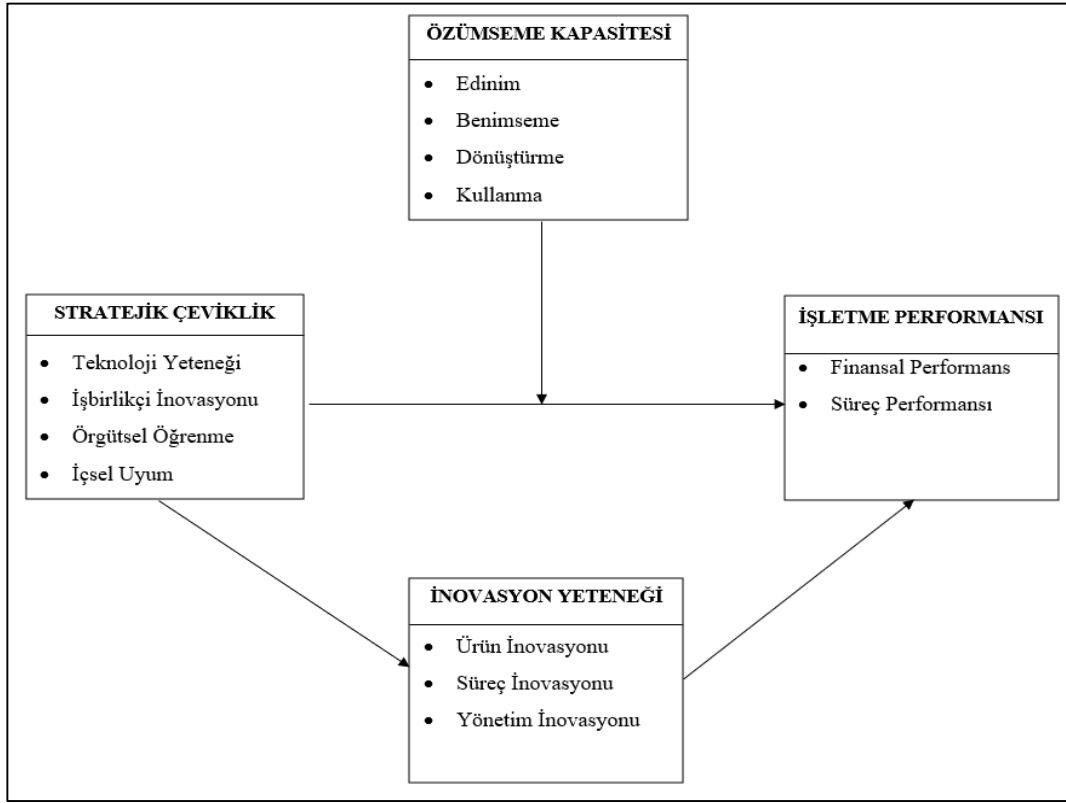
Tzokas vd. (2015) Güney Kore'de 158 işletmeden 316 adet anket verisi elde etmiş ve analizler sonucunda; işletmelerin özümseme kapasitesi ile birlikte, yeni ürün geliştirme, pazar payı ve karlılık açısından daha iyi performansa ulaştığı sonucuna ulaşmıştır. Geylan ve Baraz (2017) yaptıkları araştırmada; Eskişehir Sanayi Odası'na kayıtlı çeşitli sektörlerinden oluşan 598 adet kullanılabilir anket verisine ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçları arasında; özümseme kapasitesi en çok işletme performansının finansal boyutunu etkilerken, ticari ve operasyonel performansı da etkilediği gözlemlenmiştir. Liu vd. (2018) Çin'de yapılan araştırmada, imalat endüstrisindeki 278 adet işletmeden toplanan veriler neticesinde; özümseme kapasitesinin iş performansı üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

4. ARAŞTIRMA VERİLERİ, YÖNTEM VE BULGULAR

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde, inovasyon yeteneğinin aracılık rolü ve özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü irdelenmiştir. Bu kapsamda önerilen araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni stratejik çeviklik, bağımlı değişkeni işletme performansı, aracı değişkeni inovasyon yeteneği ve düzenleyici değişkeni ise özümseme kapasitesidir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Kavramlar arası ilişkiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

H₁: Teknoloji Yeteneği (H_{1a}), İşbirlikçi İnovasyon (H_{1b}), Örgütsel Öğrenme (H_{1c}), İçsel Uyum (H_{1d}) ile Finansal Performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₂: Teknoloji Yeteneği (H_{2a}), İşbirlikçi İnovasyon (H_{2b}), Örgütsel Öğrenme (H_{2c}), İçsel Uyum (H_{2d}) ile Süreç Performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₃: Stratejik Çeviklik ile Ürün İnovasyonu (H_{3a}), Süreç İnovasyonu (H_{3b}) ve Yönetim İnovasyonu (H_{3c}) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₄: Ürün İnovasyonu (H_{4a}), Süreç İnovasyonu (H_{4b}) ve Yönetim İnovasyonu (H_{4c}) ile Finansal Performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₅: Ürün İnovasyonu (H_{5a}), Süreç İnovasyonu (H_{5b}) ve Yönetim İnovasyonu (H_{5c}) ile Süreç Performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₆: Stratejik Çeviklik ile Finansal Performans arasındaki ilişkide; Ürün İnovasyonu (H_{6a}), Süreç İnovasyonu (H_{6b}) ve Yönetim İnovasyonu (H_{6c})'nun aracılık rolü vardır.

H₇: Stratejik Çeviklik ile Süreç Performans arasındaki ilişkide; Ürün İnovasyonu (H_{7a}), Süreç İnovasyonu (H_{7b}) ve Yönetim İnovasyonu (H_{7c})'nun aracılık rolü vardır.

H₈: Stratejik Çeviklik ile Finansal Performans arasındaki ilişkide; Edinim (H_{8a}), Benimseme (H_{8b}), Dönüştürme (H_{8c}) ve Kullanmanın (H_{8d}) düzenleyici rolü vardır.

H_9 : Stratejik Çeviklik ile Süreç Performansı arasındaki ilişkide; Edinim (H_{9a}), Benimseme(H_{9b}), Dönüştürme (H_{9c}) ve Kullanmanın (H_{9d}) düzenleyici rolü vardır.

Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin daha önce yapılan araştırmalardan izin alınarak atıf yapılmıştır. Ölçeklere ait kaynaklar ve faktörler şu şekildedir: Uğurlu vd. (2019) "stratejik çeviklik" ölçeğini Shin vd. (2015) çalışmasından uyarlamıştır. Çağlayan vd. (2019) "işletme performansı" ölçeğini İlkay ve Aslan (2012) ve Küçük ve Kocaman (2014) tarafından yapılan çalışmalarından elde etmiştir. Sayın (2019), inovasyon yeteneği ölçeğini Liao vd. (2006)'dan, Yılmaz (2013) özümseme kapasitesi ölçeğini Flatten vd. (2011) yaptığı çalışmadan uyarlamıştır.

4.2. Ana Kütle, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışma evreni, İstanbul ili içerisinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli firmalar kapsamında gerçekleştirilmiştir. Her işletmeden sorulara cevap verebilecek yönetsel pozisyonda olan katılımcılar seçilerek farklı işletmeler tarafından doldurulan 425 adet ankete ulaşılmıştır. Elde edilen anketlerden yapılan inceleme akabinde cevaplanmayan soruları olan 17 adet anketin çıkartılarak 408 adet anket ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada yararlanılacak olan anketlerin güvenilirliğini ölçmede, en fazla kullanılan yöntemlerden biri olarak "Cronbach's Alpha" katsayısı hesaplanarak iç tutarlılık analizi, ölçekleri oluşturan değişkenlerin faktör yapısını belirlemek ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını tespit etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA), veri setine faktör analizinin uygulanabilirliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) "Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü Testi" ve Barlett'in "Küresellik Testi" (BKT), KFA sonucuna göre elde edilecek faktör yapılarını doğrulamak amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

4.3. Veri Analizi

Araştırmanın bu bölümünde kullanılabilir 408 adet anketin veri analizi ve araştırma modeline göre karar verilen hipotezlerin test sonuçları ifade edilmiştir. Araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analizlerinde SPSS ve AMOS istatistik programları kullanılmıştır.

4.3.1. Ölçeklerin Güvenirliliğinin İncelenmesi

Ölçeklerin Cronbach's alpha güvenilirlik katsayıları aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

Tablo 1. Stratejik Çeviklik Ölçeğinin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Uyum	0,923	3
Teknoloji Yeteneği	0,822	9
Toplam	0,923	12

Stratejik çeviklik ölçeğinde 13 madde ile analiz yapılmıştır. 4 faktörden oluşan stratejik çeviklik ölçeğinde bir sonraki aşamada yapılan analizlerle, bu ölçekten çıkartılan 1 madde sonucunda, 12 madde ile 2 faktör olarak güvenilirlik geçerlik analizi yapılmıştır. Tablo 1'de yer alan Cronbach's Alpha güvenilirlik testi neticesinde, güvenilirlik katsayısı 0,923 olup, ölçek mükemmel seviyede ve yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir.

Tablo 2. İşletme Performansı Ölçeğinin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Finansal Performans	0,864	6
Süreç Performansı	0,828	6
Toplam	0,883	12

Tablo 2'de de görüleceği üzere işletme performansı ölçeğinde yer alan 2 faktör ve 12 maddenin toplam 0,883 güvenirlilik katsayısı bulunmakta olup, ölçek iyi seviyede ve yüksek güvenirlilik düzeyine sahiptir.

Tablo 3. İnovasyon Yeteneği Ölçeğinin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktörler	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yönetim ve Süreç İnovasyonu	0,909	9
Ürün İnovasyonu	0,871	6
Toplam	0,925	12

İnovasyon yeteneği ölçeği 18 madde ve 3 faktörden oluşmaktadır. Bir sonraki bölümde yapılan analizler neticesinde ölçekten çıkarılan 3 madde ile birlikte İnovasyon Yeteneği ölçeğinin son hali; 2 faktör ve 15 maddeden oluşmaktadır. Tablo 3'e göre inovasyon yeteneği ölçeğinde yer alan 2 faktör ve 15 maddenin toplam 0,925 güvenirlilik katsayısı bulunmakta olup, mükemmel seviyede ve yüksek güvenirlilik düzeyine sahiptir.

Tablo 4. Özümseme Kapasitesi Ölçeğinin Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Faktör	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Özümseme Kapasitesi	0,927	13

Özümseme kapasitesi ölçeği 13 madde ve 4 faktörden oluşmaktadır. Bir sonraki bölümde yapılan analizler neticesinde ölçeğin faktör sayısı 1'e düşmüştür. Tablo 4'e göre özümseme kapasitesi faktörün 0,927 güvenirlilik katsayısı bulunmakta olup, mükemmel seviyede güvenirlilik düzeyine sahiptir.

4.3.2. Faktör Analizi

Faktör analizi; çok sayıda güçlü ilişkiye sahip olan değişkeni, belirli sayıdaki gruplara ayırarak, yeni değişkenlere dönüştüren bir analiz türü olarak ifade edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Ölçeklerin ne şekilde faktörel bir yapı oluşturduğu ve maddelerin hangi faktörlere nasıl değerlerle yüklendiğini belirlemek adına KFA yapılmıştır. Faktör analizi sonucuna göre, ölçek maddelerinin Temel Bileşenler Analizine dahil edilmesi için söz konusu değerlerin 0,400 ve üstünde olması beklenmektedir (Mercimek ve Pektaş, 2013). Daha sonrasında maddelerin faktör yükleri incelenmiş ve herhangi bir faktöre 0,500 değerinden düşük faktör yükü ile giren maddeler ölçek dışında bırakılmıştır (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008).

Ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla SPSS aracılığıyla KFA yapılmıştır. Verilerin, keşfedici faktör analizini yapmaya uygun olup olmadığını ölçmek için KMO ve BKT testleri yapılmıştır. KMO testi sonucunda bulunan değer 0,50'nin

altında ise kabul edilemez, 0,50 zayıf, 0,60 orta, 0,70 iyi, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak ifade edilmektedir. BKT ise p değerinin 0.05 ($p < 0.05$)'den küçük olması, veri setinin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008).

DFA ise belirlenen faktörler arasındaki ilişkinin düzeyi, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkisinin olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklamada yeterli olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Erkorkmaz vd., 2013).

Değişkenlerin KMO ve BKT Testi sonuçları aşağıda ifade edilmiştir:

Tablo 5. Ölçeklere Ait KMO ve BKT Sonuçları

	Test		Sonuçlar	
	Stratejik Çeviklik	Kaiser-Meyer-Olkin		0,922
Bartlett Küresellik Testi		Ki-Kare	2884,352	
		Sd.	66	
		p	0	
	Test		Sonuçlar	
	Kaiser-Meyer-Olkin		0,873	
İşletme Performansı	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	2170,044	
		Sd.	66	
		p	0	
	Test		Sonuçlar	
	Kaiser-Meyer-Olkin		0,932	
İnovasyon Yeteneği	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3469,829	
		Sd.	105	
		p	0	
	Test		Sonuçlar	
	Kaiser-Meyer-Olkin		0,929	
Özümleme Kapasitesi	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3073,665	
		Sd.	78	
		p	0	

Analizler sonucunda Tablo 5'deki bulgular neticesinde ölçeklerin KMO değeri 0,500'den büyük, BKT sonuçları $p < 0,01$ olduğu için, ölçek maddelerinin faktörel yapıda değerlendirilmeye uygunluk gösterecek seviyede ilişki gösterdiği saptanmıştır.

Tablo 6. Stratejik Çeviklik Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Örgütsel Uyum	Teknoloji Yeteneği	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
TY2		0,865		
TY3		0,795	43,804	0,811
TY1		0,781		
OO2	0,808			
ICSEL1	0,79			
OO1	0,782			
OO3	0,774			
OO4	0,77		20,836	0,923
ICSEL2	0,742			
ISB2	0,74			
ISB3	0,688			
ICSEL3	0,652			
Toplam			64,64	0,923

Tekrarlanan analizler neticesinde Tablo 6'da görüleceği üzere; İşbirlikçi İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İçsel Uyum faktörlerini ölçen maddeler Örgütsel Uyum faktörü altında toplanırken, Teknoloji Yeteneği faktörünü ölçen maddeler Teknoloji Yeteneği faktörü altında toplanmıştır. İşbirlikçi İnovasyon, Örgütsel Öğrenme ve İçsel Uyum faktörlerini ölçen maddeleri inceledikten sonra maddelerin içeriklerinden yola çıkarak örgütsel uyum adı altında bir faktör oluşturulmuştur. Araştırma modelinde yer alan iki faktörden, örgütsel uyum toplam varyansın %20,836'sını, Teknoloji Yeteneği %43,804' ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte toplam varyans %64,640 olmuştur.

Keşfedici faktör analizi sonucunda, Tablo 7'de de belirtildiği gibi stratejik çeviklik değişkeninin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında tüm değerlerin kabul sınırlarında olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Stratejik Çeviklik Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Ölçüm	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 2$	$2 < X^2/sd < 5$	3,344	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,076	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI < 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,942	Kabul Edilebilir Uyum

NNFI (TLI)	$TLI \geq 0,95$	$0,95 \geq TLI \geq 0,90$	$0,946$	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,95 \geq CFI \geq 0,90$	$0,958$	İyi Uyum
SRMR	$0,05 \geq SRMR \geq 0$	$0,10 \geq SRMR \geq 0,05$	$0,0383$	İyi Uyum

Tablo 8. İşletme Performansına İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Finansal Performans	Süreç Performansı	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
FP2	0,848			
FP3	0,794			
FP1	0,742		30,138	0,864
FP4	0,718			
FP5	0,713			
FP6	0,603			
SP3		0,791		
SP2		0,789		
SP4		0,696	27,565	0,828
SP5		0,693		
SP1		0,682		
SP6		0,534		
Toplam			57,703	0,883

Yapılan analizde Tablo 8'de görüleceği üzere, finansal performansı ölçen maddeler finansal performans faktöründe yer alırken, süreç performansını ölçen maddeler süreç performansı faktörü altında toplanmıştır.

Araştırma modelinde yer alan iki faktörden, Finansal Performans toplam varyansın %30,138' ini, Süreç Performansı %27,565' ini açıklamaktadır. Bununla birlikte toplam varyans %57,703'dür.

İşletme performansı ölçeğine ait DFA sonuçları Tablo 9'da ifade edilmiştir.

Tablo 9. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin DFA

Ölçüm	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 2$	$2 < X^2/sd < 5$	4,148	Kabul Edilebilir Uyum

RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	$0,088$	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI < 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	$0,904$	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$TLI \geq 0,95$	$0,95 \geq TLI \geq 0,90$	$0,902$	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,95 \geq CFI \geq 0,90$	$0,925$	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0,05 \geq SRMR \geq 0$	$0,10 \geq SRMR \geq 0,05$	$0,0587$	Kabul Edilebilir Uyum

Ölçeğe ait RMSEA ve X^2/sd uyum indeksleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı IP2-IP3 ve IP4-IP5 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda, uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

İnovasyon yeteneğinin üç faktörüne yönelik KFA sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. İnovasyon Yeteneğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Yönetim Süreç İnovasyonu	ve Ürün İnovasyonu	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
YONET3	0,803			
YONET5	0,786			
YONET6	0,785			
YONET7	0,784			
YONET4	0,742		33,419	0,909
YONET2	0,707			
SUREC2	0,598			
SUREC1	0,585			
SUREC3	0,556			
URUN4		0,821		
URUN5		0,769		
URUN3		0,752		
URUN2		0,71	26,466	0,871
URUN1		0,696		
URUN6		0,626		
Toplam			59,884	0,925

Tekrarlanan analizler sonucunda, maddelerin yüklendikleri faktörlerle olan ilişkisine bakılarak, faktörü yükünün de 0,500'ün altında kalmayacak şekilde pek çok kez keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Analizler neticesinde yönetim inovasyonu ve süreç inovasyonu faktörleri birleşmiş ve bu iki faktörün birleşimine yönetim ve süreç inovasyonu adı verilmiştir.

Araştırma modelini oluşturan Yönetim ve Süreç İnovasyonu modelin %33,419, Ürün İnovasyonu toplam modelin %26,466'sını ve her iki faktör toplam varyansın %59,884'ünü açıklamaktadır.

Tablo 11. İnovasyon Yeteneği Ölçeğine İlişkin DFA

Ölçüm	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 2$	$2 < X^2/sd < 5$	4,213	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,089	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI < 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,896	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$TLI \geq 0,95$	$0,95 \geq TLI \geq 0,90$	0,901	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,95 \geq CFI \geq 0,90$	0,918	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0,05 \geq SRMR \geq 0$	$0,10 \geq SRMR \geq 0,05$	0,0579	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 11'de inovasyon yeteneği ölçeğine ait uyum indeksleri incelenirken uyum indeksleri kabul edilebilir sınırlarda olmadığı için SUREC2-SUREC3 ve YONET5-YONET6 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. Özümseme Kapasitesine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Özümseme Kapasitesi	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
DON1	0,807		
BEN1	0,806		
BEN4	0,784	53,735	0,927
DON2	0,777		
BEN2	0,763		

BEN3	0,756
EDI2	0,749
KUL3	0,725
KUL2	0,721
KUL1	0,691
EDI3	0,671
EDI1	0,658
DON3	0,587

Tablo 12’de de görüleceği üzere katılımcılar edinim, benimseme, dönüştürme ve kullanma faktörlerini tek bir faktör gibi düşündükleri için tüm maddeler bir faktör altında toplanmıştır. Bu sebeple tek faktöre özümseme kapasitesi adı verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan özümseme kapasitesi tek faktör olup varyansı %53,735’dir. Özümseme kapasitesine ait DFA sonuçları Tablo 13’te ifade edilmiştir.

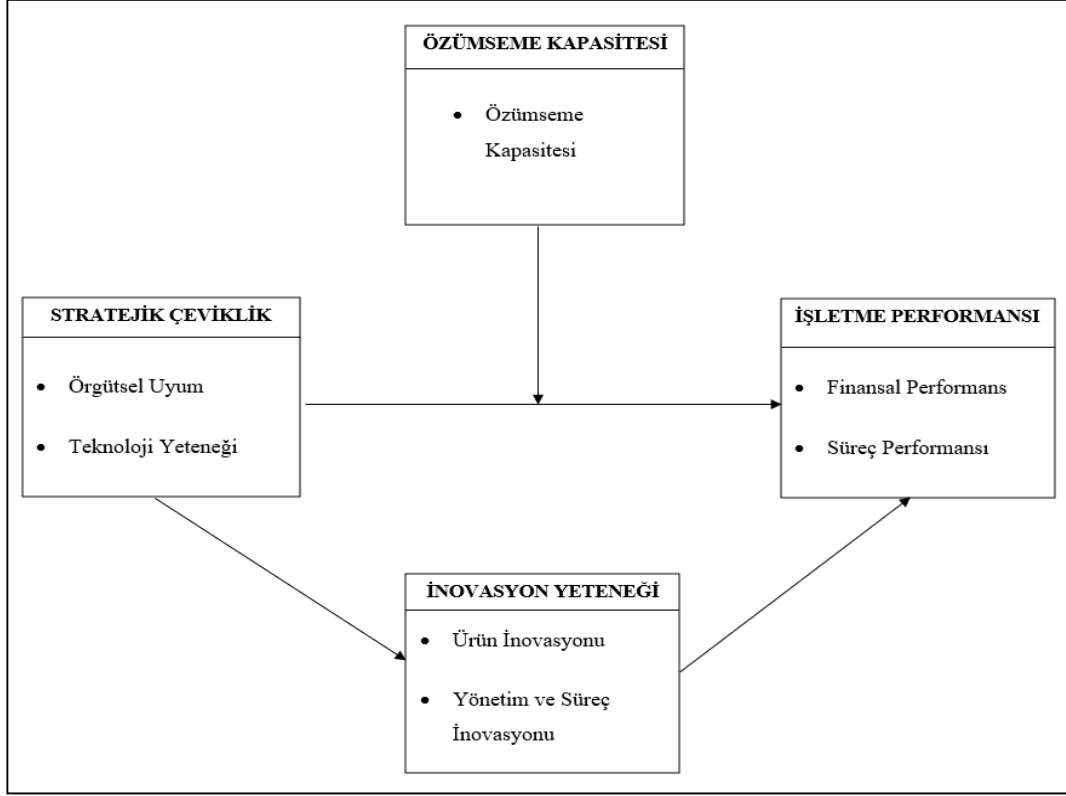
Tablo 13. Özümseme Kapasitesi Ölçeğine Ait DFA Sonuçları

Ölçüm	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Modelin Ulaştığı Sonuç	Modelin Başarı Düzeyi
χ^2/df	$0 < X^2/sd < 2$	$2 < X^2/sd < 5$	3,421	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	RMSEA $\leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,077	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$0,95 \leq NFI < 1$	$0,90 \leq NFI < 0,95$	0,931	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$TLI \geq 0,95$	$0,95 \geq TLI \geq 0,90$	0,938	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$CFI \geq 0,95$	$0,95 \geq CFI \geq 0,90$	0,95	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0,05 \geq SRMR \geq 0$	$0,10 \geq SRMR \geq 0,05$	0,0401	İyi Uyum

Özümseme kapasitesi ölçeğine ait RMSEA ve X^2/sd uyum indeksleri ilk aşamada istenilen düzeyde çıkmadığından dolayı OK1-OK2 ve OK12-OK13 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Yapılan DFA analizi sonucunda, uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum aralıklarında olduğu belirlenmiştir.

5. KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ

Araştırmada stratejik çevikliğin işletme performansına etkisinde, inovasyon yeteneğinin aracılık rolü ve özümseme kapasitesinin düzenleyici rolü irdelenmiştir. Bu kapsamda önerilen son araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Faktör Analizi Sonucu Revize Edilmiş Model

Araştırmanın bağımsız değişkeni stratejik çeviklik, bağımlı değişkeni işletme performansı, aracı değişkeni inovasyon yeteneği ve düzenleyici değişkeni ise özümseme kapasitesidir. Yapılan analizler sonucunda; değişkenlerin faktör sayıları ve isimleri değişmiştir. Faktör analizi sonucunda oluşan nihai model, Şekil 2’de ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra revize edilmiş hipotezler de şu şekildedir:

H₁: Örgütsel Uyum (H_{1a}), Teknoloji Yeteneği (H_{1b}) ile Finansal Performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₂: Örgütsel Uyum (H_{2a}), Teknoloji Yeteneği (H_{2b}), ile Süreç Performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₃: Stratejik Çeviklik ile Ürün İnovasyonu (H_{3a}), Yönetim ve Süreç İnovasyonu (H_{3b}) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₄: Ürün İnovasyonu (H_{4a}) ve Yönetim ve Süreç İnovasyonu (H_{4b}) ile Finansal Performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₅: Ürün İnovasyonu (H_{5a}) ve Yönetim ve Süreç İnovasyonu (H_{5b}) ile Süreç Performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki vardır.

H₆: Stratejik Çeviklik ile Finansal Performans arasındaki ilişkide; Ürün İnovasyonu (H_{6a}) ve Yönetim ve Süreç İnovasyonu (H_{6b})’nun aracılık rolü vardır.

H₇: Stratejik Çeviklik ile Süreç Performans arasındaki ilişkide; Ürün İnovasyonu (H_{7a}) ve Yönetim ve Süreç İnovasyonu (H_{7b})’nun aracılık rolü vardır.

H₈: Stratejik Çeviklik ile Finansal Performans arasındaki ilişkide; Özümseme Kapasitesinin (H_{8a}) düzenleyici rolü vardır.

H₉: Stratejik Çeviklik ile Süreç Performansı arasındaki ilişkide; Özümseme Kapasitesinin düzenleyici rolü vardır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çeşitli nedenler sonucu oluşan belirsizlik ortamı içerisinde, işletmelerin ortak amacı faaliyetleri neticesinde hedefledikleri gelire ulaşmaktır. İşletmeler belirledikleri amaca uygun olarak faaliyetlerine devam ederken, bir yandan da hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını bilmeleri önem taşımaktadır. Bu kapsamda işletme performansı gündemde kalmaya devam eden bir konu olarak yerini korumaktadır.

İşletmeler faaliyetlerine devam edebilmek ve gelişebilmek adına; ciro, pazar payı, karlılık, marka bilinirliği gibi birden fazla alanda mücadele ederken stratejik çeviklik ve stratejik çevikliği oluşturan faktörleri ön plana çıkardıklarında hedefledikleri noktaya ulaşabilmek adına rakiplerine göre avantajlı konumda olacaklardır. Aynı zamanda işletmelerin inovasyon yetenekleri de rekabet ortamında kilit bir roledir. İşletmelerin, teknolojiyi yakından takip ederek, yeni ürün tasarımı, mevcut ürünlerini geliştirme ve süreç iyileştirmesi gibi konular son derece önem arz eden ve performanslarını arttıracak unsurlar olarak görülmektedir. İşletmeler açısından özümseme kapasitesi ise dışarıdan bilgileri temini ve bu bilgilerin kullanılması açısından önemlidir.

Önerilen araştırma modelinde, stratejik çevikliğin işletme performansı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Belirli bir örnek grubu çerçevesinde elde edilen verilere faktör analizleri yapılarak araştırmaya uygun bir tasarım elde edilmiştir. Ayrıca inovasyon yeteneğinin aracı rolü ve özümseme kapasitesinin düzenleyicilik rolü ile ilgili literatür çalışması sonuçları paylaşılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki aşamasında uygulamaya geçilerek hipotezler test edilebilir. Sektörlere göre farklılık analizleri gerçekleştirilebilir. Ayrıca araştırma derinleştirilerek liderlik türlerinin ve örgüt yapılarının değişkenler üzerindeki etkileri incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abdallah, A. B. ve Al-Ghwayeen, W. S. (2020). Green Supply Chain Management and Business Performance: the Mediating Roles of Environmental and Operational Performances. *Business Process Management Journal*, 26(2), 489-512.

Açıkgöz, A. ve Günsel, A. (2014). Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(2), 33-60.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W. ve Gomes, E. (2020). Strategic Agility and Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 1-3.

Altaweel, I. R. ve Al-Hawary, I. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. *Sustainability*, 13(14), 1-14.

Ashrafi, A., Ravasan Z. A., Trkman, P. ve Afshari, P. (2019). The Role of Business Analytics Capabilities in Bolstering Firms' Agility and Performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Çağlayan, E., Görener, A. ve Toker, K. (2019). Otomotiv Kalite Sistemi Uygulamaları ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1807-822.

Elitaş, C. ve Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-369.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. ve Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences*, 33(1), 210-223.

Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A. ve Brettel, M. (2011). A Measure of Absorptive Capacity: Scale Development and Validation. *European Management Journal*, 29, 98-116.

Gerald, E., Obianuju, A. ve Chukwunonso, N. (2020). Strategic Agility and Performance of Small and Medium Enterprises in the Phase of Covid-19 Pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2 (1), 41-50.

Geylan, A. ve Baraz, A. B. (2017). İşletmelerde Özümseme Kapasitesi ile İşletme Performansı İlişkisi: Eso Araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 55-74.

Grabner, I., Posch, A. ve Wabnegg, M. (2018). Materializing Innovation Capability: A Management Control Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 163-185.

Gray, C. (2006). Absorptive Capacity, Knowledge Management and Innovation in Entrepreneurial Small Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 12(6), 345-360.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Ho, L. H. ve Chang, P. Y. (2015). Innovation Capabilities, Service Capabilities and Corporate Performance in Logistic Services. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 24-33.

Hogan, S. J., Soutar, G. N., Kennedy, J. R. M. ve Sweeney, J. C. (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1267-1273.

Hooper, M., Steeple, D. ve Winers, C. N. (2001). Costing Customer Value: an Approach for the Agile Enterprise. *International Journal of Operations and Production Management*, 21 (5-6), 630-644.

Hsu, Y. H. ve Fang, W. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: the Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76, 664-677.

Ivory, S. B. ve Brooks, S. B. (2018). Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility. *Journal of Business Ethics*, 148(3). 347-361.

İlkay, M. S. ve Aslan, E. (2012). The Effect of the ISO 9001 Quality Management System on the Performance of SMEs. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29(7), 753-778.

Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 81-98.

Kariv, D. Menzies, T. V., Brenner, G. A. ve Filion, L. J. (2009). Transnational Networking and Business Performance: Ethnic Entrepreneurs in Canada. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(3), 239-264.

Kennerley, M. ve Neely, A. (2002). A Framework of The Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1222-1245.

Khan, S. H., Majid, A. ve Yasir, M. (2020). Strategic Renewal of Smes: The Impact of Social Capital, Strategic Agility and Absorptive Capacity. *Management Decision*, 1-18.

Khazanchi, S., Lewis, M. W. ve Boyer, K. K. (2007). Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation. *Journal of Operations Management*. 58, 871-844.

Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. ve Ioannou, G. (2011). Absorptive Capacity, Innovation, and Financial Performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343.

Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M. ve Kosasih, W. (2020). The Impact of Balanced Agile Project Management on Firm Performance: The Mediating Role of Market Orientation and Strategic Agility. *Review of International Business and Strategy*, 30(4), 1-34.

Küçük, O. ve Kocaman, G. (2014). Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29, 37-52.

Liao, S. H., Chen, C. C., Hu, D. C., Chung, Y. C. ve Yang, M. J. (2017). Developing a Sustainable Competitive Advantage: Absorptive Capacity, Knowledge Transfer and Organizational Learning. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 1431-1450.

Liu, X., Zhao, H. ve Zhao, X. (2018). Absorptive Capacity and Business Performance, the Mediating Effects of Innovation and Mass Customization. *Industrial Management and Data Systems*, 118(9), 1787-180.

Mercimek, O. ve Pektaş, M. (2013). İstatistiğe Yönelik Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 759-776.

Nemanich, L. A., Keller, R. T., Vera, D. ve Chin, W. W. (2010). Absorptive Capacity in R&D Project Teams: A Conceptualization and Empirical Test. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(4), 674-688.

Ngo, L. V. ve O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-Related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.

Nieto, M. ve Quevedo, P. (2005). Absorptive Capacity, Technological Opportunity, Knowledge Spillovers and Innovative Effort. *Technovation*, 25, 1141-1157.

Oduwayo, A. O. ve Enduranca, A. (2020). Strategic Agility and Organizational Performance of Deposit Monet Banks in Rivers State. *International Journal of Innovative Social Sciences and Humanities Research*, 8(3), 103-113.

- Ofoegbu, O. E. ve Akanbi, P. A. (2012). The Influence of Strategic Agility on the Perceived Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *International Business and Economics Research Journal*, 11(2), 153-160.
- Owais, L. ve Kiss, J. T. (2020). The Effects of Using Performance Measurement Systems (Pmss) on Organizations' Performance. *Cross-Cultural Management Journal*, 22(2), 111-121.
- Purbey, S., Mukherjee, K. ve Bhar, C. (2007). Performance Measurement System for Healthcare Processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241-251.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring The Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Roth, A. V. (1996), Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24 (2), 30-36.
- Sakaryalı, A. M. D. (2014). İnovasyon ve Risk Sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.
- Saunila, M. (2017). Innovation Capability in Achieving Higher Performance: Perspectives of Management and Employees. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(8), 903-916.
- Sayın, B. (2019). İnovasyon Kültürü ile Örgüt İçi Girişimcilik Etkileşiminin İnovasyon Yeteneği Üzerine Etkisi. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Bölümü, Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Gaziantep.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 37. 445-460.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and Its Influence on Operational and Firm Performance. *International Journal of Production Economics*, 168(C), 181-196.
- Şanal, M. ve Öztürk, M. (2019). Örgüt Kültürünün Üretim İşletmelerinin Performansına Etkisi: Adana Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(2), 257-271.
- Tallon, P. P. ve Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35 (2), 463-486.
- Taneo, S. Y. M., Setyaningsih, Y. ve Lindawati, A. S. L. (2017). Improving Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of Processed Food Through Competitive Strategy, Industry Environment, Innovation Capability and Macroeconomics Factors. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(4), 1175-1187.
- Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2), 233-248.
- Tavani, S. N. İ, Sharifi, H. ve İsmail, H. S. (2014). A Study of Contingency Relationships between Supplier Involvement, Absorptive Capacity and Agile Product Innovation. *International Journal of Operations and Production Management*, 34(1), 65-92.

Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H. ve Dajani, H. A. (2015). Absorptive Capacity and Performance: The Role of Customer Relationship and Technological Capabilities in High-Tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142.

Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6 (1), 93-106.

Yılmaz, A. (2013). İşletmelerde Özümseme Kapasitesi ile İşletme Performansı İlişkisi: ESO'da Bir Araştırma. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Eskişehir.

Yusr, M. M. (2016). Innovation Capability and its Role in Enhancing the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance. *Journal of Open Innovation Technology, Market and Complexity*, 2(1), 1-15.

MAKYAVELİZMİN DEĞİŞİME DİRENÇ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL HAFIZANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Serkan YAĞŞI

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Doktora Programı
ORCID: 0000-0002-0175-6921*

ÖZ

Bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. Bu nicel çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 102 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Dört bölümden oluşan anket formunda sırasıyla; demografik sorular, Makyavelizm ölçeği, örgütsel hafıza ölçeği ve değişime direnç ölçeği yer almaktadır. Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Çalışma hipotezlerinin testi regresyon analiziyle gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Makyavelizm, Örgütsel Hafıza, Değişime Direnç
JEL Kodları: D72, M50, M10

THE MODERATING ROLE OF ORGANIZATIONAL MEMORY IN THE EFFECT OF MACHIAVELLIANISM ON RESISTANCE TO CHANGE

ABSTRACT

In this study, it was aimed to examine the effect of Machiavellianism on resistance to change. In addition, the moderating role of organizational memory in the aforementioned relationship was also examined. This quantitative study was conducted in the relational screening model. The sample of the study consisted of a total of 102 participants selected by simple random sampling method from the employees of businesses operating in the private sector in Istanbul. Questionnaire technique was used to collect data in the study. The questionnaire consisted of four parts, respectively; demographic questions, Machiavellianism scale, organizational memory scale and resistance to change scale. SPSS v26 software was used in the analysis of the data collected within the scope of the study. Hypotheses tests were carried out by regression analysis. As a result of the analysis, it was determined that Machiavellianism had a positive and significant effect on resistance to change. On the other hand, it was concluded that organizational memory did not have a moderating role in the aforementioned relationship.

Keywords: Machiavellianism, Organizational Memory, Resistance to Change
Jel Codes: D72, M50, M10

Gönderim Tarihi:30 Eylül 2022; Kabul Tarihi:18 Ekim 2022

Teorik Makale – Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında işletmelerin faaliyet gösterdiği çevre koşulları çok hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Özellikle küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişim sonucunda ortaya çıkan pazar koşulları ve yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çeşitli amaçlarla değişim projelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Uygulamaya geçen gerek örgütsel yapılanma gerekse iş süreçleriyle ilgili değişim çalışmalarının çok büyük bir bölümünün ya başarısız olduğu ya da planlanan etkiyi yaratmadığı görülmektedir.

Değişim çabalarının büyük çoğunluğunun başarısız olmasının en büyük nedenlerinden biri çalışanların gerek kişilik özellikleri gerekse yönetimin değişim sürecindeki yanlış uygulamalarından kaynaklanan değişime dirençtir. Bu nedenle çalışanların değişime direnç göstermelerine neden olan faktörlerin tespit edilmesi ve etki mekanizmalarının tam olarak anlaşılması, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri için büyük önem taşıyan değişime direnç süreçlerinin başarılı yönetimi için büyük önem taşımaktadır.

Olumsuz tavır, tutum ve davranış olarak ortaya çıkan değişime direncin çalışanları bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak yine olumsuz etkileyen kavramlardan kaynaklanabileceği düşünülebilir. Bu bağlamda, Niccolo Machiavelli'nin 16. Yüzyılda yazdığı "Prens" (Hükümdar) kitabındaki siyasi liderlikle ilgili bazı ifadelerin, 20. Yüzyıl araştırmacıları tarafından derlenip ortaya çıkardıkları Makyavelizm kavramının çalışan davranışlarına ve değişime direnç ile ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, örgütsel hafıza kavramı çerçevesinde, örgüt çalışanlarının yeni deneyimler yerine örgütsel hafıza ile elde ettikleri bilgi ve deneyime başvurdukları belirtilmektedir. Bu çerçevede, değişimin getireceği belirsizlikten kaçınmak ve isteklerine ulaşmak için her yolu meşru görmekle karakterize edilen Makyavelist çalışanların değişime karşı geliştirecekleri tutumun örgütsel hafızadan önemli ölçüde etkilenebileceği belirtilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkinin örgütsel hafızanın daha yüksek olduğu durumlarda daha güçlü, daha düşük seviyeli olduğu durumlarda ise daha zayıf olmasının beklenebileceği değerlendirilmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenecektir. Literatürde Makyavelizm, örgütsel hafıza ve değişime direnç kavramların bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanılmadığı göz önüne alındığında, çalışma sonucunda sunulacak ampirik kanıtların literatürdeki boşluğa önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. DEĞİŞİME DİRENÇ VE BOYUTLARI

Değişim kavramı antik çağlardan günümüze kadar çeşitli düşünürler, bilim adamları ve birçok kişi tarafından tartışılmıştır. Değişim kavramından ilk bahseden düşünür olan Efesli Herakleitos'a göre dünya bir "yapıdan" ziyade uçsuz bucaksız bir "süreçtir". Dünya her şeyin toplamı değil, tüm olayların ve değişikliklerin toplamıdır. Herakleitos'a da ait olan "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" sözü, birçok kişi tarafından bilinmekte ve günlük hayatta zaman zaman kullanılmaktadır (Wagner, 1995). Değişim, herhangi bir sistemin, sürecin veya ortamın belirli koşullar altında bir halden başka bir hale dönüşmesi olarak ifade edilebilir (Yıldız, 2012). Bu, bireylerin veya nesnelerin konumlarının

değişmesinden, insanların bilgi ve yetenekleri gibi bazı unsurların mevcut durumlarından farklı bir düzeye gelmesine kadar her türlü değişikliği ifade etmektedir (Aldag ve Stearns, 1987). Değişim, kişisel ve örgütsel düzeyde incelenebilir. Kişisel düzeyde değişim, kişinin işiyle ilgili en son teknik bilgilere sahip olması ve onu kullanma becerilerini geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020). Örgütsel değişim ise örgütün çeşitli alt sistemleri ve unsurları ile bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelen her türlü dönüşümü yani farklılaşmayı ifade eder (Akat vd., 1997). Örgütsel bağlamda örgütün mevcut durumunun belirlenmesi ile başlayarak örgütü en iyi düzeye getirmek için gerekli stratejilerin oluşturulması ve uygulanması değişimin örgütsel özellikleridir (Güleş ve Burgess, 2000). Bu anlamda örgütsel değişim; yenilik, büyüme ve gelişme gibi unsurları içeren kapsamlı bir kavramdır (Akyüz, 2006). Günümüzde başta bilimsel ve teknolojik gelişmeler olmak üzere yasal düzenlemeler ve rekabet gibi faktörlerin sonucu olarak normlar, değerler, kültürler gibi birçok şey değişmekte ve bu durum örgütleri değişime ayak uydurmaya itmektedir (Çınar, 2005). Değişime 21. yüzyıl işletmeleri açısından bakıldığında değişimin kapsamının genişlediği, değişime hızlı ve etkin bir şekilde katılabilen işletmelerin rekabet avantajı elde edebildiği görülmektedir. Örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmeleri, gelecekteki başarıları ve hayatta kalmaları için gereklidir ve değişimin iyi yönetilmesi örgüt için olumlu sonuçlar getirecektir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006). Bu süreçte örgütlerin yönetmek durumunda kalacakları konulardan birisinin de değişime direnç olduğu görülmektedir.

Değişime direnç, “çalışanlar tarafından değişimi durdurma, geciktirme ve dönüştürme uğraşları olarak yönetim tarafından algılanan eylemler” olarak tanımlanmaktadır (Bemmel ve Reshef, 1991: 231). Değişimin kaçınılmaz bir gerçek olmasının yanı sıra her birey değişime farklı düzeyde direnç göstermektedir. Değişime direnme, değişimin mevcut durumu bozması ve alışılmışın dışında bir şey getirmesi nedeniyle oluşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015). İşletmede değişimin olumlu getirilerini anlamayan veya değişimin getirisini istemeyen kişiler, değişim istemediklerini davranışlarıyla göstermeye çalışırlar. Bu şekilde değişime direnmenin bir tutum ya da davranış olduğu söylenebilir. Bu tutum ve davranışlar, bireyin değişim konusundaki isteksizliğinin bir yansımasıdır (Schermerhorn vd., 1995). Bireysel olarak, değişime verilen tepkiler, birbirlerine isteyerek yardım etmekten sabote etmeye ve işten ayrılmaya kadar farklı şekillerde değerlendirilebilir. Bireyin genel tutumu kabullenme, kayıtsızlık, pasif veya aktif direnç olarak gruplandırılabilir. İnsanlar değişime bireysel olarak tepki gösterebildikleri gibi örgütsel anlamda da değişime direnebilirler (Tunçer, 2013).

Oreg (2003), değişime direncin kişilik özelliklerinden kaynaklı bir durum olduğuna dikkat çekmiş ve değişime direnci; “kontrolü kaybetme isteksizliği”, “bilişsel katılık”, “psikolojik dayanıklılık eksikliği”, “değişime dahil olan uyum dönemine hoşgörüsüzlük”, “düşük seviyelerde teşvik ve yenilik tercihi” ve “eski alışkanlıkları bırakma isteksizliği” olarak altı boyutta kavramsallaştırmıştır. Daha sonra bu boyutlar; rutin arayışı, duygusal tepki, kısa vadeli düşünme ve bilişsel direnç olmak üzere dört boyuta indirilmiştir (Aras, 2015).

Rutini arama boyutu, hem “düşük seviyelerde teşvik ve yenilik tercihini” hem de “eski alışkanlıklardan vazgeçmedeki isteksizlik” boyutlarını içermektedir (Çelik, 2019). Rutin arayışı boyutu, bireyin değişime karşı eski alışkanlıklarını bırakmaya yönelik isteksizliğini belirtmektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Bireylerin sürekli olarak rutinlerinde ısrar etmeleri ve yeni durumlarda bile rutin işlerini bırakmamak için çaba göstermeleri sayesinde değişime karşı direncin açığa çıkmasını ifade etmektedir (Karabal, 2018).

Duygusal tepki boyutu, dayatılan değişime karşı duyulan duygusal tepkileri yansıtmaktadır (Çelik, 2019) ve bireylerin değişime karşı stres duygularını ve rahatsızlık hislerini göstermektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018). Değişimlere karşı sergilenen bu kişisel tepkiler dışa vurulmadan veya dışa vurularak gerçekleşirken duyguların ortaya çıkarttığı tepki sonucu değişikliğe karşı direnç oluşmaktadır (Karabal, 2018).

Kısa vadeli düşünme boyutu, değişim sürecindeki bireyin, değişimden kaynaklanan sıkıntıdan kurtulmak amacıyla öncelikle uzun dönemdeki faydaları düşünmek yerine kısa vadeye odaklanarak zorlayıcı durumdan anlık kurtulma gayretlerini açıklamaktadır (Aras-Berger ve Türker, 2018). Kısa vadeli düşünme, değişimi ele alırken kısa vadeli bir odağı yansıtmaktadır. Buradaki odak, değişimin verdiği rahatsızlık veya olumsuz etkileri üzerinde görünmektedir. Bu boyut, değişimde yer alan potansiyel uzun vadeli faydalara karşı farkındalığına rağmen ortaya çıkan direnci yansıttığı için irrasyonel bir bileşen olarak görülebilir (Çelik, 2019).

Bilişsel direnç boyutu ise kişilerin zihinsel olarak değişime kapalı ve önyargılı olmaları olarak tanımlanmakta (Karabal, 2018) ve bireyin düşüncelerini değiştirebilme kolaylığı ve sıklığını ifade etmektedir (Aras-Berger ve Türker, 2018).

3. MAKYAVELİZM VE BOYUTLARI

Makyavelizm, İtalyan siyasetçi ve düşünür Niccolo Machiavelli'nin 1532 tarihli "Prens" isimli kitabındaki düşüncelere dayanan bir yaklaşımdır. Machiavelli, bu eserde gücü elinde tutmayı tamamen menfaate dayanan ve şeref, dürüstlük, güven gibi değerlerden uzak, pragmatik bir yaklaşımla ele almıştır (Kessler vd., 2010).

Makyavelizme yönelik kavramsal yaklaşım ise Christie ve Geis (1970) tarafından geliştirilmiş (Ulbeği, 2016) ve Makyavelist bireyler kendi amaçlarına ulaşmak maksadıyla diğer bireyleri manipüle etmeye çaba harcayan kişiler olarak belirtilmiştir (Kessler vd., 2010). Makyavelizm; kişisel çıkarları her şeyin üstünde tutmak, amaçlara ulaşabilmek için diğer insanları kullanmak, sömürmek ve manipülatif davranışlarda bulunmakla karakterize edilmiştir (O'Connor ve Athota, 2013: 750). Farklı bir tanımda ise Makyavelizm, bireylerin faydacı olması ve amaçlarına ulaştıracak bütün yolların meşru olduğuna inanma seviyesi olarak belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 58)

Ahlaki değerleri önemsemeyen, sinik, baskıcı, şüpheli, antisosyal eğilimli ve soğuk bireyler olan makyavelistler, diğer taraftan uzun vadeli planlama yapabilmekte ve sosyal rekabet içerisinde güç kazanmaya odaklanmaktadır (Ali vd., 2009; Rauthmann, 2012).

Makyavelizm, Dahling vd. (2009) tarafından diğerlerine güvensizlik, kontrol arzusu, statü arzusu ve ahlak dışı manipülasyon olmak üzere dört boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır.

Diğerlerine güvensizlik, "başkalarının motivasyonları ve niyetleri hakkında sinik bir bakış açısı ve bu niyetlerin kendisi için sahip olduğu olumsuz sonuçlarla ilgili endişeler" olarak tanımlanmaktadır (Dahling vd., 2009: 227). Makyavelist bireyler başkalarına güvenmeme eğilimindedir, çünkü kendileri başkalarını manipüle etme eğilimindedir ve bu nedenle başkalarının onları manipüle etmeye çalışacağına inanırlar (Greenbaum vd., 2017).

Kontrol arzusu, "başkalarının sahip olduğu gücü en aza indirmek için kişilerarası durumlar üzerinde hakimiyet kurma ihtiyacı" olarak tanımlanmaktadır (Dahling vd., 2009: 228). Makyavelist bireyler başkalarını tehdit edici olarak gördükleri için,

sosyal ortamlarda tahakküm kurarak başkalarının gücünü kontrol etmeye ve sınırlamaya çalışırlar (Greenbaum vd., 2017).

Makyavelistler, “dış başarı göstergelerini biriktirme arzusu” olarak tanımlanan (Dahling vd., 2009: 228) güçlü bir statü arzusuna sahiptir. Olayları öncelikle dışsal olarak kontrol ediliyor olarak görürler ve dolayısıyla içsel olarak tatmin edici olmaktan ziyade dışsal (örneğin zenginlik, güç ve statü sağlayan hedefler) hedefler peşinde koşarlar (Greenbaum vd., 2017).

Ahlak dışı manipülasyon ise “ahlak standartlarını göz ardı etme ve başkalarının pahasına kendine fayda sağlayan davranışlarda değer görme istekliliği” olarak tanımlanmaktadır (Dahling vd., 2009: 228).

4. MAKYAVELİZM İLE DEĞİŞİME DİRENÇ İLİŞKİSİ

Makyavelizm, bir kişinin olumsuz ve sinik dünya görüşünü, etik kaygılardan ayrılma, kişisel hedeflere ulaşma ve kişisel ihtiyaçları karşılamak için gereken tüm eylemlerde bulunma eğilimini yansıtan genel bir kişilik özelliğini ifade etmektedir (Christie ve Geis, 1970). Yüksek düzeyde Makyavelizm sergileyen bireyler, dünyaya sinik ve olumsuz bir bakış açısı ve en kötüsünü bekleme eğilimi ile karakterize edilmektedir ve bu nedenle stres yaşamaya eğilimli görünmektedirler (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2009)

Makyavelizmin, diğerlerine karşı genel güvensizlik ve kaygı, belirsizliğe düşük tolerans, düşük benlik saygısı, düşük iyimserlik ve nevroz gibi belirsiz durumlara olumsuz tepkileri tetikleyen bir dizi bireysel farklılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Makyavelistlerin işyerinde düşük kontrol seviyelerinden rahatsız oldukları, belirsizlikten kaçındıkları ve işlerinden daha az tatmin olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Greenbaum vd., 2017). Bu nedenle, çalışanlar için belirsizlik ve stres ile karakterize edilen ve adaptasyon çabaları gerektiren örgütsel değişikliklere (Rafferty ve Griffin, 2006; Jacobs ve Keegan, 2018) karşı Makyavelist bireylerin direnç göstermesi beklenebilecektir.

Yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler; çevreden gelen etkilere karşı direnç göstermekte, karar alırken bilişsel süreçlere odaklanmakta ve bu süreçlerde kontrol arzularına odaklanmaktadır. Buna karşın düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler, karar alırken diğer insanları da göz önüne almaktadır. Bununla beraber; yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylerin düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylere göre daha manipülatif olduğu, ikna yeteneğinin yüksek olduğu ve daha zor ikna edilebildiği belirtilmektedir (Toprak, 2021).

5. ÖRGÜTSEL HAFIZA VE BOYUTLARI

Örgütsel hafızanın en yaygın olarak belirtilen tanımı Walsh ve Ungson (1991)'a dayanmaktadır. Yazarlar, örgütsel hafızayı bir örgütün geçmişinin, bir firmanın bilgisinin yakalandığı ve gelecekte erişilebilir olması için depolandığı yönü olarak tanımlamaktadır. Stein (1995) ise örgütsel hafızayı “geçmişten gelen bilginin şimdiki faaliyetlere dahil edilmesi, böylece daha yüksek veya daha düşük örgütsel etkililik seviyeleri ile sonuçlanması” olarak tanımlamaktadır. Örgütsel hafıza, bireysel ve örgütsel düzeylerde görülebilir. Örgüt ortamında bireysel düzeyde örgütsel hafıza, işlerinde ihtiyaç duyulan kuralları, görevleri, olayları ve deneyimleri hatırlayan çalışanların hafızasını ifade etmektedir (Lin, 2015). Örgütsel düzeyde örgütsel hafıza ise genellikle örgüt kültürü, çalışma prosedürleri, fiziksel çalışma ayarları ve bilgi arşivlerine atıfta bulunur (Walsh ve Ungson, 1991).

Örgütsel hafıza örgütlerde, bir dizi kritik rol oynamaktadır. İlk olarak, örgütsel hafıza örgütlerin geçmişteki hataları tekrar etmekten kaçınmasını sağlayan öğrenme sürecinde önemlidir (Akgün vd., 2012). İkinci olarak, örgütsel hafıza stratejik karar vermeye ve yeniliğe (Camisón ve Villar-López, 2011), örgütsel öğrenmeye (Cross ve Baird, 2000) yardımcı olmaktadır. Ayrıca yeni personelin eski çalışanların uzmanlığına erişmesini sağlamaktadır (Connolly, 2010). Son olarak, örgütsel hafıza idari işle ilgili işlem maliyetlerini düşürmeye yardımcı olmaktadır (Croasdell, 2001). Örgütsel hafıza bireysel düzeyi aşar ve kuruluşlar, kilit üyelerin ayrılmasına rağmen geçmişin bilgisini koruyabilir (Rusaw, 2005).

Örgütsel hafıza, önceki başarılar ve başarısızlıklar hakkında veri, bilgi ve bilgi stokları olarak görülebilmektedir. Örgüt için neyin işe yaradığını, neyin başarısız olduğunu ve neden başarısız olduğunu hatırlamak için bir mekanizma görevi görmektedir. Böylece bu tür bilgiler gelecekteki karar verme üzerinde bir etkiye sahip olabilmektedir (Wang vd., 2008). Bu şekilde örgütsel hafıza geçmişte yapılan bazı hataların önlenmesine yardımcı olabilmektedir. Bu noktada örgütsel hafıza önceki deneyimlere dayanarak, kanıtlanmış ve etkili çalışma yöntemlerini kullanabilir. Ancak örgütün yaşamasının önünde bir tehdit gibi de görülebilir (Stein, 1995). Geçmiş deneyimler hakkında bilgi, yaratıcılığı ve esnekliği engelleyebilmektedir. Örneğin; örgütün üyeleri, önceki eylemlerinin başarılı olduğunu bildiklerinde yeni şeyler yapmak için istekli olmayacaklardır. Çünkü bu durum kişilerde yeterliğin iyi düzeyde olduğu hissini yaratacak ve örgütteki rutin devam edecektir (Moorman ve Miner, 1998).

Örgütsel hafızanın boyutları literatürde sıklıkla Dunham ve Burt (2011) tarafından kavramsallaştırılan şekliyle ele alınmaktadır. Yazarlara göre örgütsel hafıza; “örgütün geçmişi ile ilgili bilgi”, “sosyo-politik bilgi”, “mesleki bilgi”, “mesleki ağlar ile ilgili bilgi” ve “sektörel bilgi” olmak üzere beş boyut içermektedir.

Örgütün geçmişi ile ilgili bilgi boyutu, bir şirketin geçmiş deneyimleri, başarısızlık ve başarı nedenleri, kilometre taşları vb. hakkında bilgi anlamına gelmektedir (Dunham ve Burt, 2011). Day (1994)'e göre “Neyin ve neden işe yaradığını hatırlamak için pratik mekanizmalara sahip olmayan kuruluşlar, başarısızlıklarını tekrarlamak ve başarı formüllerini tekrar tekrar keşfetmek zorunda kalacaklardır”.

Sosyo-politik bilgi boyutu, bir örgütteki diğerlerinin görevleri, becerileri, genel kültürel seviyeleri, sosyal ilişkileri ve faaliyetleri ve rol modelleri dahil olmak üzere sosyal ve kültürel yaşam ve ayrıca siyasi özelliklerle ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bir örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerine ilişkin bilgi aynı zamanda sosyo-politik bilgidir (Dunham ve Burt, 2011). Bir örgütün politik bilgisi, kaynaklara erişim sağlamak için hayati önem taşımaktadır. Yönetim ve karar verme tarzlarının anlaşılmasını içermektedir (Kransdorff ve Williams, 2000).

Mesleki bilgi boyutu, etkili iş performansı sağlayan bilgiyi ifade etmektedir. Bu boyut, iş performansı için gerekli olan teknik bilgi ve görev tanımlarını yansıtmaktadır (Dunham ve Burt, 2011).

Mesleki ağlar ile ilgili bilgi boyutu, rutin görevler dışında, istişare ve sohbet anlamında değerlendirilebilecek ortamları ifade eden, bireylerin işlerine veya hayatlarına ilişkin tavsiyeler alabilecekleri, bilgi alışverişinde bulunabilecekleri bir tür istişareyi içeren ortamları içermektedir (Dunham ve Burt, 2011).

Sektörel bilgi, rakipler ve paydaşlar hakkında bilgi de dahil olmak üzere piyasa odaklı kurumsal hafızayı ifade etmektedir (Zhang vd., 2006). Benzer şekilde, Kransdorff ve Williams (2000) da örgüt pazarına dair bilgiye atıfta bulunmuşlardır. Bu boyut, sektördeki diğer şirketler hakkındaki bilgileri, endüstriyel

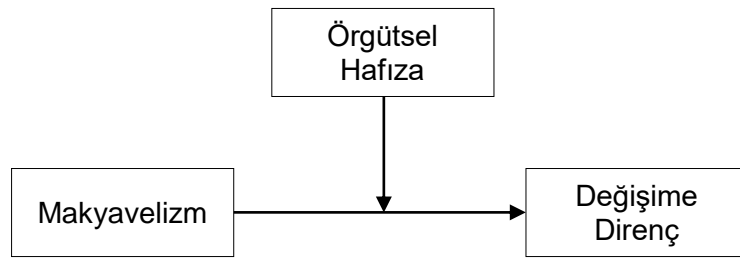
karşılaştırmaları, işletmenin sektördeki konumunu, sektördeki başarılı uygulamaları, şirketin sektördeki prestijini ve şirketin endüstriyel performansını içermektedir (Dunham ve Burt, 2011).

6. ÖRGÜTSEL HAFIZANIN MAKYAVELİZM İLE DEĞİŞİME DİRENÇ İLİŞKİSİNE ETKİSİ

Örgütler geçmiş deneyimlere dayanarak otomatik olarak tepkiler verebilmekte ve örgütsel hafıza ne kadar yüksek ise değişime karşı direnç de o kadar güçlü olabilmektedir. Bazı araştırmacılar, kurallar ve alışkanlıklar örgütsel eylemleri sınırlandırıldığında, bunların istikrarlı ve statik hale geldiğine inanmaktadır (Edmondson vd., 2001). Bu eylemsizlik, kuruluştaki değerli bilgilerin bastırılması, katı kurallar, kuruluşa aşırı bağlılık vb. dahil olmak üzere kuruluşlarda farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır (Boyer ve Robert, 2006). Örgütün çalışanları değişim de dahil olma üzere herhangi bir örgütsel faaliyetin yürütülmesinde sadece mevcut bilgilerinden değil aynı zamanda geçmişte elde ettikleri deneyim ve kazanımlardan da faydalanırlar. Başka bir ifade ile örgütsel hafızadan faydalanırlar. Bu ataleti kullanırken örgütsel hafızaya başvurulmasının nedeni olarak ise riske girmemek ve zaman/çabadan tasarruf etmek olarak gösterilmektedir. Sonuç olarak örgüt çalışanları yeni deneyimler yerine örgütsel hafıza ile elde ettikleri bilgi ve deneyime başvururlar (Bakan vd., 2017). Bu çerçevede değişimin getireceği belirsizlikten kaçınmak ve isteklerine ulaşmak için her yolu meşru görmekle karakterize edilen Makyavelist çalışanların değişime karşı geliştirecekleri tutumun örgütsel hafızadan önemli ölçüde etkilenebileceği belirtilebilecektir. Diğer bir ifadeyle, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkinin örgütsel hafızanın daha yüksek olduğu durumlarda daha güçlü, daha düşük seviyeli olduğu durumlarda ise daha zayıf olmasının beklenebileceği değerlendirilmektedir.

7. YÖNTEM

Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu nicel çalışma ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında test edilecek hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Makyavelizmin değişime dirence olan etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi vardır.

7.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 102 katılımcı oluşturmaktadır.

Çalışmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama öncesinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul Komisyonu'ndan etik kurul raporu alınmıştır. Bunun yanında, çalışmada kullanılan ölçekler için ilgili araştırmacılardan elektronik posta yolu ile izin alınmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu çevrimiçi olarak hazırlanmıştır. Veri toplama öncesinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcılara, çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu, istedikleri zaman çalışmayı bırakabilecekleri, kişisel bilgilerinin sorulmadığı, anonim olarak toplanan verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla toplu olarak analiz edileceği ve verilerin kesinlikle üçüncü taraflarla paylaşılmayacağı bildirilerek gönüllü katılım onayları alınmıştır.

7.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde araştırmacı tarafından hazırlanan ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin beş soru ve çalışma hayatlarına ilişkin yedi soru olmak üzere toplam 12 soru yer almaktadır.

İkinci bölümde Makyavelizm ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Dahling, Whitaker ve Levy (2009) tarafından geliştirilmiş ve Ülbeği (2016) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toplam 16 ifade bulunan ölçek dört boyut içermektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar katılımcının Makyavelizm seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı; ölçek geneli için $\alpha=0.84$, ahlaki yoksunluk boyutu için $\alpha=0.85$, diğerlerine güvensizlik boyutu için $\alpha=0.74$, kontrol arzusu boyutu için $\alpha=0.80$ ve statü arzusu boyutu için $\alpha=0.84$ olarak bildirilmiştir (Ülbeği, 2016).

Üçüncü bölümde örgütsel hafıza ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Dunham (2010) tarafından geliştirilmiş ve Limon (2016) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toplam 20 ifade bulunan ölçek beş boyut içermektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar katılımcının örgütsel hafıza seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı; ölçek geneli için $\alpha=0.89$, sosyo-politik boyutu için $\alpha=0.80$, mesleki bilgi boyutu için $\alpha=0.8$, mesleki ağ boyutu için $\alpha=0.75$, endüstriyel bilgi boyutu için $\alpha=0.75$ ve geçmiş bilgisi boyutu için $\alpha=0.90$ olarak bildirilmiştir (Limon, 2016).

Dördüncü bölümde değişime direnç ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Oreg (2003) tarafından geliştirilmiş ve Güçlü vd. (2010) tarafından Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Toplam 17 ifade bulunan ölçek dört boyut içermektedir. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçekten alınan puanlar katılımcının değişime direnç seviyesini yansıtmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı; rutin arayışı boyutu için $\alpha=0.77$, duygusal tepki boyutu için $\alpha=0.68$, kısa vadeli düşünme boyutu için $\alpha=0.84$ ve bilişsel direnç boyutu için $\alpha=0.57$ olarak bildirilmiştir (Aras-Berger ve Türker, 2018).

8. ANALİZLER

Çalışma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Çalışmada öncelikle ölçeklere yönelik geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından hipotez testlerine geçilmiştir. Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisinin incelenmesinde ve bu ilişkide örgütsel

hafızanın düzenleyici rolünün incelenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır. Tüm analizlerde istatistiksel olarak anlamlılık sınırı $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

8.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo 1 incelendiğinde kadın (n=49; %48,0) ve erkek (n=53; %52,0) katılımcılar ile bekar (n=46; %45,1) ve evli (n=56; %54,9) katılımcı sayısının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bunun yanında, katılımcıların çoğunun 40-44 yaş arasında (n=34; %33,3) ve lisans mezunu (n=61; %59,8) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	49	48,0
	Erkek	53	52,0
Medeni Durum	Bekar	46	45,1
	Evli	56	54,9
Yaş	25-29	9	8,8
	30-34	12	11,8
	35-39	9	8,8
	40-44	34	33,3
	45-49	26	25,5
	50 ve üzeri	12	11,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	1,0
	Lise	4	3,9
	Ön lisans	6	5,9
	Lisans	61	59,8
	Yüksek lisans	26	25,5
	Doktora	4	3,9

Katılımcıların çalışma yaşamlarına ilişkin elde edilen bilgiler Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla finans sektöründe çalıştıkları (n=16; %15,7), çalıştıkları kurumun büyüklüğünün 50 kişiden az olduğu (n=45; %44,1), 12 yıldan fazla süredir mevcut pozisyonlarında çalıştıkları (n=31; %30,4), 4 yıldan az süredir mevcut kurumlarında çalıştıkları (n=42; %41,2), 12 yıldan fazla süredir mevcut sektörlerinde çalıştıkları (n=62; %60,8), 12 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip oldukları (n=77; %75,5) ve yönetsel pozisyonda çalıştıkları (n=71; %69,6) görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların Çalışma Yaşamlarına İlişkin Bilgiler

Değişken	Kategori	n	%
Çalışılan sektör	Finans	16	15,7
	Üretim	13	12,7
	Bilgi Teknolojileri	10	9,8
	Sağlık	5	4,9
	Perakende	5	4,9
	Eğitim	4	3,9
	Otomotiv	2	2,0
	Enerji	1	1,0
Çalışılan kurumun büyüklüğü	Diğer	46	45,1
	0-49 kişi	45	44,1
	50-249 kişi	26	25,5
	249’dan fazla kişi	31	30,4

Şu anda çalışılan pozisyondaki çalışma süresi	0-4 Yıl	30	29,4
	4-8 Yıl	23	22,5
	8-12 Yıl	18	17,6
	12 Yıl ve üzeri	31	30,4
Şu anda çalışılan kurumdaki çalışma süresi	0-4 Yıl	42	41,2
	4-8 Yıl	17	16,7
	8-12 Yıl	14	13,7
	12 Yıl ve üzeri	29	28,4
Şu anda çalışılan sektördeki çalışma süresi	0-4 Yıl	17	16,7
	4-8 Yıl	14	13,7
	8-12 Yıl	9	8,8
	12 Yıl ve üzeri	62	60,8
Toplam iş deneyimi	0-4 Yıl	3	2,9
	4-8 Yıl	11	10,8
	8-12 Yıl	11	10,8
	12 Yıl ve üzeri	77	75,5
Çalışılan kurumdaki pozisyon	Yönetmel Olmayan Pozisyon	31	30,4
	Yönetmel Pozisyon	71	69,6

8.2. Geçerlilik Analizi

Uygulanan anketlerin geçerliliği için açımlayıcı faktör analizinden (AFA) faydalanılmıştır. İlk olarak anketlerin açımlayıcı faktör analizi incelenmiş, soruların orijinal anket çalışmalarıyla aynı şekilde faktörlere ayrılıp ayrılmadığı test edilmiştir. Faktör yükleri değerlendirilirken her bir sorunun faktör yükünün 0,50 ve yukarısında olması baz alınmıştır (Nunnally, 1978). Bununla birlikte birden fazla faktöre yüklenen sorular arasında 0,10 ve yukarısında fark olan sorular anket formunda tutulmuş olup 0,10'dan daha az fark olan sorular çıkartılmıştır.

Makyevelizm ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3'te paylaşılmıştır. Tablo 3'te yer alan sonuçlarda görüldüğü üzere yapılan analizler sonucunda anket yüklerinin ayrıştırılamaması nedeniyle anket formundan 5. ve 6. soru çıkartılmıştır. Bu sorular çıkartıldıktan sonra yapılan analiz sonucunda ölçek sorularının orijinal çalışmada olduğu gibi 4 ayrı faktöre yüklendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte KMO ve Barlett test sonuçları açımlayıcı faktör analizi varsayımını karşılarken açıklanan toplam varyans 0,588 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. Makyevelizm Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
M1	0,696				0,167
M2	0,630				
M3	0,715				
M4	0,694				
M7		0,580			0,102
M8		0,900			
M9			0,576		0,199
M10			0,535		
M11			0,797		
M12			0,782		
M13			0,841		
M14				0,533	0,120

M15	0,618
M16	0,815
KMO Test Sonucu=0,80; Barlett Test Sonucu=107,92 (p<0,01)	

Örgütsel hafıza ölçeğine ait açımlayıcı faktör analizinin sonuçları Tablo 4'te paylaşılmaktadır. Tablo 4'te yer alan sonuçlara göre örgütsel hafıza ölçeği için toplamda 5 faktör tespit edilmiştir ve orijinal çalışmayla paraleldir. Bununla birlikte KMO ve Barlett testleri varsayımları karşılamakla birlikte açıklanan toplam varyans 0,68 olarak bulunmuştur.

Tablo 4. Örgütsel Hafıza Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5. Faktör	Açıklanan Varyans
OH1	0,719					
OH2	0,889					
OH3	0,871					0,170
OH4	0,712					
OH5	0,663					
OH6	0,528					
OH7		0,534				
OH8		0,914				0,163
OH9		0,781				
OH10		0,678				
OH11			0,632			
OH12			0,669			0,080
OH13			0,768			
OH14				0,508		
OH15				0,639		0,128
OH16				0,758		
OH17					0,881	
OH18					0,607	0,130
OH19					0,524	
OH20					0,51	
KMO Test Sonucu=0,86; Barlett Test Sonucu=156,89 (p<0,01)						

Açımlayıcı Faktör Analiziyle ele alınan son ölçek değişime direnç ölçeğidir. Değişime direnç ölçeği için uygulanan AFA sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'te görüldüğü üzere yapılan AFA sonucunda ölçeğin orijinal yapısına paralel olarak 4 faktör bulunmuştur. Faktör yüklerinin dengeli dağılmasına sebep olduğu için ve ölçek güvenilirliğini düşürdüğü için 3 soru ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 5. Değişime Direnç Ölçeğine Ait Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	Açıklanan Varyans
RA2	0,562				
RA3	0,840				0,100
RA4	-0,460				
RA5	0,585				
DT1		0,620			
DT2		0,963			0,141
DT3		0,599			
KD1			0,571		0,153
KD2			0,617		

KD3	0,651		
KD4	0,668		
BD2		0,685	
BD3		0,810	0,123
BD4		0,510	
KMO Test Sonucu=0,70; Barlett Test Sonucu=25,509 (p<0,01)			

8.3. Güvenilirlik Analizi

Uygulanan anketlerin güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve yorumlanmıştır. Cronbach's Alpha değeri 0,70 ve daha yüksek değerler ölçek ve alt ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Gliem ve Gliem, 2003). Cronbach's alpha katsayılarına ilişkin bilgiler Tablo 6'da paylaşılmaktadır.

Tablo 6. Ölçek ve Alt Ölçekler Bazında Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek ve Alt Ölçekler	Cronbach's Alpha Değeri
Makyavelizm	0,88
Ahlaki Yoksunluk	0,81
Statü Arzusu	0,73
Diğerlerine Güvensizlik	0,85
Kontrol Arzusu	0,75
Örgütsel Hafıza	0,93
Sosyo - Politik	0,87
Mesleki Bilgi	0,88
Mesleki Ağ	0,74
Endüstriyel Bilgi	0,76
Geçmiş Bilgisi	0,90
Değişime Direnç	0,93
Rutin Arayışı	0,72
Duygusal Tepki	0,73
Kısa Vadeli Düşünme	0,78
Bilişsel Direnç	0,68

Tablo 6'da yer alan sonuçlara göre ölçek ve alt ölçekler bazında Cronbach's alpha değeri tüm ölçek ve alt ölçekler için kabul edilebilir düzeydedir. Ölçek ve alt ölçekler bazında güvenilirliğin sağlandığı bu sayede teyit edilmiştir.

8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın birinci hipotezi olan "Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır" hipotezinin test edilmesi için oluşturulan lineer regresyon modeli sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Birinci Hipotez Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm	0,432	0,21	2,948	0,000
R Kare		0,10			
F İstatistiği		8,748			
Model P Değeri		0,005			

Tablo 7'de yer alan sonuçlara göre, oluşturulan model istatistiksel olarak anlamlı ($F_{\text{istatistik}}=8,748$; $R^2=0,10$; Model Olasılığı (P)<0,01). Bu sonuçlara göre, oluşturulan

model değişime direnç ölçeğinin %10'unu açıklamaktadır. Bununla birlikte makyavelizm değişkeni model içinde istatistiksel olarak %1 seviyesinde anlamlı (Olasılık (P)<0,01) bulunmuştur. Ulaşılan sonuçlara göre birinci hipotezin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmancının ikinci hipotezi olan “Makyavelizmin değişime dirence olan etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi vardır” hipotezinin test edilmesi için düzenleyici değişken analizinden faydalanılmıştır. Düzenleyici değişken analizinde faydalanılmış olan temel metod regresyon yöntemidir. Düzenleyici değişken etkisini görmek için oluşturulan çoklu regresyon modelinde bir bağımlı değişken, 3 bağımsız değişkenle modellenir. 3 bağımsız değişken, bir bağımsız bir düzenleyici değişken ve bu iki değişkenin çarpımından elde edilen bir etkileşim (interaction) değişkeninden oluşmaktadır. Etkileşim değişkeni istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu takdirde bir düzenleyici etkiden söz edilmesi mümkündür.

İkinci hipotezin test edilmesi için oluşturulan regresyon modelinin sonuçları Tablo 8’de paylaşılmıştır.

Tablo 8. İkinci Hipotez Testine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı	Standart Hata	T İstatistiği	Olasılık
Değişime Direnç	Makyavelizm *	0,449	0,26	2,996	0,000
	Örgütsel Hafıza *	0,067	0,106	0,637	0,525
	(Makyavelizm* x Örgütsel Hafıza*)	-0,03	0,211	-0,12	0,951
R Kare	0,147				
F İstatistiği	3,76				
Model P Değeri	0,021				

*Değişkenler normalleştirilme işleminden geçirilerek modele dahil edilmiştir (Z dönüşümü)

Tablo 8’de paylaşılan sonuçlar, oluşturulan regresyon modelinin %5 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($F_{\text{istatistik}}=3,76$, $R^2=0,14$, Model Olasılığı (P)<0,05) göstermektedir. Bağımsız değişkenler ele alındığında ise makyavelizm değişkeninin modelde %1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı (P<0,01) olduğu ancak örgütsel hafıza ve etkileşim değişkenleri (Makyavelizm x Örgütsel Hafıza) istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (P>0,10). Sonuç olarak araştırmancının ikinci hipotezi olan “Makyavelizmin değişime olan dirence etkisinde örgütsel hafızanın düzenleyici etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

9. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. Çalışma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların sergiledikleri Makyavelizm seviyesindeki bir artışın değişime direnç üzerinde de bir artışa yol açtığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde liderin makyavelizminin örgütsel değişim üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalar (McGuire ve Hutchings, 2006; Mohammadi, 2019; Belschak

vd., 2020) olduğu görülmekte ancak çalışanların makyavelizminin örgütsel değişim üzerindeki etkilerine odaklanan bir çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bu çerçevede çalışma bulgularını literatürdeki başka çalışmalar ile kıyaslayarak tartışmak mümkün olmadığından çalışma bulguları literatürdeki kavramsal açıklamalarla tartışılmıştır.

Yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler; çevreden gelen etkilere karşı direnç göstermekte, karar alırken bilişsel süreçlere odaklanmakta ve bu süreçlerde kontrol arzularına odaklanmaktadır. Buna karşın düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireyler, karar alırken diğer insanları da göz önüne almaktadır. Bununla beraber; yüksek düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylerin düşük düzeyde makyavelist özellik gösteren bireylere göre daha manipülatif olduğu, ikna yeteneğinin yüksek olduğu ve daha zor ikna edilebildiği belirtilmektedir (Toprak, 2021). Makyavelizm, bir kişinin olumsuz ve sinik dünya görüşünü, etik kaygılardan ayrılma, kişisel hedeflere ulaşma ve kişisel ihtiyaçları karşılamak için gereken tüm eylemlerde bulunma eğilimini yansıtan genel bir kişilik özelliğini ifade etmektedir (Christie ve Geis, 1970). Yüksek düzeyde Makyavelizm sergileyen bireyler, dünyaya sinik ve olumsuz bir bakış açısı ve en kötüsünü bekleme eğilimi ile karakterize edilmektedir ve bu nedenle stres yaşamaya eğilimli görünmektedirler (Christie ve Geis, 1970; Jones ve Paulhus, 2009) Makyavelizmin, diğerlerine karşı genel güvensizlik ve kaygı, belirsizliğe düşük tolerans, düşük benlik saygısı, düşük iyimserlik ve nevroitiklik gibi belirsiz durumlara olumsuz tepkileri tetikleyen bir dizi bireysel farklılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, Makyavelistlerin işyerinde düşük kontrol seviyelerinden rahatsız oldukları, belirsizlikten kaçındıkları ve işlerinden daha az tatmin olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Greenbaum vd., 2017). Bu nedenle, çalışanlar için belirsizlik ve stres ile karakterize edilen ve adaptasyon çabaları gerektiren örgütsel değişikliklere (Rafferty ve Griffin, 2006; Jacobs ve Keegan, 2018) karşı Makyavelist bireylerin direnç göstermesi beklenebilecektir. Bu bağlamda çalışmada ulaşılan makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu yönündeki bulgunun literatürle uyumlu olduğu ve literatüre bu kapsamda ampirik kanıt sunduğu değerlendirilmektedir.

10. SONUÇ

Bu çalışmada temel olarak Makyavelizmin değişime direnç üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Bunun yanında, anılan ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolü de incelenmiştir. İlişkisel tarama modelinde yürütülen bu nicel çalışmanın örneklemini İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 102 katılımcı oluşturmuştur. Çalışma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda Makyavelizmin değişime direnç üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların sergiledikleri Makyavelizm seviyesindeki bir artışın değişime direnç üzerinde de bir artışa yol açtığı belirlenmiştir. Diğer taraftan, Makyavelizm ile değişime direnç arasındaki ilişkide örgütsel hafızanın düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlara dayalı olarak iş dünyası için birtakım öneriler sunulabilir. Çalışma sonucunda, örgütler için değişime direnç de dahil olmak üzere olumsuz sonuçlarının önlenmesi amacıyla örgütlerde Makyavelizmi azaltıcı tedbirlerin alınmasının önemli bir husus olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda öncelikle kurallara uymayı, etik davranışı ve yardımcı davranışları teşvik etmek için bireysel ödül sistemlerinin dikkatlice inşa edilmesi önerilmektedir. Etkili ödül sistemleri, sosyal manipülasyonun etkisini en aza indirmek için örgütteki birden

fazla değerlendiricinin ve gözlemcinin perspektifinden yararlanmalı, etik beklentiler hakkında net bir mesaj göndermek için değerlendirme sürecinde tek tip tutarlı etik davranış standartları uygulamalı ve grup veya ekip performansını teşvik etmelidir. Bunun yanında, Makyavelist çalışanların, sıkı yapıdan ziyade gevşek yapı ile karakterize edilen daha az kontrol ve daha fazla özerklik içeren işlerde görevlendirilmelerinin performanslarına katkı sağlayacağı ve etik olmayan davranışlarını azaltacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanında, politik olarak yetenekli yöneticilerin, Makyavelist çalışanların etkileme taktiklerini daha iyi tanıyabileceği ve azaltabileceği göz önüne alındığında, yöneticilerin bu açıdan kendilerini geliştirmeleri önerilmektedir. Son olarak istihdam sürecinde adayların Makyavelizm seviyelerinin de ölçülerek bir değerlendirme kriteri olarak ele alınması önerilmektedir.

Diğer taraftan örgütlerde değişime direncin ortadan kaldırılması veya azaltılmasına yönelik tedbirler alınması da önerilebilecektir. Değişime direncin ortadan kaldırılmasında pek çok farklı strateji bulunmakla birlikte bunların başında katılım stratejisi, örgütsel yapı stratejisi ve dönüşümcü liderlik stratejisi gelmektedir. Değişime direnç; katılım sağlama, etkili iletişim, değişimi kolaylaştıran destek, başarıyı ödüllendirme, planlama ve gerektiğinde zorlama gibi teknikler kullanılarak azaltılabilir. Başka bir deyişle, yöneticiler değişimi yapmadan önce çalışanlarını değişim hakkında bilgilendirmeli ve gerektiğinde direnenlerin katılımını desteklemelidir. Ayrıca iyi bir planlama ile çalışanların başarıları ödüllendirilerek değişime dirençleri kırılabilir veya gerektiğinde güç kullanılarak değişim sağlanabilir. Direnci kırmada kullanılacak en önemli yöntemlerden biri de ikna yöntemidir. Çalışanlara değişimin faydaları anlatılmalı ve değişime erken uyum sağlayanlar ödüllendirilmelidir. Bunlara rağmen değişime direnen bir azınlık varsa zor kullanılarak değişimi gerçekleştirme aşamasına geçilebilir. Ayrıca davranışları değiştirmenin en önemli yönteminin düşünceleri değiştirmek olduğu unutulmamalıdır.

Araştırmacılar için ise, literatürde Makyavelizm ile değişime direnç ilişkisinin çalışanlara odaklanarak yürütüldüğü çalışmalar konusundaki boşluk göz önüne alındığında, benzer bir çalışmanın farklı bir örnekleme de tekrar edilmesi önerilmektedir. Bunun yanında Makyavelizmin kişilik özellikleri ile ilişkisi göz önüne alındığında, kişilik özellikleri ile değişime direnç arasındaki ilişkide Makyavelizmin aracılık rolünün incelenmesinin de uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1997). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne, J. (2012). The Role of Organizational Emotional Memory on Declarative and Procedural Memory and Firm Innovativeness. *Journal of Product Innovation and Management*, 29(3), 432-451.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (2. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldag, R. ve Stearns, T. (1987). *Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Ali, F., Amorim, I. S. ve Chamorro-Premuzic, T. (2009). Empathy Deficits and Trait Emotional Intelligence in Psychopathy and Machiavellianism. *Personality and Individual Differences*, 47(7), 758-762.

- Araas-Beger, G. ve Türker, D. (2018). Değişime Direnç ve Algılanan Stres İlişkisi: Sistematik Literatür Taraması ve Nicel Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Aras, G. (2015). Değişime Direncin Algılanan Stres ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 61-75.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Belschak, F. D., Jacobs, G., Giessner, S. R., Horton, K. E. ve Bayerl, P. S. (2020). When The Going Gets Tough: Employee Reactions to Large-Scale Organizational Change and The Role of Employee Machiavellianism. *Journal of Organizational Behavior*, 41(9), 830-850.
- Bemmels, B. ve Reshef, Y. (1991). Manufacturing Employees and Technological Change. *Journal of Labor Research*, 12(3), 231-246.
- Boyer, M. ve Robert, J. (2006). Organizational Inertia and Dynamic Incentives. *Journal of Economic Behavior ve Organization*, 59(3), 324-348.
- Camisón, C. ve Villar-López, A. (2011). Non-Technical Innovation: Organizational Memory and Learning Capabilities as Antecedent Factors with Effects on Sustained Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Ceyhan, E. ve Summak, S. M. (1999). Haşlanmış Kurbağa ve Değişim Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(4), 521-544.
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). Studies in Machiavellianism. *New York: Academic Press*.
- Connolly, J. (2010). Corporate DNA: Using Organizational Memory to Improve Poor Decision Making. *Journal of Management History*, 16(1), 137-138.
- Croasdell, D. T. (2001). IT's Role in Organizational Memory and Learning. *Information Systems Management*, 18(1), 8-11.
- Cross, R. ve Baird, L. (2000). Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory. *Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.
- Çelik, S. N. (2019). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeyleri ile Değişime Dirençleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kastamonu.
- Çınar, İ. (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 81-93.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G. ve Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of A New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219-257.

- Danskin, P., Englis, B. G., Solomon, M. R., Goldsmith, M. ve Davey, J. (2005). Knowledge Management as Competitive Advantage: Lessons From the Textile and Apparel Value Chain. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 91-102.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dunham, A. H. (2010). Knowledge Management in the Context of an Ageing Workforce: Organizational Memory and Mentoring. *Unpublished Doctoral Dissertation, University of Canterbury*.
- Dunham, A. H. ve Burt, C. D. B. (2011). Organizational Memory and Empowerment. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 851-868.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. ve Pisano, G. P. (2001). Disrupted Routines: Team Learning and New Technology Implementation in Hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.
- Gliem, J. A. ve Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. *2003 Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*, Columbus, USA.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B. ve Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to Unethical Behavior: The Role of Abusive Supervision as a Trait Activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güçlü, N., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2010). Öğretmenlerin Yeni İlköğretim Programına İlişkin Tutumlarının, Epistemolojik İnançlarına ve Değişime Direnme Tutumlarına Dayalı Olarak Yordanması. *V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 1-2 Mayıs 2010, Antalya.
- Güleş, H. K. ve Burgess, T. F. (2000). Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 101-104.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jacobs, G. ve Keegan, A. (2018). Ethical Considerations and Change Recipients' Reactions: "It's Not All About Me". *Journal of Business Ethics*, 152(1), 73-90.
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. In M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Eds.). *Individual Differences in Social Behavior* (93-108). New York: Guilford.
- Karabal, C. (2018). Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.
- Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E. ve Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in The Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 1868-1896.
- Kim, D. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği (18. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kransdorff, A. ve Williams, R. (2000). Managing Organizational Memory: The New Competitive Imperative. *Organization Development Journal*, 18(1), 107-117.

Langenmayr, F. (2016). Organizational Memory as a Function: The Construction of Past, Present, and Future In Organizations. *Springer VS*, Wiesbaden.

Limon, İ. (2016). Örgütsel Hafıza Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 6(3), 8-19.

Lin, H. F. (2015). Linking Knowledge Management Orientation to Balanced Scorecard Outcomes. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1224-1249.

Mcguire, D. ve Hutchings, K. (2006). A Machiavellian Analysis of Organisational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192-209.

Mohammadi, S. (2019). The Machiavellian Personality of Managers; Transformational and Servant Leadership Style and Resistance to Change. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 2(3), 1-34.

Moorman, C. ve Miner, A. (1998). Organizational Improvisation and Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 23(4), 91-106.

O'Connor, P. J. ve Athota, V. S. (2013). The Intervening Role of Agreeableness in the Relationship between Trait Emotional Intelligence and Machiavellianism: Reassessing the Potential Dark Side of EI. *Personality and Individual Differences*, 55(7), 750-754.

Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.

Popper, K. (1994). *Açık Toplum ve Düşmanları*. (H. Rızatepe, Çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

Rauthmann, J. F. (2012). Towards Multifaceted Machiavellianism: Content, Factorial, and Construct Validity of a German Machiavellianism Scale. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 345-351.

Robbins, S. P. ve Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rusaw, C. A. (2005). How Downsizing Affects Organizational Memory in Government: Some Implications for Professional and Organizational Development. *Public Administrative Quarterly*, 28(3/4), 482-500.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schermerhon R. J., Hunt G. J. ve Osborn N. R. (1995). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley And Sons.

Stein, E. W. (1995). Organizational Memory: Review of Concepts and Recommendations for Management. *International Journal of Information Management*, 15(2), 17-32.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.

Toprak, E. A. (2021). Çalışanlarda Makyavelizm ve Narsizm Kişilik Özelliklerinin Etik Dışı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Alan Çalışması

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 352-385.

Ülbeği, İ. D. (2016). Makyavelizm Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 89-100.

Wagner, C.K. (1995). Managing Change in Business: Views from the Ancient Past. *Business Horizons*, 38(6), 8-13.

Walsh, J. P. ve Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2008). Knowledge Management Orientation: Construct Development and Empirical Validation. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 219–235.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(25), 177-198.

COVID-19 PANDEMİ DÖNEMİ VE SONRASINDA TÜKETİCİLERİN E-TİCARET EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gül SARP KAYA

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

gulsarpkaya00@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7629-906X

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi

msaglam@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1909-4284

ÖZ

Bu çalışmada, tüketicilerin Covid-19 pandemi dönemi ve sonrasında, e-ticaret alışveriş eğilimleri araştırılmıştır. Çalışmada nitel veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, İstanbul ilinde yaşayan 18-65 yaş arasındaki 26 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, katılımcıların pandemi sürecinde elektronik ticaret üzerinden daha fazla alışveriş yapmayı tercih ettiği ve çeşitli avantajlar sebebi ile pandemi sonrası dönemde de tercih edileceği belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunun e-ticaret alışverişleri sonrasında memnuniyetsizlikler yaşadıkları fakat sorunlara ilişkin çözüm bulunduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Katılımcıların yarısından fazlasının e-ticaret sitelerine güven duyduğu, karşılaşılabilecek risklerin farkında olduğu ve büyük çoğunluğunun pandemi sonrası dönemde de e-ticaret alışverişlerine aynı sıklıkla devam edeceğini belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Covid-19, E-Ticaret, Tüketici, Tüketici Davranışları

JEL Kodları: M30, M31, F10

A STUDY ON CONSUMERS' E-COMMERCE TENDENCY DURING AND AFTER THE COVID-19 PANDEMIC PERIOD

ABSTRACT

In this study, consumers' e-commerce shopping trends were investigated during and after the Covid-19 pandemic. In the study, semi-structured in-depth interview method, one of the qualitative data collection methods, was used. The research was carried out with 26 participants between the ages of 18-65 living in the province of Istanbul. As a result of the study, it was determined that the participants preferred to shop more through electronic commerce during the pandemic period, and that they would be preferred in the post- pandemic period due to various advantages. It was observed that most of the participants experienced dissatisfaction after their e-commerce shopping, but stated that there was a solution to the problems. It has been concluded that more than half of the participants trust e-commerce sites, are aware of the risks that may be encountered, and that the majority of them will continue their e-commerce shopping with the same frequency in the post- pandemic period.

Keywords: Covid-19, E-Commerce, Consumer, Consumer Behavior

JEL Codes: M30, M31, F10

* Bu yayın Gül Sarpkaya isimli öğrencinin Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağlam danışmanlığında İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dijital Ekonomi ve Pazarlama programında tamamlanan Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

1.GİRİŞ

2019'un Aralık ayında ortaya çıkan Covid-19 virüsü ilk olarak Çin'in Wuhan kentinde görülmüştür ve kısa sürüde tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Dünya Sağlık Örgütü 11 Mart 2020 tarihinde bulaşıcı hastalığı pandemi olarak ilan etmiştir(WHO, 2020). Pandemi kurallarının hayatımıza girmesi ile hastalıktan korunmak ve bulaşmasını engellemek amacı ile tedbirler alınarak kısıtlamalar uygulanmıştır. Yeni normal olarak adlandırılan ve insanların yeni alışkanlıklar edindiği, hijyen kurallarına daha çok dikkat ettiği, bu doğrultuda iş yapış şekilleri, alışveriş, eğitim, iletişim, sağlık gibi birçok alanda değişimlerin yaşandığı bir dönem başlamıştır. Pandeminin yarattığı risk, endişe, belirsizlik birçok sektörün etkilenmesine sebep olmuştur. Bazı işletmeler durma noktasına gelirken bazı işletmelerde e-ticaret ve uzaktan eğitim gibi alternatifler sayesinde yaşanan krizi fırsata dönüştürerek pozitif yönde bir ivme kazanmışlardır. Salgınin etkilerinin artmasıyla birlikte tüketicilerin alışveriş aktiviteleri de değişime uğramaya başlamıştır (Güven,2020: 513). Tüketicilerin virüs bulaşma endişesi ile kalabalık ortamlardan uzak durması ve daha çok evde kalmayı tercih etmesi online alışveriş platformlarına olan talebi arttırmıştır. Pazarlamada tüketici dünyasını anlamak ve keşfetmek rekabet üstünlüğü sağlamak için oldukça önemlidir (Doğrul,2012: 328). Tüketicilerin alışveriş tercihinin perakendeden elektronik ticaret(e-ticaret)' e kayması sonucu birçok marka dijital mecralarda bulunmak için yatırımlarını arttırmıştır. Girişimlerin 2020 yılı e-satış yapma oranı incelendiğinde 2019 yılına oranla 2,7 puan artış göstererek %12.5 olduğu görülmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2021a).

Bu araştırmanın amacı, Covid-19 pandemisinin tüketicilerin internet üzerinden yaptıkları satın alma davranışlarına etkisi, bu süreçteki satın alma tercihleri ve pandemi bittikten sonraki dönemde alışveriş eğilimlerinin ne olacağını araştırmaktır. Yapılan araştırma, Covid-19 pandemisinin de etkisiyle tüketicilerin davranışlarını analiz ederek yaşanan değişimlere göre dijital dünyada yer alarak avantaj sağlamak isteyen işletmelerin pazarlama stratejilerini oluştururken yol haritası olması açısından önem taşımaktadır.

2.PANDEMİ İLE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE E-TİCARETTEKİ GELİŞMELER

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) 2021 verilerine göre Türkiye' de ki %92,0 hanenin evden internete erişim imkânı bulunmaktadır. İnternet kullanım oranları 16-74 yaş arası bireylerde %82,6'dır. Cinsiyete göre değerlendirildiğinde ise bu oran kadınlarda %77,5 erkeklerde %87,7'dir (TÜİK, 2021b). İnternetin her geçen gün gelişmesi ve yaşanan hızlı dijitalleşme ile ortaya yeni olanaklar çıkmıştır.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler Covid-19 ile beraber salgınla mücadele, virüsten korunmak ve teması en aza indirmek için aşağıdaki şekillerde uygulanmaktadır (Vaishya vd.,2020: 409-410) :

- Yapay Zekâ, bilgisayar görüntüsü, termal görüntüleme sistemleri ve bulut bilişimin birlikte kullanılması ile Covid-19 belirtilerinin gözlemlendiği virüs taşıma riski gösteren hastalar teşhis edilerek tedavi önerilerinde bulunulabilmektedir.
- Bulut bilişim sayesinde gerekli tüm veriler saklanarak işlenebilir duruma getirilmesinde ve hastalığın modellenmesinde gerçek zamanlı bilgiye ulaşılmasını sağlamaktadır.
- Büyük veri kullanılarak hastalığın takibine, bulaşmasını engellemeye, koruma sitemlerine yönelik analiz edilen bilgilerin detaylı bir şekilde depolanmasını sağlamaktadır.
- Telemedicine (Teletıp) sistemi ile hastanın evinden görüntülü arama

uygulamaları vasıtası ile uzmanlardan bilgi almasını sağlamaktadır.

- Blockchain (Blok Zinciri), hastalığın süreçlerinin izlenmesini, tedarik zincirinin düzgün bir şekilde yönetilmesini ve tüm paydaşların gerçek zamanlı bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır.
- 5G Teknolojisi ve akıllı uygulamalar yüksek hızlı internet bağlantı sayesinde gerçek zamanlı hasta verileri analiz sonuçlarını, teletıp ve medikal cerrahi operasyonları için veri, video ve ses verilerinin iletilmesine izin vermektedir.
- Nesnelerin internetiyle hastanede stratejik lokasyonlarda tüm cihazlar internet sayesinde birbirleri ile bağlantılı haldedir. Tedavi esnasında herhangi bir hata olduğunda ya da müdahalede bulunmak gerektiğinde sağlık personeline bilgi verilmesine olanak sağlamaktadır.
- İnsansız olan ve uzaktan kontrol edilebilen dronlar, alan gözetimi, lojistik işleri ve uzak alanları dezenfekte etmek için kullanılabilir ve toplanan verilerden elde ettiği bilgileri kullanarak yapay zekâ ile karar verebilmektedir.
- Robot teknolojisi, virüs tehlikesi olan ortamlarda hastane içerisinde veya etrafında rutin olarak tekrar eden işleri yapabilir ve toplanan verilerden elde ettiği bilgileri kullanarak yapay zekâ ile karar verebilmektedir.
- Modern kurumsal video iletişim platformu çok sayıda cihazın görüntülü ve sesli iletişim kurulmasına, sohbet ve web seminerlerinin hızlı bir şekilde yapılmasına yardımcı olmaktadır.
- 3D yazıcılar kullanılarak Covid-19 için hastalar ve sağlık personeline kişiselleştirilmiş cihazların üretimi yapılabilmektedir.
- Akıllı telefon uygulamaları hızlı bir şekilde stratejik konumların, virüs ile enfekte hastaların izlenmesini sağlamaktadır.

Klasik alışveriş yöntemlerine alternatif olarak e-ticaret üzerinden satın alma işlemlerinin yapılması ve gün geçtikçe yaygınlaşması ödeme yöntemleri açısından da değişim yaşanmasına, tüketicilerin hızlı ve güvenli bir şekilde para transferi gerçekleştirmesini sağlayan alternatif yöntemlerin çıkmasını sağlamıştır. E-ticaret sitelerinde satış işlemi gerçekleştirilirken ödeme alınabilmesini sağlayan birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları: Kredi kartı, sanal kart, kapıda ödeme, havale veya EFT ile ödemelerdir. Bankalararası Kart Merkezi (BKM) verilerine göre 2020 yılının ilk yarısında internetten kartlı ödeme tutarı bir önceki yılın aynı dönemine göre %24 oranında artış göstermiştir (BKM, 2020).

3.E-TİCARET

E-ticaret olarak isimlendirilen elektronik ticaret, ticaretin genel yapısında değişiklikler yapmakla birlikte klasik ticarete göre de avantajları bulunmaktadır. Ticareti geliştiren, değiştiren ve satın alma işlemlerinde ödemelerin çoğunun elektronik ortamda yapıldığı, uzakları yakın ederek sınırları yok sayan bir ticaret yapısıdır (Kavaklı, 2018: 2).

3.1.İNTERNET ÜZERİNDEN PAZARLAMADA TÜKETİCİ MEMNUNİYETİ

Günümüzde artık pazarlamanın gerçekleşebilmesi için tüketicinin ikna edilmesi gerekmektedir. Bu durumda pazarlama faaliyetlerinin sisteme dâhil edilmesi bir ihtiyaç haline gelmiştir. Ürün çeşitliliğinde artış ve piyasanın genişlemesi rekabet ortamının gelişmesine sebep olmuştur.

Ana amacı kar elde etmek olan işletmeler belirli bir büyüme noktasına ulaştıktan sonra satış hedefleri ile beraber tüketicinin güvenini kazanmak ve toplum içinde saygınlıklarını arttırmayı istemektedirler (Mucuk, 2014: 1-2). Ürün ya da hizmet

satın alan tüketicinin satın alma sonrasında memnuniyet yaşaması oldukça önemlidir. Alışveriş ister geleneksel yollar ile ister internet üzerinden yapılsın müşteri için markanın verdiği hizmet, satış sonrası destek, iade ya da değişim imkânı ve bu süreçte tecrübe edilen deneyim bir sonraki alışverişlerinde ürün ve marka seçimlerinde etkili olmaktadır.

3.2. E-TİCARETTE GÜVENLİK

Güvenlik sorunu, e-ticaretin en önemli problemlerindedir. Tüketiciler internet üzerinden alışveriş yaparken verdiği bilgilerin güvenliğinden emin olmak istemektedir.

Sistemlerin güvenli olarak sayılabilmeleri için gizlilik, erişilebilirlik ve bütünlük özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bazı sistemleri için ise bu özelliklere ilave olarak izlenebilirlik ve gerçeklik zorunludur. Bu kavramlardan gizlilik, yapılan işlem esnasında girilen bilgilere başkalarının ulaşamamasıdır. Erişilebilirlik, veriye ya da servis sağlayıcısına erişimin her zaman sağlanabilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bütünlük ise sistem sağlayıcısı, kötü amaçlı kişi veya yazılımlar tarafından kullanıcıya ait olan bilgilerin isteğinin dışında değiştirilmemesidir. Bahsi geçen özelliğin ya da varlığın doğrulanmış, güvenilir ve orijinal olması gerçeklik, gerçekleştirmiş olduğu işlemlerin ve hareketlerin takip edilebilmesi ise izlenebilirliktir (Yiğit ve Bahtiyar, 2014: 198).

E-ticarette işlemlerin güvenli bir şekilde yapılmasını sağlayan SSL (Secura Sockets Layer) ve SET (Secura Electronic Transaction) protokolleri kullanılmaktadır. SSL, internet sitelerine kişilerin girmiş oldukları verileri şifrelere dönüştürerek bu şifrelerin sadece doğru firmalar tarafından deşifre edilmesini sağlamaktadır. SET, e-ticaret sitelerinde daha fazla kullanılmaktadır. Ödemeler ve banka kartlarına ait bilgilerin güvende olmasını sağlamak için geliştirilmiştir (Özbay ve Akyazı, 2004: 46-48).

3.3.TÜRKİYE'DE ONLINE PAZARYERLERİ

Online pazaryerleri farklı büyüklüklerdeki işletmelere ürün ya da hizmetlerini satmaolanağı sağlamaktadır. Ürünlerini satmak için kendi e-ticaret sitesi bulunan işletmeler dahi bu platformların avantajlarından faydalanmaktadır.

E-Ticaret Bilgi Platformu 2021 yılı istatistiklerine göre ülkemizde 484.347 e-ticaret yapan işletme bulunmaktadır ve 472.604'ü e-ticaret pazaryerlerinde faaliyette bulunmaktadır (E-ticaret Bilgi Platformu, 2022).

4.COVID-19 PANDEMİSİ VE DEĞİŞEN TÜKETİCİ DAVRANIŞLARI

Bu başlık altında pandemi ile değişen tüketici davranışlarını anlamaya yönelik araştırma firmaları tarafından yapılan bazı araştırmalara ve akademik çalışmalara yer verilmiştir.

4.1.DORINSIGHT ARAŞTIRMASI

DORinsight firması tarafından 1-11 Şubat 2021 tarihinde hazırlanan "Pandemi Dönemi Değerlendirme" araştırması Türkiye'de 18 yaş ve üzerindeki 4.116 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada öne çıkan bulgular şu şekildedir (DORinsigh, 2021):

- Pandemi döneminde gerçekleştirilen 10 alışverişten ortalama 5'i mobil ya daonline kanallarla yapılmıştır.
- Katılımcıların alışveriş yapmaktan vazgeçtikleri kategorilerin başında (%29)dış giyim gelmektedir.

- Pandemi sürecinde katılımcıların en çok satın aldığı ürünlerin listesinde %11'lik oran ile ilk sırada insanların daha fazla evlerde vakit geçirilmeye başlanması ile hobi araç ve gereçleri olmuştur.

4.2.NIEL SANIQ ARAŞTIRMASI

NielsanIQ araştırmasının öne çıkan bazı sonuçları (NielsanIQ, 2021): Küresel olarak tüketicilerin %66'sı perakendeciler ve üreticiler için önemli etkileri olan kategori ve markaları satın alma yöntemlerini değiştirdiklerini söylemektedir. Katılımcıların %46'sı promasyon olan ürünlerde satın alma yaptıklarını ve markalara dikkat etmediklerini söylerken, %42'si fiyatı az olan ürünü tercih ettiğini söylemektedir. Tüketicilerin %55'i markaya sadık olduğunu ifade ederken sadece normal fiyat arttığı zaman (%53) markayı değiştirebileceklerini söylemiştir.

4.3.IPSOS ARAŞTIRMASI

IPSOS tarafından düzenlenen 44.dönem Koronavirüs Salgını ve Toplum Araştırması raporunda internetin önemi ile alakalı sorular yöneltilmiştir. Salgın öncesine kıyasla katılımcıların %29'u online alışveriş yapma sıklıklarının ciddi derecede arttığı belirtilirken %7'lik oran ile ise ciddi derecede azaldığı belirtilmiştir. Araştırmada öne çıkan diğer bulgulara göre katılımcıların %50'si internetkullanımlarının büyük oranda arttığını dile getirirken %28'lik kesim ise çevrimiçi ortamları kullanımlarının kısmen arttığını söylemişlerdir (IPSOS, 2021).

4.4.DELOITTE ARAŞTIRMASI

Deloitte tarafından yapılan "Küresel Pazarlama Trendleri 2021" raporunda düzenlenen Tüketici Nabzı Anketi'nde 2447 küresel tüketiciye ulaşılmıştır. Katılımcıların %58'i pandemi ile ortaya çıkan "yeni normal" e uyum sağlamak amacıyla hizmet ya da ürünlerinde değişiklikler gerçekleştiren markaları direkt hatırlamışlardır. Covid-19 sebebiyle dijital platformlara olan ilgi artmıştır. Yapılan ankette katılımcıların dijital teknolojilere duyarlılıkları sorulduğunda %63'ü dijital teknolojileri salgın öncesine göre daha çok kullanacaklarını belirtmişlerdir (Deloitte,2021:17).

4.5.SIMON-KUCHER & PARTNERS ARAŞTIRMASI

Simon-Kucher & Partners tarafından yapılan Küresel Kasım İndirimleri Dönemi Araştırması 14 ülke ve on bir binden fazla katılımcıyla gerçekleşmiştir. Katılımcıların %60'ından fazlası Covid-19 salgının etkisi ile alışveriş alışkanlıklarının etkilediğini düşünmektedir. Araştırmanın yapıldığı ülkelerin büyük bir kısmında tüketiciler online alışverişe yönlenmiş durumdadırlar. Kasım ayı indirimlerinde Türkiye deki tüketicilerin satın alma davranışları değerlendirildiğinde geçen yıl %19 oranında olan çevrimiçi satın almanın 2020 yılında %31 olarak ortaya çıktığı, %52 oranında ki tüketicilerin ise çevrimiçi ve fiziksel kanalları birlikte kullanabileceklerini belirtmiştir (Simon-Kucher&Partners, 2020).

4.6.UNITE.AD ARAŞTIRMASI

Unite.ad firması tarafından hazırlanan "Covid-19 X Influencer Marketing" sunumunda pandeminin etkisi ile kuşakların günlük internet kullanımında yaptıkları aktiviteler yer almaktadır. Elde edilen verilere göre ; %52 oranında film/dizi izlemek, %36 laptop/PC oyunu oynamak, %35 yemek tarifi arama, %28 marka indirimlerini

takip etmek, %31 sağlıklı atıştırmalık makalelerini araştırmak, %32 sportif haberleri takip etmek, %25 magazin haberlerinin takip etmek, %26 podcast içeriği izlemek, %24 fitness videoları izlemek, %23 moda trendleri ve indirimleri takip etmek, %22 canlı bloglama takibi, %20 eSpor videoları ve canlı yayınları izleme, %18 tatil araması ve %9 webinarları izleme oranları Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha fazladır (Unite.ad, 2020).

4.7. 4A ARAŞTIRMASI

A4 Araştırması pandemi sırasında markalara yönelik tüketicilerin düşüncelerini öğrenmek amacıyla 2020 yılında Suzy pazar araştırma platformuyla 1000 tüketici ile gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarına göre tüketicilerin %56'sı markaların bu sürece destek olması amacıyla ürün/hizmet yardımında bulunmalarından memnun olmaktadır. %43 oranındaki katılımcı bildikleri ve güvendikleri markalardan iletilen haberlerin güven verdiğini düşünürken, %40' ı ise salgına karşı markaların neler yaptıklarını bilmek istemektedir. Markalardan haber almak istemeyen tüketicilerin oranı ise %15'tir. Sonuçlara bakıldığında tüketiciler salgın sürecinde markalar ile iletişim kurma konusunda pozitif yönde bir tutum çerisinde oldukları görülmektedir(4A, 2020).

4.8. 365 DERECE VE MARKETING TÜRKİYE ARAŞTIRMASI

365 Derece ve Marketing Türkiye işbirliği ile yapılan araştırma 577 katılımcı ile gerçekleştirilerek pandemi sürecinde tüketicilerin davranışlarındaki değişimler incelenmiştir. Araştırmada öne çıkan bulgular şu şekildedir (365 Derece, 2020):

- Facebook, Twitter ve Instagram gibi platformların kullanımlarında %74'lük bir artış olmuştur.
- Katılımcıların %71'i çevrimiçi ortamlarda (Netflix, Apple Tv gibi) eskiye oranladaha çok içerik izlediklerini söylemiştir.
- Kadınlar erkeklere göre daha fazla cep telefon, akıllı TV ve tablet kullanmaya başlamıştır.
- Katılımcıların %59'u daha fazla yemek yaptığını belirtirken , %36'sı dahobileriyle daha çok vakit geçirdiklerini söylemiştir.
- Salgın boyunca %70 dünya ortalaması ile en çok kullanılan elektronik cihaz cep telefonu olmuştur.

4.9. KANTAR ARAŞTIRMASI

Kantar uluslararası araştırma şirketi tarafından 30 ülke ve 25.000 katılımcı ile gerçekleştirilen "COVID-19 Barometer: Consumer attitudes, media habits and expectations" isimli araştırmada öne çıkan veriler şu şekildedir (Kantar, 2020):

- Pandeminin etkisi ile daha çok evlerde vakit geçirilmesi ile beraber TV izleme (geleneksel) oranlarında %63'lük bir artış gözlenmektedir. Aynı durum internette gezinme ve sosyal mecraların kullanımında da etkili olmuştur. Katılımcıların %70'i internette gezinme sürelerinin arttığını söylerken %61' de sosyal medya kullanımlarının arttığını söylemiştir.
- Katılımcıların yaşları baz alınarak mesajlaşma platformlarının kullanım süreleri değerlendirildiğinde en fazla bu ortamlarda vakit geçiren grup 18-34 yaş arasındakiler olduğu belirlenmiştir. 35 yaşından küçük olanların WhatsApp, Instagram ve Facebook kullanımlarında %40 artış olmuştur.

4.10. COVID-19 ÜZERİNE YAPILMIŞ AKADEMİK ÇALIŞMALAR

Aşağıda pandemi ile değişen tüketici davranışlarını anlamaya yönelik yapılan bazı akademik çalışmalara yer verilmiştir.

Hacıoğlu ve Sağlam (2021) tarafından yapılan çalışmanın öne çıkan bazı sonuçlar:

- Covid-19 salgını sürecinden sonra tüketim talebi artan ürün gruplarında tüketim eğilimlerinin bir süre daha artarak devam edeceği öngörülmektedir.
- Bu süreçte en çok görünen stoklayan tüketiciler olarak isimlendirilen tüketici gruplarının pandemi sona erdikten sonra bir müddet daha hayatımızda olacağı öngörülmektedir.
- Yaşanan salgının globalde tüketicilerin harcama ve tüketim alışkanlıklarında değişikliklere sebep olduğunu göstermektedir.
- Sosyal izolasyon sebebiyle salgından önceki dönemde internet üzerinden alışveriş yapmaya pek alışık olmayan tüketicilerin alışverişlerinde e-ticaret sitelerine yöneldikleri ve pandemi bittikten sonraki dönemde de bu alışveriş şekline devam edecekleri öngörülmektedir (Hacıoğlu ve Sağlam, 2021).

Temizkan vd. (2021) tarafından yapılan çalışmanın öne çıkan sonuçlarına göre, marketlere ve alışveriş merkezlerine yönelik satın alma eğilimlerinde ve davranışlarında online satın alma alışkanlıklarının artacağı, rekreasyon alanları ve turizme yönelik satın alma davranış eğiliminde kısıtlama yaşanacağı, günlük yaşamda daha titiz olunacağı, ekonomik olarak ise daha tutumlu olunacağı sonuçlarına varılmıştır (Temizkan vd., 2021).

Dağ vd. (2021) tarafında yapılan çalışmada öne çıkan bazı sonuçlar şu şekildedir:

- Salgının insanların günlük yaşantıları ve seyahat planları üzerinde etkileri bulunmaktadır.
- Seyahat kararı vermede hijyen turistler için önemli bir faktör olmaktadır.
- Covid-19 algısının güvenlik ve hijyen kapsamında konaklama-yemek düzenini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Dağ vd., 2021).

Özay (2021) tarafından yapılan çalışmanın öne çıkan sonuçları şu şekildedir:

- Katılımcıların %95.5'i interneti günlük 3 saat ve üzerinde kullandığını söylemiştir.
- Tüketiciler internet alışverişlerini arttırmaktadır.
- Tüketici davranışlarında idareli harcama ve tutumlu olma yönünde gelişen bir davranış görülmektedir (Özay, 2021).

Narin (2021) tarafından yapılan çalışmada öne çıkan sonuçlar:

- İnternet, televizyon ve cep telefonu kullanımındaki artış e-ticaret kullanımını da arttırmıştır.
- Yaşanan kısıtlamalar sebebiyle tüketiciler alışverişlerini dijital ortamlarda sürdürmüştür.
- Salgın bittikten sonra bazı alışkanlıkların eskiye döneceği fakat e-ticaret gibi bazı davranışlarında kalıcı olacağı öngörülmektedir (Narin, 2021).

Aydın ve Çelik (2021) tarafından yapılan çalışmanın öne çıkan sonuçlarına göre tüketici davranışlarının Covid-19 salgını nedeniyle değiştiği sonucuna varılabilmektedir. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, değişen tüketici

davranışlarını açıklamak için hem ulusal hem de uluslararası düzeyde çalışmalar yürütmüştür. Çalışmaların üç ve daha fazla yazarlı olduğu görülürken, örneklem birimlerinin öncelikle karma olduğu, belirli bir kesime yönelik olmadığı görülmüştür. Ayrıca çoğu çalışmada verilerin anket yöntemiyle toplandığı, çoğu çalışmanın örneklem büyüklüğünün dört yüz ve daha fazla katılımcıdan oluştuğunu söylemek mümkündür (Aydın ve Çelik, 2021).

İnce ve Tor Kadioğlu (2020) tarafından yapılan çalışmada öne çıkan sonuçlardan bazıları şu şekildedir:

- Salgın anında tüketicilerin daha çok online satın alma işlemi yaptığı, bazı perakende ürünlerine ise daha fazla ilgi gösterildiği görülmüştür.
- Tüketicilerin stoklama eğilimlerinin internet üzerinden yapmış oldukları satın almaları olumlu yönde etki etmektedir.
- Tüketiciler salgın sürecinde online alışverişlerinde en çok Trendyol, Migros Sanal Market ve Hepsiburada'yı tercih etmiştir.
- Tüketicilerin çok miktarda satın aldıkları ürünler: Çay/Kahve, ev temizlik ürünleri, makarna ve kuru bakliyatır (İnce ve Tor Kadioğlu, 2020).

Baltacı ve Akaydın (2020) tarafından yapılan çalışmanın öne çıkan sonuçlarına göre, tüketiciler yaşanan kısıtlamalar, izolasyon, ekonomik ve psikolojik belirsizlerden dolayı gıda, temizlik ürünleri ve temel ihtiyaç ürünlerini stoklama eğilimlerinin artabileceği görülmüştür. Yaşanan bu durumun arz/talep dengesizliğine sebep olabileceği ve tüketicilerin bazı ürünlere ulaşmasına mani olabileceği de görülmektedir (Baltacı ve Akaydın, 2020).

Telli Danışmaz (2020) tarafından yapılan çalışmanın öne çıkan bazı sonuçları şu şekildedir:

- Tüketicilerin online alışveriş tercihlerinin Covid-19 salgını sürecinde %64,5 oranında değiştiği görülmüştür.
- Pandemi sürecinde %68,3 oranı ile online alışveriş tercihlerinde en çok değişim yaşadığını söyleyenler kadınlardır.
- 18-24 yaşları arasında bulunan grubun online alışveriş tercihlerinde en fazla değişim yaşayan grup olduğu görülmüştür.
- %61,5'lik oran ile salgın sürecinde en çok satın alınan ürün grubu gıda olmuştur.
- Katılımcıların %68,5'i salgın sürecinde yapmış oldukları online mağaza alışverişlerinin satın alma süreçlerinden memnun olduklarını belirtmiştir (Telli Danışmaz, 2020).

5. AMAÇ, YÖNTEM VE BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE SORULARI

Teknolojinin gelişmesi ve markaların her geçen gün online platformlarda yer almaya başlaması tüm Dünya'yı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi ile hız kazanmıştır. Salgın ile beraber sosyal izolasyonun artması, insanların fiziksel temas endişesi, sosyalleşmelerin azalması, kapalı ve kalabalık ortamların daha az tercih edilmesi gibi sebeplerden dolayı tüketicilerin alışveriş ihtiyaçlarını karşılamak için e-ticaret sitelerine daha fazla yöneldiği gözlemlenmiştir. Bu durumun pandemi sonrasındaki dönemde sürdürülebilir bir davranış modeli haline gelip gelmeyeceği konusu araştırma problemi olarak seçilmiştir.

Bu çalışmanın temel sorusu, "Covid -19 pandemisinin tüketicilerin e-ticareti kullanma ve internet üzerinden alışveriş yapma sıklıkları üzerinde etkisi var

mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu soru çerçevesinde aşağıdaki alt sorular oluşturulmuştur.

Soru 1: Covid-19 pandemisi tüketicilerin internet üzerinden satın alma niyetine olumlu yönde mi etki etmektedir?

Soru 2: Covid-19 pandemisi sürecinde tüketiciler internet üzerinden yaptıkları alışverişlerden memnun mudur?

Soru 3: Tüketiciler internet üzerinden yaptıkları alışverişleri güvenli bulmakta mıdır?

Soru 4: Pandemi sonrasında yapılacak alışverişlerde e-ticareti tercih etme isteği önplanda mıdır?

5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde e-ticareti kullanarak internet üzerinden alışveriş yapan tüketicileri kapsamaktadır. Pandemi koşulların sebebi ile kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi, belirli bir zamanda uygunluk, kolay bir şekilde erişilebilirlik veya katılmaya isteklilik gibi kriterleri karşılayan hedef popülasyon üyelerinin araştırmayı gerçekleştirmek için dahil edildiği rastgele olmayan bir örnekleme türüdür (Dörnyei, 2007; Etikan vd., 2016: 2). Araştırma evreninin tamamına erişim mümkün olunamaması ve pandemi koşulları sebebiyle 18-65 yaş aralığında bulunan gönüllü katılımcılar örneklem grubu olarak belirlenmiştir.

5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan araştırması, toplumsal olguları alana inerek küme, birey veya topluluklar üzerinde belirli araştırma teknikleriyle araştırılmasıdır (Aziz, 2017: 11). Bu yöntem tercih edilmesi sebebi, Covid-19 pandemisinin yaşandığı günlerde e-ticarete yönelen tüketicilerin bu davranışındaki tercih nedenleri ve pandemi bittikten sonraki dönemde de bu alışkanlıkların devam etme eğilimlerinin araştırılmasıdır.

5.4. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Yapılan araştırmada niteliksel veri toplama yöntemlerinden dolaysız gözlem tekniklerinden yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Dolaysız gözlem, araştırmacı tarafından günlük hayatında tanık olduğu olayları, araştırmaya konu olan birey ve objeleri herhangi bir aracı olmadan araştırmasıdır (Aziz, 2017: 78). Araştırmacılar yarı yapılandırılmış mülakatlarda önceden hazırlanmış ana hatları belirli olan soruları kullanırlarken görüşme esnasında sorulardan bazılarını sormayabilmekte veya yeni sorular ilave edebilmektedir (Al, 2007: 84).

Araştırmada yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yönteminin tercih edilmesinin sebebi, Covid-19 pandemisinden etkilenip e-ticareti tercih ederek alışveriş yapma davranışlarında bulunan tüketicilerin bu davranışlarındaki nedenlerini ve pandemi bittikten sonraki dönemde bu davranışlara devam etme eğilimlerini araştırmaktır. Katılımcılar ile birebir iletişime geçilerek araştırmaya örneklem olan tüketicilere derinlemesine sorular sorulup konu hakkında daha detaylı bilgilerin elde edileceği düşünüldüğü için bu teknikle görüşler ortaya konulmak istenmiştir.

5.5. MÜLAKAT SORULARI

Yapılan araştırmada kullanılacak olan sorular literatür taraması yapılarak ve benzer çalışmalar incelenerek hazırlanmıştır. Görüşme formunun 1.kısımında demografik bilgiler yer alırken 2.kısımında pandemi döneminde e-ticaret kullanımlarının ne yönde olduğu, e-ticaret alışverişlerine duyulan memnuniyet, güven ve pandemi bittikten sonraki dönemde e-ticaret harcamalarına devam etme eğilimlerinin ne olacağına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Belirtilen sorular katılımcılara yöneltilmeden önce İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulundan E-65836846-044-245564 sayılı ve 11.04.2022 tarihli onay yazısı alınmıştır.

Mülakat soruları hazırlandıktan sonra ilk önce pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonrasında e-ticaret ve pazaryeri kavramlarının tanımları araştırma soruları sorulmadan önce katılımcılara açıklanmıştır.

Görüşme soruları 4 başlık altında toplanmıştır:

- Pandemi döneminde tüketicilerin e-ticareti kullanma alışkanlıkları
- Pandemi döneminde e-ticaret ile yapılan alışverişlere karşı duyulan memnuniyet
- E-ticaret ile yapılan alışverişlere duyulan güven
- Pandemi sonrasında tüketicilerin e-ticareti kullanma eğilimleri

5.6. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

Bu araştırmada pandemi döneminde internet üzerinden alışveriş yapan tüketicilerin e-ticareti tercih etme nedenleri, alışveriş yaptıkları e-ticaret sitelerine olan tutumları ve pandemi bittikten sonra alışveriş eğilimlerinin nasıl olacağına incelenmesini kapsamaktadır.

Görüşmeler 2022 yılı Nisan ve Haziran ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere başlanılan 17 Nisan 2022 tarihinde Covid-19 Bilgilendirme Platformu günlük vaka sayısını 3.268 ve günlük vefat sayısı 17 olarak açıklamıştır (Covid-19 Bilgilendirme Platformu, 2022). Araştırmanın sınırlarından birisi belirtilen tarihte Covid-19 pandemisinin etkilerinin devam etmesinden ve katılımcıların yarısından fazlasının çalışıyor olmasından dolayı görüşmelerin bir kısmının yüz yüze değil telefon görüşmesi şeklinde gerçekleştirilmesidir. Araştırma evreninin tamamına erişimin mümkün olunamaması bir diğer sınırdır. Soruların başında katılımcılara özellikle Covid-19 dönemine ilişkin sorular yöneltileceği söylenmesine rağmen katılımcıların bir kısmının bazı soruları genele yordaması çalışmanın bir sınırı olarak ifade edilebilir. Ayrıca araştırma sorularının son bölümünde pandemi sonrasında tüketicilerin e-ticareti kullanma eğilimlerini ölçmek için katılımcıların ilerleyen bir dönemde pandeminin bitmiş olduğu varsayılarak sorulara cevap vermeleri istenmesi bu araştırmanın diğer bir sınırıdır.

5.7. VERİLERİN ANALİZİ

Yapılan araştırmada niteliksel veri toplama tekniklerinden olan derinlemesine mülakat yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcıların izni alındıktan sonra yapılan görüşmeler kayıt altına alınarak metin haline dönüştürülmüş ve Microsoft Excel aracılığıyla düzenlenmiştir. Bazı sorularda elde edilen bulgular grafik/tablo haline dönüştürülmüştür.

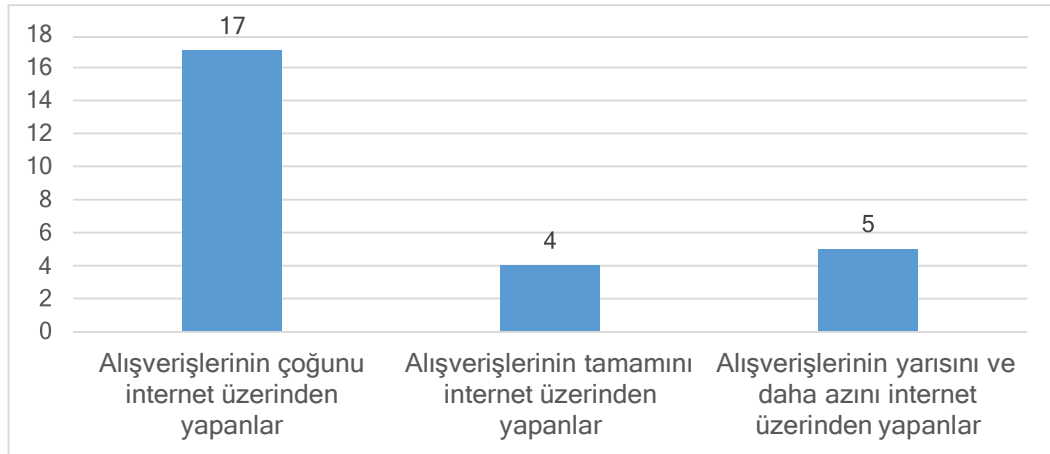
5.8. BULGULAR

5.8.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmada 18 kadın 8 erkek katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların medeni haline bakıldığında 18'i evli, 8'i ise bekârdır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 1 tanesi doktora, 3 tanesi yüksek lisans, 12 tanesilisans, 5 tanesi ön lisans ve 5 tanesi de lise mezunudur. Katılımcıların çalışma durumlarına bakıldığında 18 katılımcı çalışmakta, 8 katılımcı ise çalışmamaktadır.

5.8.2. PANDEMİ DÖNEMİNDE TÜKETİCİLERİN E-TİCARETİ KULLANMA ALIŞKANLIKLARI

Katılımcılara e-ticareti kullanma alışkanlıklarını ölçmek için "E-Ticareti ne sıklık ile kullanıyorsunuz?" sorusu sorulmuştur. İlk sorudan sonra Covid-19 pandemisi ve etkileri ile ilgili konuya giriş yapılarak devamında sırası ile "Pandemi sürecinde alışverişlerinizin ne kadarını internet üzerinden yaptınız?", "Pandemi sürecinde e-ticareti tercih etme sebepleriniz nelerdir? Size ne gibi faydalar sağladığınız düşünüyorsunuz?", "İnternet üzerinden en çok hangi ürün gruplarında satın alma işlemi yapıyorsunuz", "Alışverişlerinizde en sık tercih ettiğiniz ilk 3 site hangileridir?" şeklinde sorular yöneltilmiştir. Sorulara geçilmeden önce katılımcılara e-ticaret kavramı hakkında bilgi verilmiştir.



Grafik 1. Pandemi Sürecinde İnternette Yapılan Alışveriş Oranları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara göre pandemi sürecinde 26 katılımcının 21'i ihtiyaçlarını büyük oranda internet üzerinden alışveriş yaparak temin etmiştir. Tablo 1' de katılımcıların pandemi sürecinde e-ticareti tercih etme sebepleri sıralanmıştır.

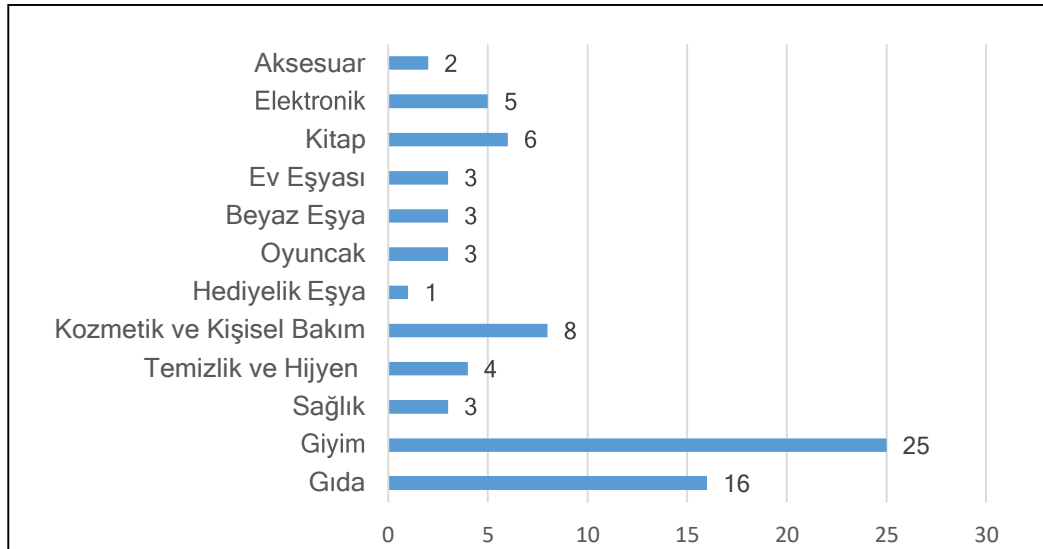
Tablo 1. Covid-19 Pandemi Döneminde E-Ticaretin Tercih Edilme Sebepleri

Covid-19 Pandemi Döneminde E-Ticaretin Tercih Edilme Sebepleri	Kişi Sayısı
Sağlık açısından güvenli bulunması (Kalabalık ortamlarda bulunmama isteği/Teması ve hastalık bulaşma riskini azaltması/Dışarı çıkma zorunluluğunun olmaması)	17
Zamandan tasarruf sağlaması	11
Fiyatların mağazalara oranla daha uygun olması(indirimler/kampanyalar/kuponlar)	8

Ürün yelpazesinin geniş olması	7
Ürünlerin kapıya kadar gelmesinde yaşanan kolaylıklardır	5
Pratik ve kolay olması	5
Ürünlerin ya da ürün fiyatlarının kolay bir şekilde karşılaştırılabilmesi	3
Taksit imkânının olması	1
İade işlemlerinin kolay olması	1

Katılımcıların yarısından fazlasının hastalığın bulaşmasını engellemek ve teması azaltmak amacıyla kalabalık ortamlarda bulunmak istememelerinden dolayı e-ticaret alışverişlerine yöneldiği görülmüştür. Verilen cevaplar arasında en çok ifade edilen bir diğer seçenek ise e-ticaretin zamandan tasarruf sağlamasıdır. Bu cevabın verilmesinde katılımcıların yarısından fazlasının çalışıyor olması ve pandeminin etkilerinin yoğun olarak hissedildiği dönemlerde önlem amaçlı yaşanan kapanmaların etkili olduğu düşünülmektedir. Bazı katılımcıların ürünlerin kapıya kadar gelmesinden dolayı tercih ederim cevabını vermelerinde yine hastalık bulaşma endişesinin ön planda olduğu görülmüştür. Katılımcılara soruda da belirtildiği gibi pandemi döneminde e-ticaretin tercih edilme sebepleri sorulmuştur fakat katılımcıların bir kısmının vermiş oldukları cevaplar genel olarak pandemi döneminin dışında da e-ticaretin sağladığı avantajlar arasında yer almaktadır.

Katılımcıların "İnternet üzerinden en çok hangi ürün gruplarında satın alma işlemi yapıyorsunuz" sorusuna vermiş oldukları cevaplar kategorilere ayrılarak grafik haline dönüştürülmüştür.

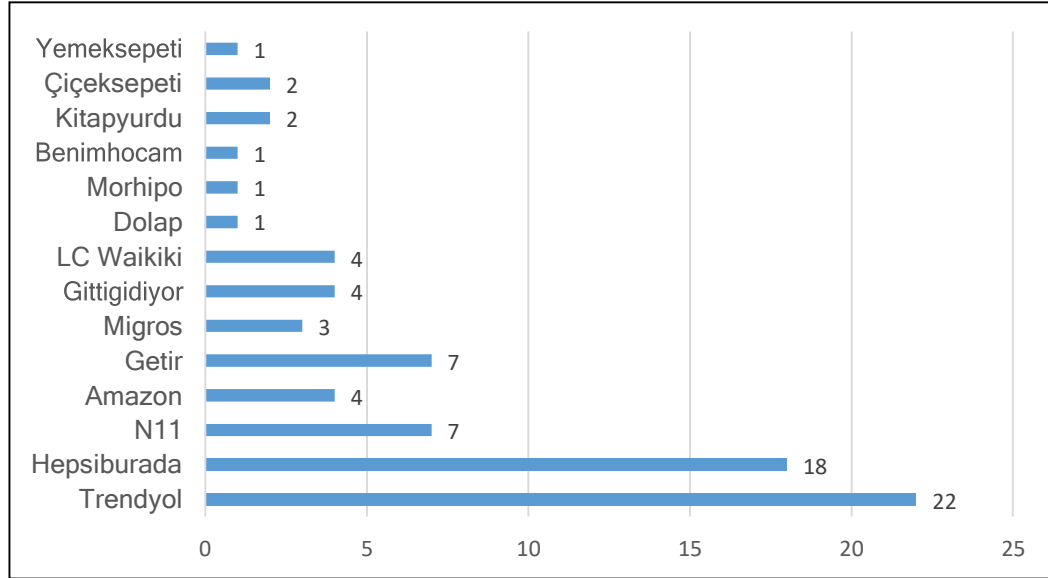


Grafik 2. İnternette Alışveriş Yapılan Ürün Grupları

Katılımcıların pandemi sürecinde en çok internet üzerinden gıda ve giyim alışveriş yaptıkları görülmüştür. Gıda, pandemi döneminde evlerde daha fazla vakit geçirilmesinden dolayı alışverişlerde artış göstermesi beklenen bir kategoridir. Fakat giyim kategorisinde pandeminin yoğun olduğu dönemlerde yaşanan kapanmalar, bazı iş yerlerinin evden çalışma sistemine geçmesi ve

okullarda eğitimin uzaktan yapılmasından dolayı daha çok evlerde bulunduğu için azalma yaşanılacağı beklenirken bir katılımcı hariç siparişlerde tercih edildiği görülmektedir. Bu soruya katılımcıların cevaplarını verirken sadece pandemi dönemine göre değil de genel e-ticaret alışverişlerini düşünerek vermiş oldukları düşünülmektedir. Verilen cevaplara göre daha sonra kozmetik ve kişisel bakım ürünleri, kitap, elektronik, temizlik ve hijyen ürünleri gelmektedir.

Son soru olarak katılımcılara “Alışverişlerinizde en sık tercih ettiğiniz ilk 3 site hangileridir?” sorusu olmuştur. Verilen cevaplar kategorilere ayrılarak grafik haline dönüştürülmüştür.

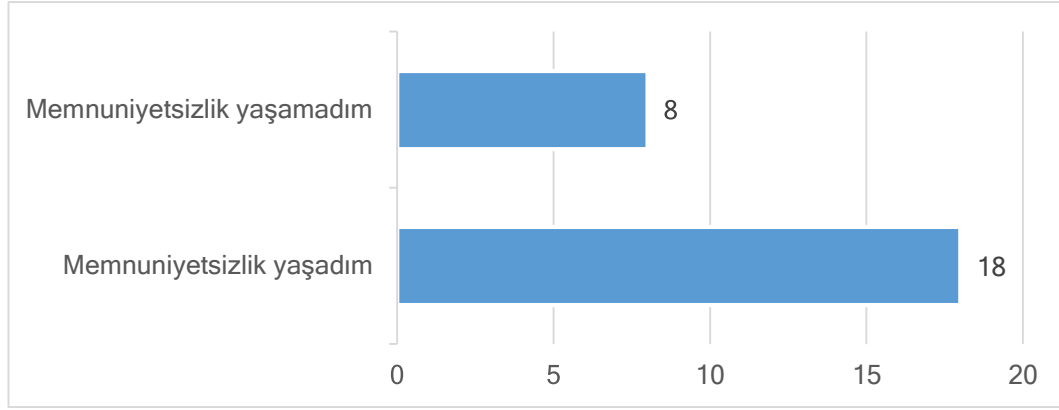


Grafik 3. İnternet Alışverişlerinde En Sık Tercih Edilen Siteler

Katılımcıların çoğunluklu olarak alışverişlerinde tercih ettikleri e-ticaret sitelerinin Trendyol, Hepsiburada, Getir ve N11 olduğu görülmektedir.

5.8.3. PANDEMİ DÖNEMİNDE E-TİCARET İLE YAPILAN ALIŞVERİŞLERE KARŞI DUYULAN MEMNUNİYET

E-ticaret ile yapılan alışverişlere karşı duyulan memnuniyeti ölçmek amacıyla katılımcılara “Covid-19 pandemisi sürecinde yaptığınız alışverişlerde herhangi bir memnuniyetsizlik yaşadınız mı? Yaşanan sorun hakkında bilgi verir misiniz?”, “E-ticaret alışverişleriniz sonrasında verilen destek hizmetlerini nasıl değerlendirirsiniz? Yaşadığınız probleme ilişkin çözüm bulamadığınız durumlar oldu mu?”, “E-Ticaret sitelerinden yaptığınız alışverişlerde hiç iade işlemi yaptınız mı? Neden?” ve son olarak “Arkadaşlarınıza internet üzerinden aldığınız ürünler ve alışveriş yaptığınız e-ticaret siteleri ile ilgili tavsiyelerde bulunur musunuz?” şeklinde dört soru sorulmuştur.



Grafik 4. Covid-19 Pandemisinde E-Ticaret Alışverişlerinde Memnuniyetsizlik Yaşama Durumları

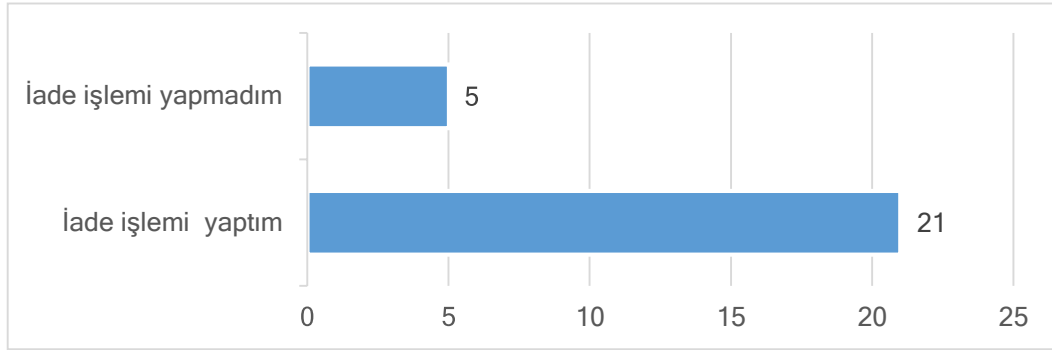
26 katılımcıdan 18'i internet üzerinden yapmış oldukları alışverişlerde memnuniyetsizlik yaşadıklarını söylemiştir. İnternet üzerinde yapılan alışverişler de en çok memnuniyetsizlik duyulan durumlar Tablo 2' de sıralanmıştır.

Tablo 2. Covid-19 Pandemisinde E-Ticaret Alışverişlerinde Yaşanan Memnuniyetsizlikler

Online Alışverişlerde Yaşanan Memnuniyetsizlikler	Kişi Sayısı
Ürünün hatalı, hasarlı ya da eksik gelmesi	10
Farklı ürün gönderilmesi	8
Ürünün beklenen kaliteyi karşılamaması / Beğenilmemesi	5
Kargo kaynaklı sorunlar / Siparişlerde yaşanan gecikmeler	5
Ürünün bedeninin uymaması	3
Müşteri hizmetleri ile ilgili sorunlar	2
Stokta olmayan ürünler	1

En çok memnuniyetsizlik duyulan durumlar arasında olan eksik ya da farklı ürün gönderilmesi normal zamanda da e-ticarette yaşanabilen sorunlar arasındadır. Fakat pandemi döneminde özellikle kapanmaların yaşandığı süreçlerde e-ticaret alışverişlerinde yaşanan yoğunluktan dolayı bu tarz karışıklıkların daha da arttığı düşünülmektedir. Katılımcılara soruda "Covid-19 pandemisi sürecinde" diye belirtilmesine rağmen verilen cevaplarda e-ticaret ile ilgili genel olarak memnuniyetsizliklerini de ifade ettikleri görülmüştür.

Katılımcılar e-ticaret alışverişlerinde problemler yaşasa da bu problemlere ilişkin genel olarak çözüm bulunduğunu ifade etmiştir.



Grafik 5. E-Ticaret Alışverişlerindeki Ürün İadeleri

26 katılımcıdan 21'i iade işlemi yaptığını 5 katılımcı ise ürün iadesi yapmadığını söylemiştir.

Tablo 3. Tüketicilerin E-Ticaret Alışverişlerini Tavsiye Etme Durumu

Tavsiyelerde bulunuyorum	25 kişi
Çok fazla tavsiyede bulunmuyorum	1 kişi

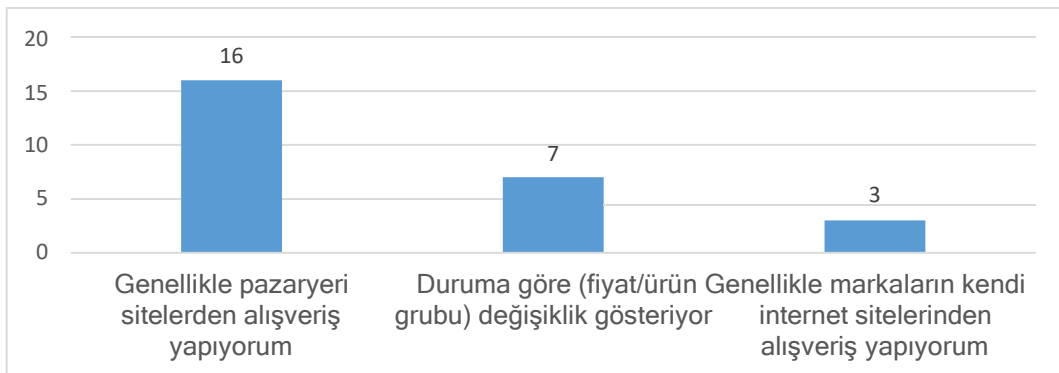
Katılımcılardan bir kişi hariç hepsinin arkadaşlarına satın almış oldukları ürün ve alışveriş yaptıkları internet siteleri ile ilgili tavsiyelerde bulunduğu görülmüştür.

5.8.4. E-TİCARET İLE YAPILAN ALIŞVERİŞLERE DUYULAN GÜVEN

E-ticaret ile yapılan alışverişlere duyulan güveni ölçmek amacıyla katılımcılara "İnternet üzerinden yaptığınız alışverişlerde pazaryerlerinden mi yoksa markaların kendi internet sitelerinden mi satın almayı tercih edersiniz? Neden?", "E-ticaret sitelerinin gizlilik kontrolleri ile ilgili kendinizi güvende hissediyor musunuz?", "E- ticaret sitelerinden yaptığınız alışverişlerde kullanmayı tercih ettiğiniz ödeme yöntemi hangisidir? Bu yöntemi tercih etme sebebiniz nedir?" şeklinde üç soru sorulmuştur.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelenerek aşağıdaki grafik oluşturulmuştur.

Grafik 6. İnternet Üzerinden Yapılan Alışverişlerde E-Ticaret Sitelerinin Tercih Edilme



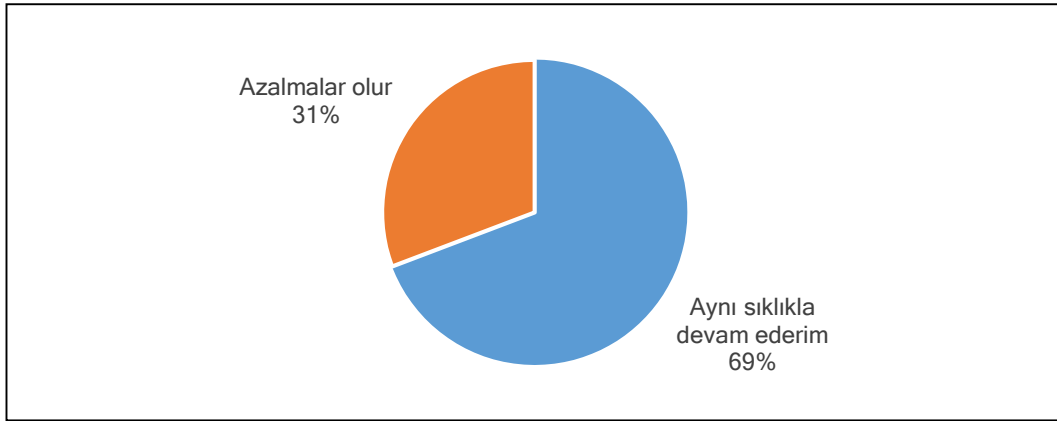
Pazaryeri sitelerinin tercih edilme sebepleri aşağıda sıralanmıştır:

- Fiyatların daha uygun olması (indirimler/kampanyalar/kuponlar),
- Marka ve ürün çeşitliliğinin fazla olması,
- Ürünlerin tek seferde aynı site üzerinden alınabilmesi,
- Ürün kıyaslamalarının kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilmesi,
- Pazaryeri sitelerin daha güvenli bulunması,
- İade işlemlerinin daha kolay yapılabilmesi,
- Bazı pazaryeri sitelerinin kendilerine ait kargolarının olmasından kaynaklı hızlı teslimat,
- Kullanıcıların ürünler ile ilgili yorumlarının olması,
- Satış sonrası destek hizmetlerinden memnun olunmasıdır.

Katılımcıların yarısından fazlası genel olarak e-ticaret sitelerine güven duyduğunu ve sanal ortamlarda karşılaşılabilecek risklerin farkında olduğunu belirtmiştir. E-ticaret alışverişlerinde de çoğunluklu olarak kredi kartı ve sanal kart tercih edildiği görülmüştür.

5.8.5.PANDEMİ SONRASINDA TÜKETİCİLERİN E-TİCARETİ KULLANMA EĞİLİMLERİ

Pandemi sonrasında tüketicilerin e-ticareti kullanma eğilimlerini ölçmek için katılımcılara belirli bir varsayım altında ilerleyen bir dönemde pandeminin bitmiş olduğu düşünülerek sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcılara “Pandemi bitip kısıtlamalar kalkınca yine de aynı sıklıkla internet üzerinden alışveriş yapmaya devam eder misiniz? Neden?”, “Pandemi sonrasında alışverişlerinizde e-ticaret sitelerini tercih etmenizdeki en önemli sebep ne olur?”, “Pandemi sonrasındaki dönemde en çok hangi ürün gruplarından alışveriş yapmaya devam etmeyi düşünürsünüz?” şeklinde üç soru sorulmuştur.



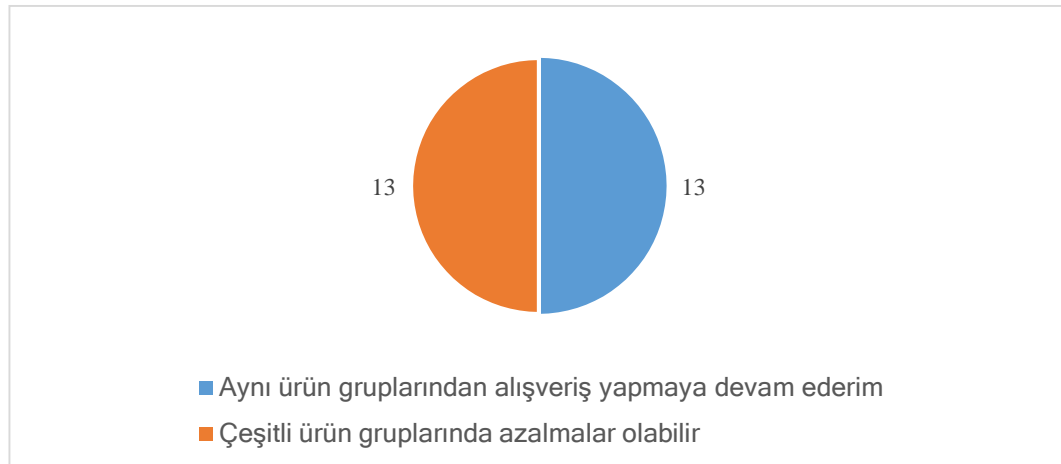
Grafik 7. Covid-19 Pandemisi Sonrasındaki Alışverişlerde E-Ticaret Tercihleri

Katılımcıların yarısından fazlası pandemi bittikten sonra da e-ticaret alışverişlerine aynı sıklıkla devam edeceklerini ifade etmiştir.

Tablo 4. Covid-19 Pandemisi Sonrasında E-Ticaretin Tercih Edilme Sebepleri

Covid-19 Pandemisi Sonrasında E-Ticaretin Tercih Edilme Sebepleri	Kişi Sayısı
Alışverişlerin zamandan ve mekândan bağımsız olması (Zamandan tasarruf sağlaması)	14
Fiyatların mağazalara oranla daha uygun olması (indirimler/kampanyalar/kuponlar)	10
Rahat/Kolay/Pratik olması	6
Ürün yelpazesinin geniş olması	4
Ürünlerin kapiya kadar gelmesinde yaşanan kolaylıklardır	3
Ürünlerin daha temiz gelmesi	3
İade işlemlerinin kolay olması	1
Ürün ile ilgili yorumların fazla olması	1

Katılımcıların pandemi bittikten sonraki dönemde e-ticareti tercih etmelerindeki enbüyük etken zamandan tasarruf sağlıyor olmasıdır. E-ticaretin bu avantajının öne çıkmasında, katılımcıların yarısından fazlasının çalışıyor olmasından dolayı alışveriş yapmak için yeterli zaman bulamamaları, e-ticaret ile ürünlerin kolay bir şekilde istenilen yerden ve zamanda sipariş verilebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bazı katılımcılar internetteki ürünlerin mağazaya göre daha temiz geldiği düşüncesi ile pandemi bittikten sonra da bu durumun e-ticareti tercih etmelerindeki sebeplerden olacağını söylemiştir. Bu cevap daha önce katılımcılara yöneltilen “Pandemi sürecinde e-ticareti tercih etme sebepleriniz nelerdir? Size ne gibi faydalar sağladığını düşünüyorsunuz?” sorusuna verilen cevaplar arasında bulunmaması, aynı katılımcıların soruya teması azaltması / sosyal ortamlarda bulunmak istenmemesi gibi verdikleri cevaplar sebebi ile daha fazla detaylandırılmamış olabilecekleri şeklinde yorumlanmıştır.

**Grafik 8.** Covid-19 Pandemisi Sonrasındaki Dönemde Alışveriş Eğilimleri

13 katılımcı pandemi bitmiş olsa dahi internet üzerinden aynı ürün gruplarından alışveriş yapmaya devam edecekleri cevabını vermiştir.

6.SONUÇ

Günümüz dünyasında internetin gücü ve etkileri pazarlama sektörü açısından oldukça önemli bir noktada bulunmaktadır. 2019 yılının son aylarında ortaya çıkan ve hızla tüm dünyada etkileri görülmeye başlayan Covid-19 pandemisi ile de bu güç daha da kendini hissettiren bir hal almıştır. Virüs sebebi ile birçok sektör olumsuz etkilenerek gerek üretimde gerek satışta yavaşlamalar yaşamıştır. İnsanlar toplu mekânlardan ve alışveriş ortamlarından uzaklaşmış ve zaman zaman yaşanan kapanmalar ile evlerinde daha çok vakit geçirmek durumunda kalmışlardır.

İnternet kullanımının hızla arttığı pandemi döneminde yapılan bu çalışma ile Covid-19'un tüketicilerin internet üzerinden yaptıkları satın alma davranışlarına etkisi, bu süreçteki satın alma tercihleri ve pandemi bittikten sonraki dönemde alışveriş eğilimlerinin ne olacağını araştırılması amacıyla 26 katılımcı ile derinlemesine görüşme yapılmıştır.

Pandemi döneminde insanların hastalık bulaşma endişesi ile kalabalık ortamlarda bulunmama arzusu ön plana çıkmıştır. Tüketiciler alışveriş ihtiyaçları için alternatif çözüm arayışı içerisine girmiştir. Yapılan çalışma sonucunda Covid-19 salgını döneminde tüketicilerin internet üzerinden alışverişe daha fazla yöneldiği görülmüştür. Pandemi döneminde e-ticaretin tercih edilmesinde öne çıkan noktalar: Sağlık açısından güvenli bulunması (Kalabalık ortamlarda bulunmama isteği / Teması ve hastalık bulaşma riskini azaltması / Dışarı çıkma zorunluluğunun olmaması), zamandan tasarruf sağlaması, ürünlerin kapıya kadar gelmesinde yaşanan kolaylık ve ürün çeşitliliğinin fazla olmasıdır. Yapılan araştırmada katılımcıların pandemi sürecinde en çok internet üzerinden gıda ve giyim alışveriş yaptıkları görülmüştür. Evlerde daha fazla vakit geçirilmesinden dolayı gıda ihtiyaçlarında artış olması beklenen bir durumdur. Fakat giyim kategorisinde azalma yaşanacağı beklenirken bir katılımcı hariç siparişlerde tercih edildiği görülmüştür. Araştırmanın başında katılımcılara özellikle Covid-19 dönemine ilişkin sorular yöneltileceği söylenmesine rağmen verilen cevaplar değerlendirildiğinde katılımcılardan bir kısmının bazı soruları pandemi dışı dönem göre cevapladığı tahmin edilmektedir.

Katılımcıların alışverişlerinde en çok tercih ettikleri e-ticaret siteleri Trendyol, Hepsiburada, Getir ve N11'dir. Katılımcıların yarısından fazlası genel olarak e-ticaret sitelerine güven duyduğunu ve sanal ortamlarda karşılaşılabilecek risklerin farkında olduğunu belirtmiştir.

Yapılan araştırmada, e-ticaret sitelerinin zamandan tasarruf sağlaması, fiyatlarının avantajlı olması (indirimler/kampanyalar/kuponlar), pratik olması ve ürün çeşitliliğinin fazla olması gibi sebepler ile salgın bittikten sonraki dönemde de katılımcılar tarafından bazı ürün gruplarında azalmalar yaşansa da tercih edileceği görülmüştür.

Sonuç olarak, pandemi döneminde tüketiciler e-ticaret ile alışveriş yapmanın kolaylığının farkına varmış, zaten internetten alışveriş yapan tüketicilerin de pandemi de alım sıklıklarını arttırmış oldukları ve salgın tamamen bittiğinde azalmalar yaşansa da bu alışveriş alışkanlığını devam ettirmekte niyetli oldukları görülmüştür.

Bu araştırmada Covid-19 pandemisinin tüketicilerin internet üzerinden yaptıkları satın alma davranışlarına etkisi, bu süreçteki satın alma tercihleri ve pandemi bittikten sonraki dönemde alışveriş eğilimlerinin ne olacağını araştırmak üzerine yapılmıştır. Araştırmanın, İstanbul ili özelinde yapılmış olması ve niteliksel bir çalışma olması sınırlılıklarından dolayı araştırma sonuçları genellenemez. Çalışma daha geniş ve farklı örneklem gruplarında tekrarlanabilir. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre salgın tamamen bittikten sonra tüketicilerin davranışlarının ne yönde olduğu ile ilgili karşılaştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

365 Derece. (2020, 9). Tüketici Davranışları Nasıl Değişti? 24 Mayıs 2021, https://365derece.com/wp-content/uploads/2020/09/tuketici_davranislari_nasil_degisti-1.pdf

4A. (2020). Consumer Sentiment Towards Brands During COVID-19. 5 Nisan 2021, <https://www.aaaa.org/consumer-sentiment-towards-brands-during-covid-19/>

Aziz, A. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri* (11 Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Al, H. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Akademik Yazım Kuralları* (2 Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Aydın, İ. ve Çelik, Z. (2021). Bibliometric Analysis of Empirical Studies on the Subject of COVID-19 in Consumer Behaviour Researches between 2020-2021 with Visual Mapping Technique. *Turkish Journal of Marketing*, 6(3), 161-174, DOI:10.30685/Tujom.V6i3.135

Baltacı, A. ve Akaydın, H. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinin Tüketicilerin Gıda Ürünlerini Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Bir Literatür Taraması. *Yüksek İhtisas Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1, 57-64.

BKM. (2020). Bankalararası Kart Merkezi. 22 Şubat 2021, https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2020/01/bkm_ilk_6ay_bulten.pdf

Covid-19 Bilgilendirme Platformu. (2022). Genel Koronavirüs Tablosu. 21 Eylül 2021, <https://covid19.saglik.gov.tr/tr-66935/genel-koronavirus-tablosu.html#>

Dağ, K., Çavuşoğlu, S. ve Demirağ, B. (2021). Covid-19'un Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi: Yerli Turistler Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(32), 1160-1175. DOI: 10.21076/Vizyoner.873679

Deloitte. (2021). Küresel Pazarlama Trendleri 2021. 7 Mart 2021, <https://www2.deloitte.com/Content/Dam/Deloitte/Tr/Documents/Consulting/Gmt/Kure-Sel-Pazarlama-Trendleri-2021.Pdf>

Doğrul, Ü. (2012). Elektronik Alışveriş Davranışında Faydacı ve Hedonik Güdülerin Etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 321-331.

Dorinsigh. (2021, 2). Pandemi Sonrası Satın Alma Alışkanlıkları. 13 Nisan 2021, <http://www.dorinsight.com/medya/infografik#gallery-6>

E-Ticaret Bilgi Platformu. (2022, 4). 2021 Yılı E-Ticaret Verileri Açıklandı. 17 Ağustos 2022, <https://www.eticaret.gov.tr/Haberler/10040/Detay>

- Etikan, I., Musa, S.A. ve Alkassim, R.S. (2016) Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. 5(1), 1-4. DOI: 10.11648/J.Ajtas.20160501.11
- Güven, H. (2020). Covid-19 Sürecinde E-Ticaret Sitelerine Yöneltilen Müşteri Şikâyetlerinin İncelenmesi. *Turkish Studies*, 15(4), 511-530. DOI:10.7827/Turkishstudies.44354
- Hacıoğlu, A. B. ve Sağlam, M. (2021). Covid-19 Pandemi Sürecinde Tüketici Davranışları ve E-Ticaretteki Değişimler. *Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi*, 3(1), 16-29. DOI: 10.29228/Mekcad.2
- İnce, M. ve Tor Kadioğlu, C. (2020). Tüketicilerin Covid19 (Korona) Virüsüyle Artan Stoklama İsteğinin Online Satın Alma Davranışına Etkisi. *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(29), 1875-1906. DOI: 10.26466/Opus.716041
- IPSOS. (2021, 2). Toplumun Yarısına Yakını İnternetsiz Bir Hayat Düşünemiyor. 23 Mart 2021, <https://www.ipsos.com/tr-tr/toplumun-yarisina-yakini-internetsiz-bir-hayat-dusunemiyor>
- Kantar. (2020). COVID-19 Barometer: Consumer Attitudes, Media Habits and Expectations. 4 Nisan 2021, <https://www.kantar.com/inspiration/coronavirus/covid-19-barometer-consumer-attitudes-media-habits-and-expectations>
- Kavaklı, İ. (2018). *E-Ticaret Rehberi* (1 Baskı). İstanbul: KODLAB.
- Simon-Kucher ve Partners. (2020, 11 24). Pandemiye Değişen Tüketici Davranışları, “Kasım İndirimi” Tahminlerini de Etkiliyor. 23 Mart 2021, <https://www.simon-kucher.com/tr/about/media-center/pandemide-degisen-tuketici-davranislari-kasim-indirimi-tahminlerini-de-etkiliyor>
- Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri* (20 Baskı). İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Narin, M. (2021). Covid-19 Küresel Salgın Sürecinde Tüketicilerin Alışveriş Davranışlarındaki Değişimler. *In Proceedings of 12 Th SCF International Conference on “Contemporary Issues in Social Sciences”*, 222-232.
- Nielseniç. (22 Şubat 2021). Unlocking Consumption: Four Consumer Groups Driving Spend. 14 Nisan 2021, <https://nielsenic.com/global/en/insights/analysis/2021/unlocking-consumption-four-consumer-groups-driving-spend/>
- Özay, M. A. (2021). Covid-19 Etkisiyle Tüketicilerin Online Satın Alma Davranışlarında Yaşanan Değişim. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 5(1), 1- 25
- Özbay, S. ve Akyazı, S. (2004). *Elektronik Ticaret (E-Ticaret)* (1 B.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Telli Danışmaz, A. (2020). Covid-19 Salgınının Tüketicilerin Online Alışveriş Tercihine Etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9 (2), 83-90
- Temizkan, V., Güven, E. Ö., Yılmaz, A. ve Andsoy, C. (2021). Covid-19 ile Gerçekleşen Tüketici Davranışları ve Eğilimlerine Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1311-1327. DOI: 10.17755/Esosder.839996
- TÜİK. (14 Eylül 2021a). Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması.

8 Ağustos 2022, <https://data.tuik.gov.tr/bulten/index?p=girisimlerde-bilisim-teknolojileri-kullanim-arastirmasi-2021-37435>

TÜİK. (26 Ağustos 2021b). Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması. 19 Eylül 2021, [https://data.tuik.gov.tr/bulten/index?p=hanehalki-bilisim-teknolojileri-\(bt\)-kullanim-arastirmasi-2021-37437](https://data.tuik.gov.tr/bulten/index?p=hanehalki-bilisim-teknolojileri-(bt)-kullanim-arastirmasi-2021-37437)

Unite.Ad. (9 Nisan 2020). COVID-19 X Influencer Marketing. 4 Mart 2021, <https://unite.ad/blog/covid-19-surecinde-influencer-marketing/>

Vaishya, R., Haleem, A., Vaish, A., ve Javaid, M. (2020, 7-8). Emerging Technologies to Combat the COVID-19 Pandemic. *Journal of Clinical and Experimental Hepatology*, 10(4), 409-411. DOI:10.1016/J.Jceh.2020.04.019

World Health Organization (WHO). (2020, Mart 11). Coronavirus Disease 2019(COVID-19) Situation Report-51.7 Ağustos 2022, https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10

Yiğit, R. ve Bahtiyar, Ş. (2014). E-Ticaret Güvenliği. M. Akgül, U. Çağlayan, E. Derman, ve A. Özgüt (Dü.), *XVI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*. İçinde (197-201). Mersin: Gamze Yayıncılık. <https://ab.org.tr/kitap/ab14.pdf> adresinden alındı.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM OLGUNLUK SEVİYESİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK MODELLERİN İNCELENMESİ

Mehmet Ekim AYYILDIZ

ORCID: 0000-0001-6613-2143

Doç. Dr. Ahmet Oğuz DEMİR

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi
odemir@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6333-728X*

ÖZ

Pandemi sonrası dijital dönüşüm sürecinde bulunan kurum ve işletmelerin dijital olgunluk seviyesinin ölçülmesi amacıyla geliştirilecek bir ölçeğe esas teşkil etmek üzere, dijital olgunluk, dijital hazırlık ve endüstri 4.0 olgunluk seviyesini ölçmeyi amaçlayan ölçekler, literatür taraması yöntemiyle araştırılmış, seçilen ölçeklerin güçlü ve zayıf yanları analiz edilerek karşılaştırma yapılmış ve KOBİ'ler tarafından uygulanabilirlikleri incelenmiştir. İncelenen ölçeklerde ülke veya kurum hedeflendiği, ankete dayalı ölçeklerin kişisel algılara dayandığı, KOBİ'ler tarafından uygulanabilecek, esnek, iş fonksiyonlarının somut olarak ölçümlendiği ve kısa zamanda uygulanabilecek bir ölçek geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Dijital Dönüşüm Olgunluğu, Endüstri 4.0 Olgunluk ve Hazırlık Seviyesi, Dijital Dönüşüm Hazırlık Seviyesi

JEL Kodları: M15, M20, M30

EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION MATURITY MEASUREMENT MODELS

ABSTRACT

In order to form a basis for a scale to be developed to measure the digital maturity level of institutions and businesses in the post-pandemic digital transformation process, the scales aiming to measure digital maturity, digital readiness and industry 4.0 maturity level were researched by literature review method, the strengths and weaknesses of the selected scales were analyzed and compared to each other and their applicability by SMEs was examined. It has been determined that in the scales examined, the country or institution is targeted, the scales based on the questionnaire are heavily affected by personal perceptions, and there is a need to develop a flexible scale that can be applied by SMEs, where business functions are measured concretely and that can be implemented in a short time.

Keywords: Digital Transformation, Digital Transformation Maturity, Industry 4.0 Maturity and Readiness Level, Digital Transformation Readiness Level

JEL Codes: M15, M20, M30

1. GİRİŞ

Pandemi süreci, tüm dünyada işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini benimsemesi ve süratle tamamlaması için büyük bir baskı oluşturmuştur. Dijital dönüşümünü tamamlayan işletmeler, varlıklarına devam ederken, bu alanda yeterli olgunluğa ulaşamayan işletmelerin faaliyetlerine son vermek zorunda kaldığı bir dönem yaşanmıştır.

Türkiye’de de dünyada olduğu gibi dijital dönüşümün kaçınılmaz olduğu bir süreç yaşanmaktadır. Bir yandan işletmeler pandemi tedbirleri kapsamında uzaktan çalışma yöntemlerini uygulamaya çalışırken, bir yandan da müşterilerine uzaktan hizmet verebilmek için gerekli altyapıyı hazırlamaya çalışmaktadırlar. Bu işletmeler için, web sitesi üzerinden satış, kargo entegrasyonu, stok yönetimi, elektronik irsaliye ve fatura oluşturulması, müşteri ilişkileri gibi fonksiyonların dijitalleşmesi zorunluluk haline gelmektedir.

İşletmeler dijital dönüşüm sürecinde çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmekte, planlama, yazılım temelli problemler, çözüm ortakları ile yaşanan sorunlar gibi nedenlerle hedefledikleri seviyede dönüşüm gerçekleştirmekte güçlük çekmektedir. Ancak bu noktada en önemli ihtiyaç, işletmelerin dijital dönüşümde ulaştıkları seviyeyi yani olgunluklarını ölçme ve sorun alanlarını tespit ederek çözüm geliştirme araç ve tekniklerine erişebilmeleri ve dijital dönüşüm planlarını bu sonuçlara göre iyileştirebilmeleridir.

Bu çalışmada dijital dönüşümüne yönelik İşletme fonksiyonları, elektronik iş araçları ve teknolojik trendler, Dijital Dönüşümün Tanımı, Özellikleri ve Aşamaları ile Endüstri 4.0 kapsamında entegrasyonun önemi açıklanmış ve dijital olgunluk seviyesinin ölçümüne ilişkin modeller incelenmiş, gelecekte dijital olgunluk seviyesinin ölçümüne yönelik geliştirilecek modellerde bulunması gereken özelliklere ilişkin bir öngörüye ulaşılmaya çalışılmıştır.

1.1. İŞLETMENİN FONKSİYONLARI VE ELEKTRONİK İŞ ARAÇLARI

Dijital Dönüşümün anlaşılabilmesi için İşletme fonksiyonları ile elektronik iş araçları ve entegrasyon kavramlarının açıklanması önem arz etmektedir.

İşletme; başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim olarak tanımlanmaktadır. Klasik İşletmelerin faaliyet alanlarına göre farklılık gösterebilmekle beraber temel olarak ihtiva ettiği iş fonksiyonları şunlardır (Öztürk, 2003);

- Yönetim
- İnsan Kaynakları
- Finansman
- ARGE (Araştırma ve Geliştirme)
- Üretim
- Pazarlama
- Muhasebe
- Halkla İlişkiler

- Teknik

İşletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin bir hazırlık veya olgunluk değerlendirmesi yapılabilmesi için bu fonksiyonları gerçekleştirmek üzere dijital varlıklardan yani elektronik iş araçlarından ne seviyede faydalandıklarını incelemek gerekir.

Elektronik İş; işletmelerin bilgi ağı teknolojilerini kullanarak, organizasyon içi (intranetler üzerinden) ve organizasyon dışı ilişkilerini (extranetler üzerinden) güvenli bir şekilde sürdürdükleri; ürünleri, servisleri ve bilgiyi e-ticaret aracılığıyla satın aldıkları, ya da sattıkları elektronik ortam e-iş olarak tanımlanmaktadır (Deise ve diğer., 2001; Gürsoy, 2005).

Bu kapsamda, işletmeler tarafından kullanılmakta olan elektronik iş araçları genel bir sınıflandırma ile incelenmesi sonucunda, yazılım sektöründe aşağıdaki yazılım çeşitlerinin kullanıcılara sunulduğu görülmektedir:

- Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning - ERP): Kurumsal Kaynak Planlama yazılımları olup, Finansman ve Muhasebe fonksiyonları/ departmanlarının ilgi alanına giren cari hesap yönetimi, stok yönetimi, tedarik, satış, ödeme gibi fonksiyonların yerine getirildiği yazılımlardır. (Logo Tiger, Paraşüt, SAP, vb.)
- CRM (Customer Relations Management): Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılımları, pazarlama ve satış fonksiyonlarının yerine getirilmesini destekleyen, müşteri veritabanı oluşturulması, segmentasyon, e-posta pazarlaması gibi işlemleri destekleyen yazılımlardır. (Zoho, Salesforce, Bitrix24, vb.)
- MES (Manufacturing Execution System): Üretim Planlama Yazılımları, üretim fonksiyonuna yönelik olarak, malzeme stok ve ihtiyaçları ile üretim süreçlerini yöneten yazılımlardır. (MFD codemaster)
- Depo Yönetim Yazılımları (Warehouse Management Software - WMS): Malzeme ve ürünlerin depoya giriş çıkış işlemlerinin elektronik olarak takibini sağlayan yazılımlardır. (FS Mobility)
- E-Ticaret Platformları: Ürün ve hizmetlerin müşterilere satışını gerçekleştiren platformlardır. (N11 (b2c), Hepsiburada (b2c), Amazon (b2c), Sahibinden (c2c), Ebay (c2c), Alibaba (b2b))
- Elektronik Ödeme Sistemleri: Elektronik ticaret sürecinde müşteriden alınan ödemenin satıcıya aktarımını hızlı ve güvenli bir şekilde sağlayan sistemlerdir. (PayTr, Iyzico)
- E-Fatura, İrsaliye, E-Arşiv Entegratörleri: Sevk edilecek bir sipariş için elektronik irsaliye oluşturulması veya elektronik fatura kesilmesi gibi işlemlerin yapılabilmesi için kullanılan yazılımlardır. Doküman elektronik olarak GİB'e gönderilir, müşteriyle pdf veya link olarak paylaşılabilir. Sadece bu işi yapan yazılımlar olduğu gibi ERP'ye entegre olarak da çalışabilmektedir. (Payflex, Paraşüt, vb.)
- Robotik Süreç Otomasyonu (RPA – Robotic Process Automation): İnsanlar tarafından yapılması zaman kaybına yol açan, büyük hacimli ve tekrara dayalı işlemleri yerine getiren yazılımlardır. (Automationanywhere.com, Uipath)

- Ortaklarla İlişkiler Yönetimi (Partner Relations Management - PRM): Büyük firmaların iş ortaklarıyla ilgili iş süreçlerini yöneten yazılımlardır.
- İnsan Kaynakları Yazılımları (HR - Human Resources): İşletmelerin çalışanlarıyla ilgili, izin, harcama başvurusu, çalışma saati, performans değerlendirme gibi işlemlerinde kullandığı yazılımlardır. (Antizan, vb.)
- PMI (Project Management): Proje yönetim sistemleri, işletme iş süreçleri ve projelerinin takip ve yönetimi sağlayan yazılımlardır. (Microsoft Project, Redmine, Atlassian Jira)
- PIM (Product Information Management): Ürün Bilgi sistemleri ile e-ticaret sistemlerine ürün bilgilerinin aktarılması sağlanmaktadır. (Akeneo, vb.)
- Dijital Operasyon Platformu (DOP): İşletmelerin tüm operasyonlarını entegre etmeye yönelik çözümlerdir. (Marello, vb.)

İşletme fonksiyonlarına karşılık gelen elektronik iş araçları/ yazılımlar Tablo-1'de gösterilmiştir. Dijital dönüşüm sürecinde bulunan bir işletme için, işletme fonksiyonlarını yerine getiren departmanlar tarafından, ilgili e-iş araçları ve yazılımların kullanılması, süreçlerin dijital olarak yönetilmesi, bilgilerin elektronik ortamda depolanması ve paylaşılması önem arz etmektedir. Buna ilave olarak fonksiyonlar/ departmanlar/ elektronik iş araçları arasında veri aktarımının da veri entegrasyonu/ API arayüzleri aracılığıyla sağlanması, işgücü ve zaman tasarrufu ile hataların en aza indirilmesi açısından önemli olacaktır.

Tablo 1. İşletme Fonksiyonları - E-İş Araçları İlişkisi

İş Fonksiyonu	E-İş Aracı (Yazılım)
Üretim	MES, WMS, ERP
Pazarlama	CRM
Finansman	ERP, E-Fatura
İnsan Kaynakları	HR
Muhasebe	ERP, E-Fatura
AR-GE	PMI
Halka İlişkiler	CRM, PMI
Yönetim	PMI, HR

1.2. TEKNOLOJİK TRENDLER

2020'li yıllarda Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm kavramlarının yaygın olarak kullanımına ek olarak, Dijital Dönüşüm Trendleri (Dijital Kobim, 2022) veya Gelecek Teknolojiler (NextTech) (Kotler, 2021) olarak adlandırılan teknolojik trendler yaygınlaşmaya, endüstride ve günlük hayatta daha çok kullanılmaya başlamıştır.

İşletmelerin dijital olgunluk seviyelerinin değerlendirilmesinde bir başka bakış açısı ise, küresel teknolojik megatrendlerden ne seviyede faydalandıkları, bunları iş süreçlerine ne seviyede dahil ettiklerinin değerlendirilmesidir. Bu açıdan dijital dönüşüm süreçlerine etkisi olacağı değerlendirilen teknolojiler şunlardır (Kotler, 2021; Dijital Kobim, 2022):

- Yapay Zeka (AI)
- Makine Öğrenmesi (ML)
- Büyük Veri (BD)
- Nesnelerin İnterneti (IoT)
- Bulut Teknolojileri
- Entegrasyon
- Sanal/ Artırılmış Gerçeklik (AR/VR)
- 3D Baskı
- Robotik
- Blok Zincir
- Siber Güvenlik

İşletmelerin müşteri adaylarının internet davranışları sonucunda oluşan Büyük Veriyi, Yapay Zeka ve Makine Öğrenme algoritmaları ile değerlendirmesi, mağazalarda müşterilerin Nesnelerin İnterneti teknolojileri ile takip edilmesi, satış pazarlama kampanyalarında ürünlerin Sanal/ Artırılmış Gerçeklik teknolojileri ile tanıtılması bu teknolojilerin kullanımına örnek olarak verilebilir.

İşletmeler bu teknolojilerden istifade ederek, Müşteri Deneyimini daha iyi bir hale getirmeyi hedeflemektedir (Kotler, 2021).

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ENDÜSTRİ 4.0

2.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Dijital Dönüşüm; hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümdür (Dijital Akademi, 2021). Buna göre dijital dönüşümün özellikleri şunlardır:

- Hazır paket çözümü bulunmamaktadır.
- Çözüm hakkında net bir cevap bulunmamaktadır.
- Teknoloji hızla değişirken alışkanlıkları değiştirmek zordur.
- Dijital dönüşüm çok farklı unsurları (insan, süreç ve teknoloji) birlikte dönüştürmeyi ve yönetmeyi gerektirmektedir.
- İş ve işlemler beklememektedir.
- Dijital dönüşüm süreklidir.

- Dijital dönüşüm geçmiş, bugün ve geleceği aynı anda düşünmeyi gerektirmektedir.
- Sürdürülebilir olması için dijital dönüşümün sistematik ve bütüncül olarak ele alınması ve işletmelerde üst seviye yönetimden çalışanlara kadar herkes tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Birçok kaynakta Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0 kavramlarının bir arada kullanıldığı veya Endüstri 4.0 hazırlık/ olgunluk seviyesinin ölçümüne yönelik geliştirilen modellerin, dijital dönüşüm olgunluk seviyesinin ölçümünde de kullanıldığı görülmektedir (Şener vd., 2022).

Mrugalska ve Wyrwicka (2017) tarafından endüstri 4.0, “karmaşık fiziksel makine ve cihazların, ticari ve toplumsal sonuçları daha iyi tahmin etmek, kontrol etmek ve planlamak için kullanılan ağa bağlı sensörler ve yazılımlarla entegrasyonu” veya “ürünlerin yaşam döngüsü boyunca yeni bir değer zinciri organizasyonu ve yönetimi seviyesi” olarak tanımlanmaktadır.

2.2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM MODELLERİ

Endüstri 4.0 açısından dijital dönüşümün aşamaları Schallmo ve diğerlerine (2017) göre aşağıdaki yol haritasına göre gelişmektedir:

- Dijital Gerçeklik
- Dijital Tutku
- Dijital Potansiyel
- Dijital Uygunluk
- Dijital Uygulama

Issa ve diğer. (2018) tarafından önerilen dijital dönüşüm modelinde ise aşamalar şunlardır:

- Dijitalleşme değerlendirilmesi
- Odak Belirlenmesi
- Kullanım alanı fikirlerinin geliştirilmesi
- Kullanım alanı etkilerinin öngörülmesi
- Kullanım alanı seçilmesi

2.3. ENDÜSTRİ 4.0

Dijital Dönüşümde, her bir fonksiyonu yerine getiren yazılım veya donanım, diğerleriyle entegre bir şekilde çalışarak veri alışverişi sağlamalı, süreçler otomasyonlarla yönetilebilmelidir. Farklı iş süreçleri ve fonksiyonları bağımsız olarak dijitalleşmiş olsa dahi, bu alanlarda kullanılan yazılımların birbirleri ile iletişimde olmadığı, veri alışverişi yapmadığı durumlarda süreçlerin birbirlerine bağlanabilmesi için insan faktörü devreye girmekte ve hatalı veri girişi, işlem gecikmeleri söz konusu olmaktadır.

Yazılımsal Entegrasyon sayesinde işletmelerin aşağıdaki alanlarda fayda sağlayacakları ve performans artışı elde edecekleri değerlendirilmektedir:

- İşgücü tasarrufu
- Sürat
- Operatörden kaynaklı hata riskinin azaltılması

Yazılım entegrasyonu; farklı türdeki yazılım parçalarını veya alt sistemleri birbirine bağlama ve birleştirme uygulamasıdır (Any Connector, 2022). Çoğu zaman, kuruluşların eski bir sistemden yeni bir bulut tabanlı veri uygulamasına geçiş yaptıkları için yazılım entegrasyonu yapmaları gerekebilir.

Yazılım entegrasyon çeşitleri şunlardır:

- Yıldız Entegrasyon; tüm yazılım sistemlerinin birbirlerine bağlı olduğu entegrasyon tekniğidir.
- Yatay Entegrasyon; yazılımların bir kanal üzerinden haberleştiği entegrasyon tekniğidir.
- Dikey Entegrasyon; kısa vadeli bir çözüm olup, fonksiyonel çözümlerin birer birer entegre edilmesine dayanır.
- Ortak Veri Formatı Entegrasyonu; tüm sistemlerin ortak bir veri formatı ile haberleştiği sistemdir ve dönüştürücü kullanımına ihtiyacı ortadan kaldırır.

Web tabanlı entegrasyon çeşitleri şunlardır (Orbit Media, 2021):

- Manuel veri aktarımı
- Sunucu veri aktarımı
- Direkt sunucu erişimi
- Web arayüzleri

Entegrasyon süreçlerinde API (Application Programming Interface – Uygulama Programlama Arayüzü) teknikleri kullanıldığı gibi, klasik veri aktarımı metodlarından da istifade edilebilmektedir.

3. DİJİTAL OLGUNLUK ÖLÇÜM MODELLERİ

Bu bölümde literatür taraması yöntemiyle akademik ve ticari olarak ortaya konmuş olan dijital dönüşüm olgunluk ölçekler ve modelleri incelenecektir. Bölümün amacı incelenen modeller arasındaki benzerlik ve farklılıklardan hareketle, dijital olgunluğun ölçümünde ele alınması gereken temel faktörler tespit edilerek gelecekte geliştirilecek ölçeklere veri sağlamaktır.

Dijital Dönüşüm ve Endüstri 4.0 açısından işletmelerin bulunduğu seviye değerlendirilirken, dijital olgunluk, dijital dönüşüm seviyesi, endüstri 4.0 hazırlık seviyesi, dijital hazırlık seviyesi gibi kavramların birlikte kullanılmakla birlikte temelde aynı anlama gelmektedir.

Farklı yazarlar tarafından kullanılan Dijital Dönüşüm tanımlarına göre Dijital Olgunluk tanımı da değişkenlik arz etmekle birlikte, birleştirilmiş bir tanım olarak Dijital Olgunluk; bir şirketin dijital alandaki değişikliklere verdiği tepkinin yeterliliği ve dijital kazanımların iş dünyasına uygulanma seviyesinin yanı sıra çalışanların dijital gelişiminin sağlanması olarak ifade edilmektedir (Aslanova ve Kulichkina, 2020).

(Şener vd., 2022) tarafından yapılan çalışmada, Kitchenham (2004) tarafından ortaya konulmuş sistematik literatür taraması yöntemi kullanılarak Scopus, Aisel ve Web of Service veritabanlarında "Industry 4.0", "Industrial Internet of Things", "Industry Internet", "Industrial Internet", "Cloud-based Manufacturing", "Digitization", "Smart Manufacturing", "Cyber-physical systems", "Smart Factory", "Ubiquitous Manufacturing", "Maturity" ve "readiness" kelimelerine ilişkin yapılan arama sonucunda tespit edilen 436 makale incelenmiş, 23 Olgunluk Modeli (OM) seçilerek, belirlenen 6 kritere göre (K1 - Amaç için Uygunluk, K2 - Boyutların Tamlığı, K3 - Boyutların Detay Seviyesi, K4 - Ölçüm Özelliklerinin Tanımı, K5 - Değerlendirme Yönteminin Açıklaması, K6 - Değerlendirme Yönteminin Objektifliği) puanlanmıştır. Çalışmanın sonucunda incelenen modeller arasında standart kabul görmüş bir yapıyı temel alarak geliştirilen ve tüm kriterleri yüksek oranda karşılayan bir model olmadığı ifade edilmiştir.

İncelemeye tabi tutulan dijital dönüşüm olgunluk modelleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu modeller dijital olgunluk ölçüklerinin ve hedef sektörlerinin farklılığı açısından seçilerek incelenmiş olup, eleştirel bir bakış açısıyla gelecekte geliştirilecek bir modele girdi sağlanması hedeflenmiştir.

Tablo 2. İncelenen Dijital Dönüşüm Olgunluk Modelleri

No	Model Adı	Tip– Kapsam
1	Tutak ve Brodny Dijital Olgunluk Modeli (Tutak ve Brodny, 2022)	Akademik – Ülke
2	Tübitak Dijital Olgunluk Modeli (Dijital Akademi, 2021)	Kamu – Kurum
3	İZKA Dijital Olgunluk Modeli (İzka, 2022)	Ticari – İşletme
4	A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises (Schumacher vd., 2016)	Akademik – İşletme
5	Cisco Global Dijital Hazırlık İndeksi (Cisco, 2022)	Ticari – Ülke
6	IMPULS Endüstri 4.0 Hazırlık Modeli (Impuls, 2022)	Ticari – İşletme
7	Diital Kobim – Dijital Beceri Testi (Dijital Kobim, 2022)	Ticari – İşletme

3.1. TUTAK VE BRODNY DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ

M.Tutak ve J.Brodny tarafından geliştirilen Dijital Olgunluk Ölçüm Modelinde (Tutak ve Brodny, 2022), European Statistical Office veritabanından alınan Bilgi Teknolojileri kullanımı verilerinin analizinde aşağıdaki 8 belirleyici kullanılmıştır:

- Yapay Zeka; makine öğrenme kullanılarak büyük veri analizi yapılması,
- 3D baskı; 3D baskı teknolojisinin işletmede kullanımı,
- Büyük Veri Analizi; herhangi bir veri kaynağının büyük veri analizi ile incelenmesi,

- Robotik; robotların üretim veya hizmetlerde kullanımı,
- Bulut Teknolojileri; internet üzerinden bulut teknolojisi satın alma,
- Yatay Entegrasyon; müşteri ve iş ortaklarına e-İrsaliye gönderimi,
- Dikey Entegrasyon; işletme içinde ERP yazılımı kullanımı,
- Siber Güvenlik; BT güvenlik önlemleri – güçlü şifre kullanımı

Model, BT teknolojilerinin kullanımına işaret eden belirleyicilerin katsayılarına istinaden istatistik metodlarının kullanımı ile Avrupa Ülkelerinin dijital dönüşüm puanını hesaplamakta ve sonuçlara göre ülkeleri 4 ana kategoriye ayırmakta olup, bunlar; Uzman, Tecrübeli, Orta Seviye ve Başlangıç seviyesi olarak belirlenmiştir.

Hesaplama modelinde Tanımlayıcı İstatistik metodları olan ortalama, medyan, varyasyon katsayısı, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) parametrelerinin yanı sıra, Gini Katsayısı, Lorenz eğrisi, ve Pearson doğrusal korelasyon katsayısından istifade edilmiş, her bir endüstri 4.0 teknoloji alt alanı için ayrı ayrı Gini katsayısı hesaplanmıştır.

Çalışmanın özgün yapısının daraltılmış bir sektöre odaklı olmasının yanı sıra, WASPAS (Weighted Aggregated Sum Product Assessment – Bütünleşik Ağırlıklı Toplam ve Çarpım) yöntemi ile dijital olgunluğun değerlendirilmesinden, Gini katsayısı ve Lorentz eğrisi metodlarıyla Avrupa Birliği (EU-27) ülkelerinde Endüstri 4.0 teknoloji kullanımının yoğunluğunun incelenmesinden ve k-means metodu ile ülkeler arasındaki benzerliklerin analiz edilmesinden kaynaklandığı ifade edilmektedir.

Modelin ticari işletmelere uygulanması mümkün olmadığı gibi, hesaplama modelinde kullanılan veriler de statik olup, Avrupa Birliği ülkeleriyle sınırlı olduğu gibi zaman ve ülke bazında güncellenerek hesaplama yapılması imkanı da bulunmamaktadır. Ayrıca ülke bazında bir olgunluk modeli hesaplanmasına rağmen, e-devlet işlemleri, kurumlar arası entegrasyon, elektronik fatura ve vergilendirme gibi devlet fonksiyonlarını da içermediği görülmüştür.

3.2. TÜBİTAK DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ

Tübitak tarafından yapılan Dijital Olgunluk Modeli geliştirme çalışmasında; kamu kurumları ve sundukları hizmetlerde dijitalleşme kapasitesi ve yetkinliğinin belirlenmesi amacıyla 7 yetkinlik alanına göre 38 kabiliyet grubunun ve bunların altında yer alan kabiliyetlerin incelendiği bir model geliştirilmiştir. Model kapsamında bulunan yetkinlik alanları şunlardır (Dijital Akademi, 2021):

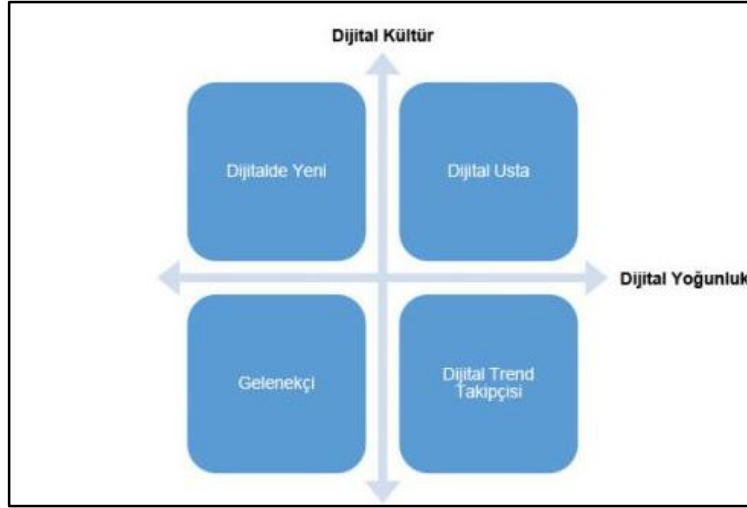
- **Stratejik Yönetişim:** Dijital dönüşüm kapsamındahazırlanmış strateji ve politika belgelerini inceler, strateji yönetimi, mimari, politika, çözüm planlama ve bütçe konularını içerir.
- **Organizasyon:**Yönetişim süreçlerinden sorumlu kişi ve ekipleri yönetim mekanizmasının fonksiyonelliğini kapsar. Dijital kültür, organizasyon yetkinlik kabiliyet gruplarından oluşur.
- **Yazılım Hizmetleri:**Yazılım geliştirme, fizibilite, bakım ve modernizasyon, paket yazılım temini ve veri üretimi ve sayısallaştırma gruplarından oluşur.
- **Yazılım Yaşam Döngüsü:**Projelerin planlama aşamasından teslimata kadar geçmiş olduğu aşamaları içerir.

- **BT Hizmetleri:** Kurum bünyesindeki teknoloji ve donanım altyapılarının yönetimini içerir.
- **İşletim ve Bakım:** Hizmet yönetimi ve sunumu ile destekkonularını değerlendirir.
- **Dijital Hizmetler (d-HİZMETLER):** Kurumsal bilgi yönetimi, uygulama kullanılması, d-hizmet tasarım, sunum, yönetim ve iyileştirme alanlarını içerir.

Geliştirilen modelin bilişim sektöründe hizmet veren devlet kurumları odaklı olduğu, farklı sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından uygulanmasının mümkün olmadığı değerlendirilmektedir. Ayrıca işletme fonksiyonları açısından incelendiğinde de yönetim, organizasyon, destek ve hizmet kalitesi fonksiyonları kapsanırken, satış ve pazarlama, Kurumsal Kaynak Yönetimi (ERP), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), entegrasyon vb. fonksiyonların değerlendirmeye alınmıyor olması yönüyle de, ticari kurumlar açısından kullanılabilirliğinin azaldığı değerlendirilmektedir.

3.3. İZKA DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ

İzmir Kalkınma Ajansı tarafından, firmaların dijitalleşme süreçlerinde yol gösterici olmak amacıyla geliştirilen dijital olgunluk modeli ve düzey belirleme aracında ise; strateji, kültür, yönetim, Teknoloji ve Süreçler kriterlerine yönelik hazırlanan sorulara işletmeler tarafından verilen cevaplar 6'lı Likert Ölçeğine göre sınıflandırılmakta, firma Dijitalde Yeni, Dijital Usta, Gelenekçi ve Dijital Trend Takipçisi kategorilerinden birinde konumlandırılmaktadır (İzmir Kalkınma Ajansı, 2022).



Şekil 1. İzka Dijital Olgunluk Modeli. Kaynak: İzmir Kalkınma Ajansı

Farklı kurumlar tarafından farklı sektörler için tasarlanan Dijital Olgunluk Modellerinin değişkenlik arz etmesi doğal olduğu gibi, aynı model ile farklı işletmeler için yapılan ölçümlerden de işletme özelinde farklı sonuçlar elde edilmesi beklenmektedir.

Geliştirilen modele ilişkin yapılan akademik çalışmanın yer aldığı proje sonuç raporunun (İzmir Kalkınma Ajansı, 2020) web sitesinde paylaşılmış olmasının, geliştirilecek farklı modellerde istifade edilebilir olması açısından önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

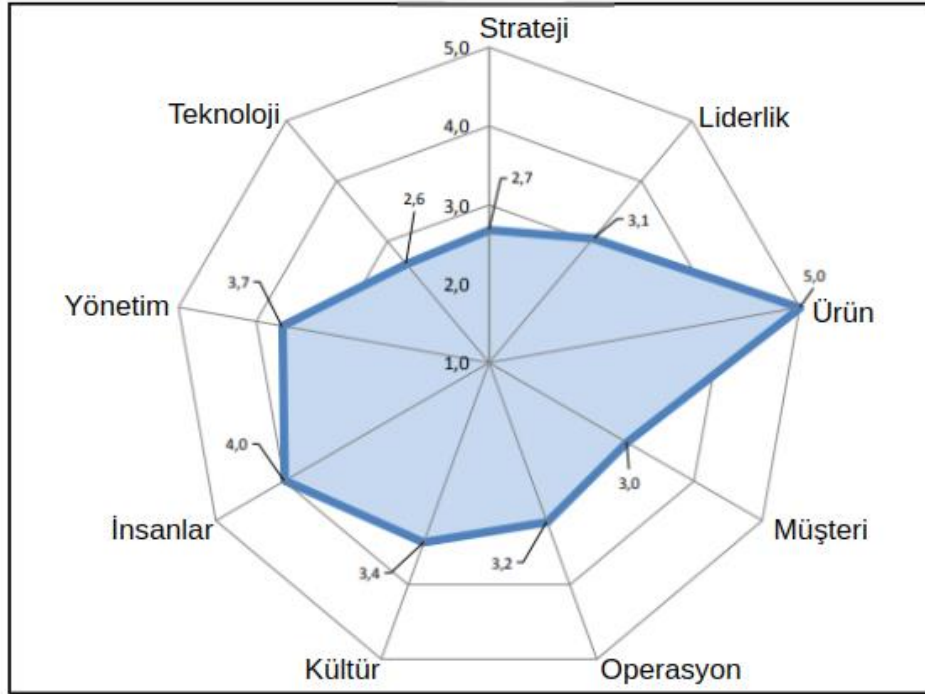
Yapılan değerlendirmenin ankete verilen cevaplara istinaden kişisel bakış açısını yansıtıyor olması ve dijital dönüşüm konusunda profesyonel destek alınmasının gerekliliği İzmir Kalkınma Ajansının Dijital Olgunluk web sitesinde de vurgulanmaktadır (İzmir Kalkınma Ajansı, 2022).

Her bir boyuta ilişkin 7-9 sorudan oluşan anket tasarımı ile, katılımcıların toplam 37 adet soruyu 6'lı likert ölçeğine göre cevaplaması beklenmekte, anket tasarlanan web arayüzü üzerinden yazılımsal olarak uygulanmaktadır. Anket sorularının cevaplayıcının kavramlara ilişkin kurumsal yaklaşıma yönelik algısını ölçtüğü, ancak iş fonksiyonları ve yazılım kullanımı gibi somut verileri ölçmediği değerlendirilmektedir.

3.4. ÜRETEK İŞLETMELER İÇİN ENDÜSTRİ 4.0 HAZIRLIK VE OLGUNLUK SEVİYESİ DEĞERLENDİRME MODELİ

Schumacher ve diğer. (2016) tarafından geliştirilen modelde işletmelerin Endüstri 4.0 açısından olgunluk ve hazırlıklarının ölçümüne yönelik bir ölçek geliştirilmiş, ölçekte kullanılan örnek anket soruları akademik çalışmada paylaşılmıştır.

5'li Likert ölçeğine dayanan anket ile toplanan bilgilerin analiz edilmesi sonucunda, 9 farklı boyutta (strateji, liderlik, ürün, müşteri, operasyon, kültür, insanlar, yönetim, teknoloji) değerlendirme yapılarak radar diyagramı ile bir bakışta işletmenin seviyesini gösterecek bir sonuca ulaşılmış hedeflenmiştir. Örnek radar diyagramı Şekil-2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Radar Diyagramı ile Endüstri 4.0 Olgunluk Boyutlarının Değerlendirilmesi.

Kaynak: Schumacher vd. (2016)

Makalede 9 boyutta yapılan hesaplamaların e-posta ile işletmeye ulaştırılan bir ankete dayandığı ifade edilmekle birlikte, anket soruları hakkında bilgi yer almamaktadır. Hesaplama modelinin açıklandığı örnek kapsamında; strateji boyutunda dijital

olgunluk puanının; yol haritası kullanımı, endüstri 4.0 kaynaklarının mevcudiyeti, endüstri 4.0 aktivitelerine yönelik iletişim ve dokümantasyon, dijital dönüşüm stratejisi, mevcut iş modellerinin endüstri 4.0'a uygunluğu, dijital dönüşüm stratejisinin mevcudiyeti, işletme vizyonunun dijital dönüşüme uygunluğu gibi faktörlere verilen puanların ağırlıklarıyla birlikte hesaplamaya dahil edilerek, 5 üzerinden 2,7 puan elde edildiği ifade edilmektedir.

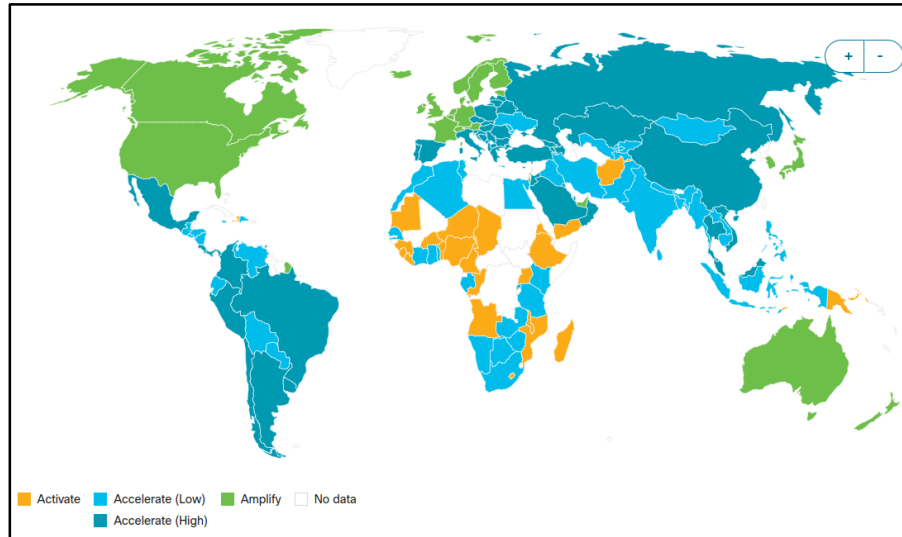
Modelin anket metodu ile, cevaplayıcının bilgi seviyesi ve algısına göre farklı sonuçlara yol açabilecek sorulara dayandırılmış olmasının elde edilecek sonucun doğruluğunu olumsuz yönde etkileyebileceği, örneğin "işletme vizyonunun dijital dönüşüme uygunluğu" gibi bir faktörün, somut göstergelere istinaden ölçülmesinin mümkün olmayabileceği değerlendirilmektedir.

3.5. CISCO DIJITAL HAZIRLIK İNDEKSİ

Ülkelerin dijital hazırlık seviyesinin ölçülmesi ve sorun alanlarında gerekli adımların atılabilmesi amacıyla Bilgi Teknolojileri alanında faaliyet gösteren Cisco firması tarafından geliştirilen ölçek, 7 temel bileşene dayalı bütünsel bir model olarak geliştirilmiştir. 141 ülkeye uygulanan, Dünya Bankası, Dünya Ekonomik Forumu (WEF), Birleşmiş Milletler (BM) gibi veri kaynaklarına dayanan ve 0 – 25 arası puanlamaya tabi tutulan bu bileşenler şunlardır (Cisco, 2022):

- Teknoloji altyapısı ve benimseme
- İş yapma kolaylığı
- İnsan sermayesi gelişimi
- İş ve devlet yatırımları
- Temel insan ihtiyaçları
- Startup ortamı

Cisco web sitesi üzerinde bahse konu değerlendirme harita şeklinde görülebilmekte ve veriler indirilebilmektedir. İstatistik model hakkında detay paylaşılmamıştır.



Şekil 3. Cisco Global Dijital Hazırlık Değerlendirme Haritası. Kaynak: Cisco (2022)

Bu modelin ülke bazında bir değerlendirme oluştururken, temel ihtiyaçlar ve teknoloji kullanımına yönelik genel bir değerlendirme yaptığı, elektronik iş fonksiyonları ve kurumsal değerlendirmeler ile endüstri 4.0 anlayışı ve sistemlerin entegrasyonuna yönelik bir sonuç üretmediği değerlendirilmektedir. Bu yönüyle KOBİ'ler tarafından kullanılacak şekilde adapte edilmesi mümkün görünmemekte, ancak bilişim sektöründe faaliyet gösteren global firmaların farklı olgunluk seviyelerindeki ülkelere yapacakları yatırımın planlanması açısından faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

Ülkelerin dijital olgunluğunun ölçülmesi açısından ise e-devlet fonksiyonları, elektronik vergi vb. hususlara yönelik bir değerlendirme yapılmadığından yeterli veri üretmesinin mümkün olmayacağı değerlendirilmektedir.

3.6. IMPULS VAKFI ENDÜSTRİ 4.0 OLGUNLUK MODELİ

Impuls Alman Mühendislik Vakfı tarafından geliştirilen Endüstri 4.0 Olgunluk modeli (Impuls, 2022), işletmelerin kendi kendilerine uygulayarak seviyelerini tespit edebilmeleri amacıyla geliştirilmiş, 6 temel boyutta değerlendirme yapan, ankete dayalı bir ölçek olup bu boyutlar şunlardır:

- Strateji ve organizasyon
- Akıllı operasyon
- Akıllı üretim ve fabrika
- Akıllı ürünler
- Çalışanlar
- Veri odaklı hizmetler

Değerlendirme 6 alt kademede yapılmakta, sonuç olarak işletme yeni gelen, öğrenen veya lider ana sınıflarından birinde yer almaktadır. Web sitesi üzerinden ankete katılım abonelik ve ücret gerektirmeden yapılabilen ancak istatistik modeliyle ilgili bilgi yer almamaktadır. Örnek soru yapısı Şekil-4'te gösterilmiştir.

Strategy and organization

In which parts of your company have you invested in the implementation of Industry 4.0 in the past two years, and what are your plans for the future?

	Investments in the past 2 years				Investments in the next 5 years			
	Large	Medium	Small	None	Large	Medium	Small	None
Research and development	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Production/manufacturing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Purchasing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Şekil 4. IMPULS Modeli Yazılım Temelli Anket Görünümü. Kaynak: Impuls

Web sitesi üzerinde geliştirilen internet anketi formatındaki ölçek, işletmeler için kendi kendine uygulanabilen çevrimiçi bir test olarak (online self test for businesses) tarif edilmekte olup, bu yönüyle KOBİ'ler tarafından uygulanabilirlik açısından avantaj sağladığı düşünülmektedir. Bununla beraber web sitesinin anket arayüzünün sadece Almanca ve İngilizce dillerini destekliyor olmasının, Türkiye'deki KOBİ'ler tarafından uygulanabilirliği açısından kısıtlayıcı olduğu değerlendirilmektedir.

Cevaplayıcılar endüstri 4.0 kapsamında firmalarının başka firmalarla karşılaştırılması maksadıyla bu değerlendirmeye katılabilmekte, firmalarının faaliyet alanları ile büyüklüğünü seçerek değerlendirme kriterlerini sınırlandırabilmektedir. Değerlendirme 2015 yılında IMPULS vakfı için IW Danışmanlık firması tarafından yapılan anket vasıtasıyla toplanan verilere dayanmaktadır. Bu verilerin dinamik olarak güncellenmiyor olmasının, elde edilen sonuçların doğruluğu açısından zafiyet oluşturabileceği değerlendirilmektedir.

Anket sorularının işletmede kullanılan teknolojilerin işaretlenmesi, geçmiş/ gelecek 5 yıllık dönemde Endüstri 4.0 için yapılan yatırım miktarının belirtilmesi, fabrikada kullanılan cihazlar arasındaki iletişim durumunun belirtilmesi, kullanılan teknolojilerin işaretlenmesi (Üretim Yönetim Sistemi – MES, Kaynak Planlama Yazılımı – ERP, Ürün bilgilerinin yönetimi – PDM, vb.), şirket içi veri paylaşım alanlarının işletme fonksiyonları bazında seçilmesi (satın alma, üretim, lojistik, satış, finans, vb.), çalışanların bilgi teknolojilerine yönelik eğitim seviyesinin değerlendirilmesi gibi somut ve ölçülebilir verileri toplamaya yönelik tasarlanmış olmasının, ölçeğin hassasiyetini artırdığı değerlendirilmektedir.

İnternet anketi tamamlandıktan sonra sonuçlar yazılımsal olarak değerlendirilmekte ve çevrimiçi rapor görüntülenmekte, işletmenin Endüstri 4.0 hazırlık seviyesinin geliştirilmesine yönelik bir aksiyon planına esas önerileri içeren bir rapor pdf formatında da indirilebilmekte olup, tüm hizmet ücretsiz olarak verilmekte ve cevaplayıcıya ait demografik veya ticari veriler toplanmamaktadır.

3.7. DİJİTAL KOBİM – DİJİTAL BECERİ TESTİ

Dijital olgunluk ölçeğinde aşağıdaki alt alanlar, temel, orta, iyi, dünya standardında klasmanlara göre değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Dijital Kobim, 2022):

- Müşteri Deneyimi
- Veri ve Öngörü
- Strateji ve liderlik
- Teknoloji Kullanımı
- Firma kültürü ve İK
- Pazarlama becerisi ve kullanılan dijital angajmanlar
- Siber güvenlik
- Marka yönetimi
- Operasyonlar

Olgunluk modeli ölçeği, digitalkobim.com üzerinde kayıt oluşturulan firmalardan “Dijital Beceri Testi” olarak adlandırılan anket ile toplanan verilerin analizi neticesinde

firmaların dijital olgunluk seviyesinin yukarıdaki alt alanlara göre değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Web sitesine kayıt yapılarak beceri testi uygulamasına erişilmekte, web sitesinde geliştirilen arayüz üzerinde 29 adet soru cevaplanmakta ve beceri puanı yazılımsal olarak hesaplanmaktadır. Hesaplama sonrasında yeterli puan alınamayan alt alanlarla ilgili tavsiyeler paylaşılmakta ve konuyla ilgili bir uzmanla görüşülmesine yönelik iletişim bilgileri sunulmaktadır.

Anket kapsamında elektronik fatura kullanımı, satış kanalı, e-ticaret faaliyeti, müşteri ilişkileri, uzaktan çalışma, envanter yönetimi gibi alanlarda dijital teknolojilerden istifade edilip edilmediği ile web sitesi/ sosyal medya hesaplarının kullanımına ilişkin veri toplayan somut sorulara ilave olarak, dijital dönüşümün ve teknolojik trendlerin önemi gibi cevaplayıcı algısına göre değişkenlik gösterebilecek sorular da yer almaktadır.

3.8. MODELLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

İncelenen modellerin güçlü ve zayıf yönlerinin karşılaştırılması ile gelecekte geliştirilecek optimum bir dijital olgunluk modelinde bulunması gereken özelliklerin tespit edilmesi maksadıyla Tablo 3 oluşturulmuştur.

Tablo 3. Dijital Olgunluk Modellerinin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Karşılaştırılması

Model Adı	Tipi - Kapsam	Güçlü	Zayıf
Tutak ve Brodny Dijital Olgunluk Modeli (Tutak ve Brodny, 2022)	Akademik - Ülke	*İstatistik modelinin açık olması *Açık veri setine dayalı olması	*İşletme seviyesinde uygulanabilir olmaması *Belirli teknolojilerinin kullanımının olgunluk açısından yeterli kabul edilmesi (ör: bulut sistem mevcut)
Tübitak Dijital Olgunluk Modeli (Dijital Akademi, 2021)	Kamu - Kurum	*Kamu kurumlarının bilişim hizmetleri olgunluğunun 7 boyutta ölçümlenmesi	*Kamu kurumları ile sınırlı olması *Soru seti ve ölçek hakkında bilgi bulunmaması *İşletmelerin uygulamasına açık olmaması *Sadece bilgi hizmetleri ile sınırlı olması, diğer işletme fonksiyonlarını içermemesi
İzka Dijital Olgunluk Modeli	Ticari - İşletme	*İşletmelerin uygulamasına açık olması *Ölçek ve model bilgilerinin açık olması (rapor çevrimiçi olarak paylaşılmış)	*İşletme bilgileri girilmeden uygulanamıyor olması *Soru setinin e-iş fonksiyonlarını ve entegrasyonu kapsamaması *Soru setinin personel algısına dayalı olması
A maturity model for assessing Industry 4.0 readiness and maturity of manufacturing enterprises (Schumacher ve diğer., 2016)	Akademik - İşletme	*9 boyutta ölçüm yapılması	*Anket soruları ve toplanan verilerin paylaşılmamış olması
Cisco Global Dijital Hazırlık İndeksi (Cisco, 2022)	Ticari - Ülke	*Global ölçekte dijital olgunluk ölçümlenmesi *Veri setinin açık olması	*Sadece ülke bazında uygulanabilir olması *Verilerin sadece teknolojik altyapıya dayanması

IMPULS Endüstri 4.0 Hazırlık Modeli (Impuls, 2022)	Ticari - İşletme	*İşletmelerin kayıt zorunluluğu olmadan 6 boyutta ölçüm yapabilmesi *Sonuçlara yönelik tavsiyeleri içeren pdf rapor sunulması	*Hesaplama modelinin açık olmaması *Karşılaştırma verilerinin 2015 yılında toplanmış olması
Dijital Kobim - Dijital Beceri Testi (Dijital Kobim, 2022)	Ticari - İşletme	*Kobi'lerin hazırlık seviyesinin 9 farklı alt alanda ölçülmesi *Sonuçlara yönelik tavsiyeler ve danışman iletişim bilgileri sunulması	*Hesaplama modelinin açık olmaması *Sadece ticari işletmelere uygulanabilir olması *Kurumsal e-posta ile kayıt yapılmadan uygulanamaması

İncelenen modellerin Tablo 3'de belirtilen güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırıldığında, aşağıdaki hususlar genel sorunlar olarak ortaya çıkmakta olup, gelecekte geliştirilecek bir modelde bu hususların göz önünde bulundurulmasında fayda görülmektedir:

- Ölçeğin işletmeler tarafından uygulanmaya açık olmaması
- Uygulama için kayıt/ firma bilgilerinin girilmesinin zorunlu olması
- Ölçek sorularının çalışan algısına dayalı olması, fonksiyonel ölçüm yapmaması
- Hesaplama modelinin açık olması
- Ölçeğin farklı seviyelerde uygulanabilir esnek yapıda olmaması.

Ankete dayalı dijital olgunluk ölçeklerinde dikkat edilmesi gereken bir başka husus ise "dikkat ekonomisi" kavramıdır. Bilgi üretiminin her geçen gün katlanarak arttığı dünyada, tüketicilerin sınırlı dikkatini çekebilmek amacıyla büyük bir rekabet yaşanmakta, platformlar tarafından dikkat karşılığında bireylere ücretsiz hizmet sunulmaktadır. Değeri her geçen gün artan bu dikkat süresinin reklam verenler üzerinden paraya dönüştüğü bir model olarak "dikkat ekonomisi" kavramı ortaya çıkmaktadır. (Davenport ve Beck, 2001; Ertemel ve Aydın, 2018)

Pandemi döneminde sosyal medya araçlarının kullanımı daha da yaygınlaşmış, dikkat ekonomisi kavramıyla ilişkili olarak birçok sosyal medya uygulamasının aynı anda kullanılması neticesinde uyarıların artması ile konsantrasyon süreleri kısalmıştır. Geliştirilecek ölçek ve anketlerde cevaplayıcıların farklı bölümlerde birçok soru içeren anketleri cevaplarken konsantrasyonlarını kaybedebileceği, bu durumun da ölçeğin doğruluğunu olumsuz etkileyebileceği değerlendirilmektedir. Geliştirilecek ölçeklerin en az soruyla işletme fonksiyonlarının dijitalleşme durumunu tespit etmesi önem arz etmektedir.

4. SONUÇ

Dijital Olgunluk ve Hazırlık modelleri incelendiğinde, kapsam olarak ülke, sektör ve işletmeleri hedefleyen çalışmalar yapıldığı gibi, kriterlerin de elektronik iş araçlarının

kullanımı, iş süreçleri, stratejiler veya teknolojik megatrendlerin kullanımı olarak belirlenebildiği görülmektedir.

Çalışmanın kısıtları; dijital olgunluk modellerinin ticari amaçlı olmasından dolayı dayandığı ölçek ve modelin açıklanmaması veya akademik çalışmaların ölçülebilirlik kaygısıyla bir takım önemli fonksiyonlar kapsam dışı bırakmış olmasıdır. Yapılan literatür taramasında, işletmelerde uygulama örneklerini içeren bir dijital olgunluk modeline ulaşılamamıştır.

Benzer kapsamda bulunan birçok model, Endüstri 4.0 olgunluk ölçümüne yönelik geliştirilmiş olmakla birlikte doğrudan dijital dönüşüm olgunluğuna yönelik modellerin sayısı sınırlıdır.

Dijital dönüşüm olgunluğuna yönelik geliştirilen mevcut modellerde ise, kapsamın esnek olmadığı görülmüştür. Örneğin Tutak ve Brodny modeli, teknolojik megatrendlerin kullanım istatistiklerine dayanarak ülke bazında bir değerlendirme yaparken, Tübitak kamu kurumlarının IT uygulamalarına yönelik bir olgunluk modeli üzerinden ilerlemektedir.

Yapılan araştırma sonucunda, birden çok sektöre uygulanabilecek, iş fonksiyonları ve teknolojik megatrendlerin kullanımı ile elektronik iş yazılımları arasında entegrasyon faktörlerini bir arada ele alan, soru seti ve analiz modeli incelemeye açık yeni bir model geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir.

Mevcut Dijital Olgunluk veya Endüstri 4.0 olgunluk modelleri işletmeleri strateji, yönetim gibi boyutlarda incelemekte ve veri toplama aracı olarak anket metodunu kullanmaktadır. Bu durum çalışmanın doğruluğunu cevaplayıcıların konuyla ilgili bilgi seviyesine bağlarken, işletme fonksiyonları, elektronik iş araçlarının kullanımı ve fonksiyonlar arası bilgi alışverişi konuları göz ardı edilmektedir.

Örneğin bir işletme E-Ticaret platformu üzerinden satış yaptığında, sipariş ve müşteri bilgilerinin CRM'e kaydedilmesi, ERP'de irsaliye oluşturulması ve ürünlerin stoktan düşülmesi, E-Fatura düzenlenmesi, kargo bilgilerinin müşteriye e-posta ile gönderilmesi gibi fonksiyonların, tamamen yazılımsal ve entegre bir şekilde yapılmadığı bir işletmenin, sahip olduğu bulut varlıklar veya siber güvenlik önlemleri veya yöneticilerin Endüstri 4.0'a önem verdiğini beyan etmesinin olgunluk seviyesi üzerindeki etkisi çok yüksek olmamalıdır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda ve geliştirilecek dijital olgunluk modellerinde aşağıdaki hususların dikkate alınmasında fayda olacağı değerlendirilmiştir:

- İşletme fonksiyonlarının yazılımsal olarak yerine getirilmesi
- Verilerin entegrasyon metodları ile insan eli değmeden aktarılması
- Teknolojik trendlerin kullanımı
- Modelin farklı ölçeklerde uygulanabilirliği
- Veri toplamada ankete ilave metodlar kullanılarak güvenilirliğin artırılması
- Anket tasarımında cevaplayıcıların konsantrasyon süresine yönelik olarak soru sayısının en aza indirilmesi ve soruların cevaplayıcı algısını ölçmek yerine işletme fonksiyonlarının dijitalleşme durumunu tespit edecek şekilde geliştirilmesi

KAYNAKÇA

Aslanova, I. V. ve Kulichkina, A. I. (2020). *Digital Maturity: Definition and Model*. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 138. <https://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.073>

Any Connector. (B.T.) *What Is Software Integration? Everything to Know*. 21 Temmuz 2022, <https://anyconnector.com/en/software-integration.html>

Mrugalska, B. ve Wyrwicka, M. K. (2017). *Towards Lean Production in Industry 4.0*, *Procedia Engineering*, Vol. 182, Pp. 466- 473, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.135>

Cisco. (B.T.) *Cisco Global Digital Readiness Index*. 15 Mart 2022, <https://www.cisco.com/c/en/us/about/csr/research-resources/digital-readiness.html>

Davenport, T. H. ve Beck, J. C. (2001). *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business*. Boston, MA: *Harvard Business Press*

Deise M.V. V.D. (2001). *E-Business*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 8-10

Dijital Akademi. (B.T.-A). *Dijital Dönüşüm Nedir?*. 28.11.2021, <https://dijitalakademi.bilgem.tubitak.gov.tr/dijital-donusum-nedir>.

Dijital Akademi. (B.T.-B). *Dijital Olgunluk*. 20.11.2021, <https://dijitalakademi.bilgem.tubitak.gov.tr/dijital-olgunluk>.

Dijital Kobim. (B.T.) *Dijital Skorunuzu Öğrenmek İster Misiniz?*. 22 Temmuz 2022, <https://www.dijitalkobim.org>

Ertemel, A. V. ve Aydın, G. (2018). *Dijital Ekonomide Teknoloji Bağımlılığı ve Çözüm Önerileri*. *Addicta-the Turkish Journal on Addictions*, 5(4), 683-690. <https://dx.doi.org/10.15805/addicta.2018.5.4.0038>

Gürsoy, M. (2005). *Elektronik İş ve Elektronik İş Uygulayan İşletmelerin Karşılaştığı Sorunlar*. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Impuls. (B.T.). *Industry 4.0 Readiness Online Self-Check for Businesses*. 22 Mart 2022, www.industrie40-readiness.de

Issa, A., Hatiboglu, B., Bildstein, A. ve Bauernhansl, T. (2018) *Industrie 4.0 Roadmap: Framework for Digital Transformation Based on the Concepts of Capability Maturity and Alignment*. *Procedia CIRP*, 72. doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.151

İzmir Kalkınma Ajansı. (B.T) *Dijital Olgunluk Modeli*. 22 Mart 2022, <https://dijitalolgunluk.izka.org.tr/>

İzmir Kalkınma Ajansı. (2020) *Dijital Dönüşüm Olgunluk Düzeyi Belirleme Aracı Geliştirilmesi Çalışması, Yönetici Özeti*. 22 Mart 2022, <https://izka.org.tr/wp-content/uploads/pdf/proje-sonuc-raporu.pdf>.

Dijital Kobim. (B.T.). *KOBİ'ler İçin Dijital Dönüşüm Rehberi*. 15 Mart 2022, <https://online.fliphtml5.com/yytvd/gthn/#p=1>

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*. Keele, UK, Keele University, 33(TR/SE-0401),28. 15.08.2021, http://www.elizabete.com.br/rs/tutorial_ihc_2012_files/conceitos_revisaosistemica_kitchenham_2004.pdf.

Kotler, P., Kartajaya, H. ve Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New Jersey: Wiley Publishing.

Orbit Media Studios. (B.T.) *4 Basic Forms of Web Integration*. 28 Kasım 2021, <https://www.orbitmedia.com/blog/4-basic-forms-web-integration/>

Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim (Fonksiyonları Açısından)*. (1. Basım), İstanbul: Papatya Yayıncılık

Schallmo, D., Williams, C.A. ve Boardman, L. (2017). Digital Transformation of Business Models-Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21, 119-138. <http://doi.org/10.1142/s136391961740014x>

Schumacher A., Erol S. ve Sihn W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises. *Procedia CIRP*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.07.040>

Şener U., Gökalp E. ve Eren, E. (2021). Dijital Olgunluk İndeksi: Organizasyonların Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Verimliliği Artırmak İçin Bir Kantitatif Yöntem. *Verimlilik Dergisi*, 17-29. <https://doi.org/10.51551/verimlilik.1002353>

Tutak, M. ve Brodny, J. (2022). Business Digital Maturity in Europe and its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 27. <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc8010027>

KÂR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Öğretim Görevlisi Huriye Dilbeste TOMUR

Kıbrıs İlim Üniversitesi, Hukuk Fakültesi

huriyetomur@csu.edu.tr, ORCID:0000-0003-2216-7162

ÖZ

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ekonomik değerden ziyade sosyal değer üretimine odaklanmıştır. Sosyal girişimcilik hem ekonomik hem de sosyal değer üretmeyi hedefleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bir işletme kâr amacı güdüyor olsun veya olmasın sosyal girişimcilik olgusu gözlemlenebilir. Çalışmamızın konusu bakımından kâr amacı gütmeyen işletme kavramının incelenmesi kâr amacı güden işletmeler ile farklılaşan yönleri bakımından olacaktır. Kâr amacı gütmeyen işletmelerde sosyal girişimcilik kavramı ve bunun topluma etkileri açıklanacaktır. Bu amaçla öncelikle sosyal girişimcilik kavramı incelenecek, ardından kâr amacı gütmeyen işletmeye ilişkin açıklamalar yer alacaktır. Kâr amacı gütmeyen işletmenin sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi bu işletmelerde sosyal girişimciliğin bir yansıması olarak karşımıza çıkar. Bu kapsamda kâr amacı gütmeyen işletmelerde sosyal sorumluluk olgusu değerlendirilerek sonuca varılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Kâr amacı gütmeyen işletme, Sosyal değer, Sosyal etki, Sosyal girişimci, Sosyal girişimcilik

JEL Kodları: K10, K20, L31

THE CONCEPT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Non profit organizations mainly aim to create social value rather than economic value. Either social and economic value creation can be accomplished by the social entrepreneurship. Non-profit or for-profit organizations may have the features of social entrepreneurship. In this study, non-profit organizations will be evaluated by comparing the for-profit organizations. Social entrepreneurship in non-profit organizations and its impact on the society will be examined. Social responsibility in non-profit organizations is closely related to social entrepreneurship; therefore, it has to be considered.

Keywords: Non-profit organization, Social entrepreneur, Social entrepreneurship, Social impact, Social value

JEL Codes: K10, K20, L31

1. GİRİŞ

İşletmeler piyasada mal veya hizmet üretimi faaliyetini gerçekleştirirken kâr amacı hedeflemesi bakımından iki kategoride değerlendirilebilir. Bunlar, kâr amacı güden işletmeler ve kâr amacı gütmeyen işletmeler olarak karşımıza çıkar. Bir işletmenin kâr elde etmeyi amaçlaması durumunda, esas olarak faaliyetin maliyet-getiri dengesini göz önünde bulundurarak kâr maksimizasyonu sağladığını söylemek mümkün iken; kâr amacı gütmeyen işletmelerin öncelikli olarak toplumda sosyal hizmetleri gerçekleştirmeye yöneldiğini söyleyebiliriz. Kâr amacı güden işletmeler, üretim faaliyetinin sonucunda kârı en yüksek düzeye çıkarmak ile ilgilenirken; kâr amacı gütmeyen işletmeler topluma en yüksek sosyal faydayı sağlamayı hedefler. Buna göre, kâr amacı gütmeyen işletmeler elde ettikleri kârı toplumsal çıkarların sürekliliğini sağlamak için kullanırlar. Bu bağlamda öncelikli hedefin toplumsal

Gönderim Tarihi: 15 Eylül 2022; Kabul Tarihi:14 Kasım 2022

Teorik Makale – Copyright © Istanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

Fayda olduğu ve bu hedefe ulaşabilmek için elde edilen kârın kullanıldığı görülmektedir.

Bir girişimcinin kendi işini kurma ve yenilik getirme düşüncesine dayanan girişimcilik kavramı işletme ile bağlantılıdır. Girişimcinin mal ve hizmet piyasasında varolan bir sorunu tespit edip buna yönelik yenilikçi bir çözüm önerisi sunarak faaliyetlerini yürütmesi ve risk alması, işletme kavramından farklılaşan yönleridir. Buna göre girişimciliğin işletmeyi de kapsayan bir üst kavram olduğu söylenebilir. Girişimciliğin sadece kârlılığı artırma amacı dışında topluma sosyal bir değer katması ve böylelikle sürdürülebilirlik sağlama ihtiyacı sosyal girişimcilik kavramını ortaya çıkarmıştır. Toplum üzerinde sosyal değer oluşturma amacı ve sosyal etkinin görülebilmesi yönleriyle sosyal girişimler, kâr amacı gütmeyen işletmelere benzer şekilde faaliyet göstermektedir.

Sosyal girişimcilik, toplum üzerinde sosyal değer ve sosyal etki sağlamayı hedeflemekte ve faaliyetlerini bu amacı gerçekleştirmek için yürütmektedir. Kâr amacı gütmeyen işletmelerin amaç ve özellikleri göz önünde bulundurulduğunda topluma değer katma unsurunun kâr elde etmekten ön planda olduğu görülür. Çalışma kapsamında sosyal girişimler ile kâr amacı gütmeyen işletmelerin birbirine benzer yönlerinin ortaya çıkarılması ve kâr amacı gütmeyen işletmelerde sosyal girişimcilik olgusunun anlaşılması önemlidir. Toplum üzerinde ortaya çıkması hedeflenen sonuçlar bakımından kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal girişimciliğe uygun şekilde hareket ettiği söylenebilir.

2. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

2.1. KAVRAM

Bireylerin ihtiyaçları sınırsız olmasına karşın bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için gerekli kaynaklar sınırlıdır. İhtiyaç ve kaynak arasındaki dengenin sağlanabilmesi için bunlara gereksinim ve elde edilecek fayda düzeyi arasındaki ilişki göz önünde bulundurulmalıdır. Bireylerin toplumu oluşturmasıyla da ihtiyaç ve kaynak arası dengenin sağlanması gereklidir ve toplumsal devamlılık için makul ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Sosyal girişimler bu anlamda ihtiyaçların karşılanabilmesi için ortaya çıkmıştır.

Sosyal girişimciliğin tanımına ilişkin olarak çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Theobald (1987), risk alma ve yenilikçilik kavramları üzerinde nitelendirme yaparken (Güler, 2008: 68); bir başka görüş (Leadbeater, 1997: 11) kâr sağlama amacından önce, zayıf bir kesimin faydası için oluşturulan sosyal hedeflere yönelik girişimci tutum sergilenmesi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca sosyal yarar ve üretici rantı (Yalta ve Yalta, 2021: 123) unsurlarından yola çıkarak da açıklama yapılmaktadır (Fowler, 2000: 645). Mair ve Marti (2006: 41), sosyal değişimi esas alarak; sosyal değişimi hızlandırmak, sosyal ihtiyaçları karşılamak amacıyla değişik kaynakları birleştirerek veya bu kaynakları yenilikçi şekilde işleterek oluşan imkanlara değer kazandırma şeklinde nitelendirme yapmıştır. Bir başka görüş (Austin vd., 2006: 371), sosyal girişimciliği, kâr elde etme hedefi olmayan, özel sektörde ve kamu sektöründe rastlanan yenilikçi, sosyal değer sağlama etkinliği şeklinde tanımlamaktadır. Bunun yanı sıra, sosyal değer sağlama, sosyal değeri sağlayacak imkânları tespit etme, yenilikçi olma, yeni kaynak sağlama ve devamlılığı sağlama unsurlarını dikkate alan bir görüş (Besler, 2010: 19) de mevcuttur. Buna göre, ticari işletmeleri sosyal girişimci olarak değerlendirmek mümkündür. Diğer bir yaklaşım ise (Dess, 2001: 4); sosyal değer sağlama ve hedef tayini, bu hedef için yeni imkanların izlenmesi, sürekli inovasyon ve entegrasyon süreçlerine katılım, kaynakların etkin kullanımı ve topluma duyulan sorumluluk bilincinden hareketle sosyal girişimciliği tanımlamaktadır.

Sosyal girişimcilik kavramını; girişimcilik, yönetim ve sosyal boyut üzerinden incelemek de mümkündür. Girişimcilik boyutu; ekonomik faaliyetlerin devamlılığı ve girişimcilerin etkisine işaret eder. Yönetim boyutu, gelir ve kaynakların dağılımı ile ilgilenirken kapsayıcı bir yönetimi de sağlar. Sosyal boyut ise kâr amacı gütmeyen kuruluşların etkisi ve sosyal amaçların önceliğini içerir.

Bu bağlamda sosyal girişimlerde öne çıkan kriterler (Defourny, 2001: 20) şu şekilde sıralanabilir: mal veya hizmet üretimine özgülenmiş faaliyetin sürekliliği, yüksek düzeyde ekonomik bağımsızlık, önemli ölçüde ekonomik risk, düşük miktarda ücretli çalışma (Digman, 1990), belli bir paydaş grubunca başlatılan bir girişim, sermayeye dayalı olmayan (Özgen ve Türk, 1996: 178) bir karar mekanizması, faaliyetten etkilenen kişileri de içeren bir katılımcılık, kâr dağıtımının sınırlı olması ve toplumsal fayda amacının belirgin olması. Kriterlere bakıldığında toplumsal fayda güden ve toplumun etkilenen kesimlerini içeren bir yaklaşımın ekonomik amaçların ötesine geçtiğini; ekonomik amaçların yalnızca hedeflenen toplumsal faydanın gerçekleşmesi için bir araç olarak kullanıldığını ifade etmek mümkündür.

Sosyal girişimcilikte nihai hedef kâr maksimizasyonundan ziyade, toplumsal sorunlara çare üretilmesidir. Bu yüzden toplumsal fayda elde edilmesinin sosyal girişimciliğin en önemli yönü olduğu söylenebilir (Suna, 2017: 16). Bu yönüyle sosyal girişimcilik, kâr amacı gütmeyen işletme anlayışına yaklaşır. Sosyal girişimlerde aranan sosyal değişim ve finans sürdürülebilirliği unsurları, hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen işletmeler arasında görülür.

Sosyal girişimcilik, sosyal programları ve sosyal girişimleri toplumda teşvik etme, dezavantajlı kişilere istihdam fırsatı, mevcut sosyal sorunları çözmek için yenilikler geliştirme gibi çeşitli modeller içerir. Bu yönüyle sosyal değişimin sağlanması hedeflenirken, bu hedeflerin hayata geçirilebilmesi için belli ölçüde finansman desteğine de ihtiyaç duyulacaktır.

2.2. SOSYAL GİRİŞİMCİLİK İLE SOSYAL GİRİŞİMCİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Girişimci kavramı, bir fikir, iş veya ekonomik değer yaratan kişiyi ifade eder (Thornberry, 2001: 527). Bir diğer deyişle, algılanan fırsatlar doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi davranan kimseler girişimcidir (Thompson, 2002: 413). Girişimciler, çevreyi analiz edip fırsatları görür, bu fırsatlardan yararlanmak için gereken kaynakları bulur ve bu kaynakları değer yaratmak amacıyla kullanırlar (Thompson, 1999: 211).

Başta ekonomi, sağlık ve çevre alanında sosyal zenginliğin artırılması için yenilikçi bir yaklaşım kullanarak mevcut organizasyonları yöneten veya yeni girişimler oluşturup bunları fırsata dönüştüren kişi, sosyal girişimci olarak tanımlanabilir. Buna göre sosyal girişimci, sosyal girişimde faaliyet gösteren ve ekonomik amaçlardan ziyade sosyal amaçları ön planda tutan kişidir.

Geniş anlamda girişimcilik, fırsatlardan yararlanmak için belli kaynakların ve süreçlerin araştırıldığı bir süreçtir (Shane ve Venkataraman, 2000: 218). Girişimcilik süreci, kendi yeteneklerinin ötesinde sonuçlar verebilmek için sürekli olarak fırsatların kullanıldığı yönetsel davranış olarak tanımlanmaktadır (Thompson, 1999: 209).

Sosyal girişimcilik ise, kaynakların ve fırsatların hedeflenen sosyal amaçları gerçekleştirebilmek için kullanımını ifade eder. Bir başka görüş (Mair ve Marti, 2006: 38) ise sosyal girişimciliği, önemli ölçüde değer yaratacak potansiyele sahip grupların oluşumu olarak tanımlar. Bunlar, kâr amaçsız örgütler, işletmeler ya da hükümet tarafından oluşturulan gruplardır (Archer, 2009: 6).

Sosyal girişimcilik genellikle etik değer ve ahlaki sorumluluk bilinci ile güçlendirilmiş biçimde ihtiyaç sahiplerine yardım edilmesini içerir (Coker vd., 2017: 132). Bu bağlamda sosyal girişimcinin niyeti toplum yanlısı davranmak ve etik davranışla toplumun iyiliğine katkıda bulunmaktır (Baş, 2022: 16). Sosyal girişimcinin içinde bulunduğu organizasyona bağlılığı ve organizasyonun sosyal amacı, hedeflenen başarının gerçekleşmesi için oldukça önemlidir (Bacq vd., 2016: 715).

Bir işletmenin hedef kitleleri ile faaliyet gösterilen pazardaki fırsatlar arasındaki ilişki sosyal girişimciliği ortaya çıkarır. Pazardaki fırsatları tespit etmek her ne kadar sosyal bağlantılar, yaratıcılık gibi farklı değişkenlerden etkilense de girişimcinin bilgi birikimi ve becerisi bu fırsatların tespiti ve değerlendirilmesi hususunda öncelikli rol oynar (Elfvig ve Howard, 2018: 568).

Sosyal girişimler, geleneksel işletme tekniklerini kullanıp günümüz sorunlarını tespit eder. İnsan, çevre ve kâr sağlama kavramlarının bir araya geldiği girişimlerdir. Buna göre, sosyal girişimlerin temelinde belli bir sosyal hedefleri vardır; ticari faaliyetlerini de hedeflerine ulaşmak maksadıyla, bir araç olarak kullanırlar. Sosyal girişimler, elde ettikleri kazancı yine sosyal hedefleri için harcarlar. Sosyal girişimlerin başarısı, sağlanan kazanç ile değil, toplumsal farklılaşmaya katkı ve elde edilen yarar ile ölçülür. Kâr elde etmek, sürdürülebilirliği ve kalıcılığı sağlamak için bir şarttır. Sosyal girişimler, amaçlarını kısa vadeli değil, uzun vadeli olarak ve toplumsal yararı artırma doğrultusunda belirlerler (Suna, 2017: 11).

Sermayenin toplumsal faydaya dönüştürülmesi ile toplum üzerinde olumlu bir intiba bırakmak hedeflenmiştir. Böylelikle hem sosyal girişimci içsel olarak yaptığı işten tatmin olacak hem de hedef tüketicinin beklentileri karşılanmış olacaktır. Girişimcinin tatmin düzeyi ve tüketici ihtiyaçlarına cevap verebiliyor olması, işe yönelik motivasyonu da beraberinde getirecektir. Bu yönüyle girişimciler zorlukları karşılayabilen ve risk alabilen kişilik yapısına sahiptir. Sorun ve fırsatların tespit edilerek bu doğrultuda risk alınması girişimcilik temeline dayanır. Sosyal girişimci, toplumsal sorunları girişimci becerileri ile çözmeye çalışan kişidir.

Girişimlerde kâr elde etme amacı sosyal girişim kavramı ile birlikte sosyal bir olguya bürünür. Sosyal bir girişimin toplumda sosyal etki bırakabiliyor olması kâr elde etme amacı kadar önemlidir. Sosyal girişimci toplumda değişimi sağlarken ekonomik, sivil ve siyasi boyutlarıyla da toplumsal sürdürülebilirliğe hizmet eder. Üretim süreçlerinde inovatif teknikler kullanılarak toplumu zorlayan birtakım sorunlara da çözüm getirilmiş olur. Sosyal girişimci sadece toplumsal bir problem tespit etmekle kalmaz, buna uygun çözümler de geliştirir. Bu çözümlerin uzun vadeli ve sürdürülebilir olması hedeflenir; böylelikle, toplumsal refah düzeyi artırılmış olur. Sosyal girişimcinin herhangi bir sorun için süregelen metodlardan daha farklı bir anlayış benimsemesi mümkün olacaktır.

Sosyal girişimler, genellikle sosyal girişimciler tarafından yürütülmektedir. Ancak bu durum, her sosyal girişimci kişilik özelliği olan kişinin bir sosyal girişime sahip olma zorunluluğunu doğurmaz. Sosyal girişim kuran her bireyi sosyal girişimci olarak kabul etmek de doğru değildir. Sosyal girişim kurup bunu başarıyla yürütmüş olan sosyal girişimcilerin yanı sıra, sosyal girişimi olmadan da toplumda önemli sosyal ve ekonomik etkiler oluşturabilmiş girişimci örnekleri mevcuttur. Ayrıca sosyal girişimcilik ticari girişimciliğin aksine taklit edilebilir olması özelliğiyle sosyal girişimci olmayan kişiler tarafından da örnek alınıp sosyal girişim olarak uygulanabilmektedir (Suna, 2017: 33).

Sosyal girişimci, yaptığı iş ile kendini bütünleştirebilmelidir ve iş kendisi için anlam ifade ettiği müddetçe başarılı olabilir. Bu durum, sosyal girişimcilik ile sosyal girişimci arasında ne kadar sıkı bir bağ olduğunu göstermiş oluyor.

2.3. SOSYAL GİRİŞİMCİLİĞİN AMAÇLARI

Sosyal girişimcilik, sosyal sorunları çözmeye odaklıdır ve bunun için yenilikçi yollar kullanır. Çevresel sürdürülebilirlik, eğitim, sağlık ve istihdam fırsatları oluşturulması, adil ücret sağlanması, yoksulluğun azaltılması gibi olgular, sosyal girişimciliğin amaçları arasındadır (Pandey vd., 2008: 525). Esasen, sosyal girişimcilik, ticari girişimcilikte olduğu gibi fırsat bulma ve toplum üzerinde önemli etki oluşturma özelliklerine sahiptir. Farklılaşan nokta ise ticari girişimcilikte amaç bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması iken; sosyal girişimcilik bu ihtiyaçların azalmasına yönelir. Bu yönüyle sosyal girişimciler çözüm bulunmamış problemlere çözüm bulmaya çalışırlar.

Sosyal girişimlerin misyonu sosyal değişim ve gelişimi sağlamaktır (Irawan vd., 2019: 92). Bu doğrultuda sosyal girişimcinin amacı, sosyal hedefleri gerçekleştirmektir. Bir diğer deyişle, sosyal girişimcilik, toplumsal değer yaratan bir vizyona sahiptir ve bu doğrultuda yenilikçi bir yaklaşımı ele alır (Şemşit ve Taş Gürsoy, 2020: 107). Kâr elde etmeyi sağlayan kuruluşlardan farklı olarak kuruluş motivasyonu sosyal amaca yöneliktir. Bir diğer deyişle, ticari girişimlerde iş odaklı bir yaklaşım söz konusu iken sosyal girişimcilikte iş, toplumsal sorunların çözümü için faydalanılan bir araç olarak görülür (Sönmez vd., 2016: 108).

Sosyal girişimciler faaliyetlerini yürütecekleri coğrafi alan ve faaliyetlerinin etkilerini toplumun belli bir kesimi üzerinde göstereceği konusunda serbestçe belirleme yapabilir. Ancak pek çok sosyal girişimcinin ürün veya hizmetlerini sundukları coğrafi bölgelerde yaşanan toplumsal sorunlara odaklandığı bilinmektedir (Sönmez vd., 2016: 106).

Sosyal girişim aracılığıyla toplum üzerinde etkili ve olumlu bir değişim yaratılmak isteniyorsa, yatırım kaynakları olarak zaman, sermaye ve enerjinin en fazla verim alınacak biçimde kullanılması gerekir. Bu yönüyle sosyal girişiminin temelinde, topluma değer katacak yeni bir amaç bulunması ve bu amacın gelecek vaad eden bir fırsata dönüştürülmesi yer alır (Isaqzadeh, 2022: 16). Sosyal girişimcinin hayata geçirmek istediği sosyal amacın doğrultusunda ileri sürdüğü iş planının uygulanabilir olması önemlidir. Eğer ki fikir uygulanabilir değilse, pazarda ekonomik bir değer bulamayacaktır. Bu bağlamda, sosyal girişimcinin sosyal veya ekolojik değer yaratma isteği ile finansal değer yaratımını dengeleyebilmesi gerekmektedir.

Sosyal girişimcinin faaliyetlerini etkili olarak sürdürebilmesi için ise faaliyetleri ile ilgili geri bildirimleri sürekli olarak takip etmesi ve gerektiğinde yeni yaklaşımlara adapte olabilmesi gereklidir (Isaqzadeh, 2022: 105).

2.3.1. SOSYAL DEĞER

Sosyal değer yaratma, topluma sunulan katkıyı ve sosyal sorunlara üretilen çözümleri ifade eder (Kırılmaz, 2015: 63). Sosyal değer; tüketicilerin ve pay sahiplerinin belli ihtiyaçları doğrultusunda şirketlerin genel politikalarını ve stratejilerini belirlemelerini sağlar. Şirketler, yürütülen ekonomik faaliyetlerden elde ettikleri kârı sosyal amaçları için kullanırlar.

Sosyal girişimler sayesinde çoğunlukla dezavantajlı gruplar istihdam edilir. Toplumsal dönüşüm için gerekli ekonomik araçlara sahip olmayan toplumsal gruplara fayda sağlanır (Şemşit ve Taş Gürsoy, 2020: 107). Bunun için öncelikle

dezavantajlı gruplar içerisinde hedef kitlenin belirlenmesi gerekir. Söz konusu hedef kitleye yönelik riskli durumlar analiz edilir ve nihayetinde hedef kitle ile bağlantı kurularak toplumsal sorun çözüme kavuşturulur. Bu yönüyle sosyal girişimcilik toplumda hem ekonomik hem de sosyal iyileşmeye katkıda bulunur (Swanson ve Zhang, 2012: 172). Toplumun tüm kesimlerine yayılan bir değişimin gözlemlenebilmesi mümkündür.

Geleneksel anlamda faaliyet gösteren kuruluşlarda sağlanan ürün veya hizmetlerin ekonomik değeri önem taşırken, sosyal girişimcilikte bu değer toplumsal dönüşüm sağlanarak, toplumun dezavantajlı kesimlerine sağlanan fayda şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Martin ve Osberg, 2007: 35). Bir başka tanımlamada ise, kaynakların bir araya getirilerek değer yaratılması sürecine işaret edilir (Mair ve Marti, 2006: 37).

Sosyal girişimler yeni iş imkanları oluşturarak istihdam sağlar. Amaç sadece bir ekonomik faaliyet yürütmek değil bu ekonomik faaliyetin çıktılarının da topluma fayda sağlamasıdır. Sosyal girişimcilik, toplumsal değişimi doğrudan sağlayamadığı durumda bile sosyal değişimi tetikleyen bir katalizör işlevi görür. Sosyal ve ekonomik hedefler bir bütün haline geldiği için, her iki alanda da değişim sağlayabilmek sosyal girişimciliğin başarısı olarak görülür. Sosyal girişimcinin sadece kâr maksimizasyonu ve ekonomik getiriyi düşünen işletmeler karşısında ayakta kalabilmesi bir hayli zorlayıcı olsa da piyasadaki fırsatları görme ve değerlendirme yönünden topluma sosyal fayda sağlayarak farklılaşırlar. Bu sayede faaliyetlerini devam ettirmeleri mümkün olmaktadır.

Sosyal girişimlerde yaratılan sosyal değer ölçüsü kâr ya da müşteri tatmini değil, sosyal etkidir (Kırılmaz, 2015: 64). Bir diğer ifadeyle sosyal değer toplumdaki görünümünün sosyal etki olduğunu söylemek mümkündür.

2.3.2. SOSYAL ETKİ

Sosyal girişimcilik, ekonomik refah yerine sosyal refahın tercih edildiği işletmeye ait bir yaklaşım biçimidir. Sosyal sorunların artması günümüzde ekonomik sistemlerin değişimini tetiklemiş ve değer üretimine önem verilmeye başlanmıştır (Baş, 2022: 13). Sosyal etkinin görülebilmesi için işsizlik, yoksulluk, sağlık veya çevre ile ilgili sorunlar, adaletsizlik, ayrımcılık gibi toplumsal problemlere kalıcı çözümler hedeflenmelidir (Çelebi, 2021: 32). Sosyal refahın sağlanması bakımından toplum üzerinde sosyal etkiden bahsedilmesi mümkündür. Ancak bu sosyal etkinin sürdürülebilir olması gerekmektedir, aksi takdirde sosyal girişim yerine gönüllülük esasına dayanan iyilik yapma, hayır kuruluşundan söz etmek gerekir.

Sosyal girişimler faaliyetlerini geçerlilik ve sürdürülebilirlik zemininde yürüttüğü için klasik girişimlerin başarısını ölçmek için kullanılan ekonomik gelişim kıstası yetersiz kalmaktadır. Bunun yanı sıra tüm paydaşlar açısından sosyal etkilerin de gözlemlenebiliyor olması gerekmektedir. Tüm paydaşlarının ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılandığı bir sosyal etkiden söz edilebildiği ölçüde (Zappalà ve Lyons, 2009: 6) sosyal girişimci amacını gerçekleştirmiş olacaktır.

Sosyal etki, organizasyonlar tarafından ortaya çıkarılan sosyal değer kavramı ile yakın ilişki içerisinde. Sosyal etki ve sosyal değer kavramları birbiri ile yakın ilişkili olsa bile farklı olgulara işaret eder. Buna göre, sosyal girişimcinin faaliyetleri ile sağlanan sosyal değer toplumda bir sosyal etki meydana getirir. Yani sosyal girişimciliğin sonucunda meydana gelen değer ölçüsü sosyal etki olarak tanımlanmaktadır. "Sosyal etki" ile "sosyal değer yaratılması" kavramları kimi zaman birbiri ile örtüşebilir.

Girişimcilik ve sosyal amaçların bir araya geldiği yeni bir işletme tipi olarak tanımlanabilen sosyal girişimcilik tüm paydaşlara sağlanan ve ölçümlenebilen bir sosyal etki aracılığıyla anlaşılabilir. Sosyal etki kıstasını bir ölçümleme aracı olarak belirlemeliyiz. Bir diğer deyişle, kamu otoriteleri, yatırımcılar, hizmet kullanıcıları ve sosyal girişimlerin kendileri üzerine olan etkilerin incelenmesi gerekmektedir. Kamu otoriteleri sosyal girişimcilerin temel fon sağlayıcılarıdır. Çeşitli finansal kuruluşlar ise belli sektörlerde büyüme vaat eden potansiyel pazarların gelişime maddi destek sunarak katkı sağlarlar. Sosyal girişimler de kendilerine gerçekçi hedefler belirleyerek, performanslarını gözleme ve geliştirme imkanına sahip olur. Dahası, kararlarını belli bir sistematik dahilinde öncelik sırasında alarak pazarda daha rekabetçi bir tavır sergileyebilir.

Sosyal girişimci, soyut bir hedef olan sosyal etki sağlamayı, kâr elde etme amacı ile somutlaştırır. Girişimden belli düzeyde kâr sağlayabilecek olma beklentisi, bir girişimcinin faaliyete başlaması için atabileceği ilk adımın temelini oluşturur.

3. KÂR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELER

3.1. KAVRAM

Kâr amacı gütmeyen işletme, hedeflenen sosyal hizmetleri kâr amacı olmadan sağlayan ekonomik bir varlıktır (Aydın, 1992: 236) ve gelirinin giderinden fazla olması durumunda bunu üye, hissedarlara dağıtmak yerine hedeflerini gerçekleştirebilmek için kullanır. Sivil toplum kuruluşları ve gönüllü kuruluşlar bu kapsam altında değerlendirilebilir.

Sivil toplum kuruluşları; resmi kurumlardan bağımsız faaliyet gösteren (Şahin ve Öztürk, 2011: 15), başta politika, hukuk, çevre olmak üzere tüm sosyal konulara ilişkin amaçları doğrultusunda, ikna ve eylemlerle çalışan, üye ve çalışanlarında gönüllülüğü esas tutan (Talas, 2011: 389), kâr amacı gütmeyen ve gelirlerini bağış yahut üyelik ödemeleri ile sağlayan kuruluşlardır. Gönüllü kuruluşlar ise hizmet sunumunu hedefleyen ve bu amaca yönelik kaynakları etkin bir planlamayla kullanan bir yönetim anlayışına sahip birimlerdir (Güngör ve Çölgeçen, 2013: 165).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, öğretilerde gönüllü kuruluşlar, hükümet dışı kuruluşlar, hayırsever yardım kuruluşları ve vergiden muaf kuruluşlar gibi pek çok farklı isimle ifade ediliyor olsa da (Dirsehan, 2015: 3) genel anlamıyla kâr elde etme amacı güden işletmeler dışındaki tüm kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Kâr amacı güden işletmeler kazanç sağlayarak yeni yatırımlar yapmayı ve bu sayede kârını artırmayı hedef tutarken, bu hedefi taşımayan kuruluşlar kâr amacı gütmeyen işletme kavramı altında değerlendirilebilir. Kâr amacı gütmeyen işletmeler, sosyal yarar sağlayabilecek bir hizmetin belirli bir hedef kitlede benimsenmesi için faaliyet gösterir (Cengiz, 2006: 407).

Günümüzde kâr amacı gütmeyen işletmeler giderek yaygınlaşmakta ve kamu hizmetlerinin daha geniş bir kitleye ulaştırılmasında hükümetlere yardımcı olmaktadır. Bir diğer deyişle, toplumdaki bireylere gönüllü olarak yardımcı olan işletmeler şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Uysal ve Kurt, 2016: 1555).

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin kararlarından etkilenen paydaşlar ise; kâr amacı gütmeyen işletmelerin hizmetini kullananlar, bu kuruluşlara destek olanlar ve bu hizmetlerden dolaylı olarak fayda sağlayan kamuoyu olarak sayılabilir.

3.2. AMAÇLAR

Kâr amacı güden işletmeler, kâr amacı gütmeyen işletmelerden farklı olarak belirli bir market segmentindeki sosyal ihtiyaca yönelik fırsatları değerlendirir ve kâr elde etme amacı ile hareket eder. Bir diğer deyişle, kâr amacı gütmeyen işletmeler hedeflenen kârlılığın sağlanamayacağı durumlarda sosyal amacı yerine getirmekte gönülsüz davranacaktır (Peris-Ortiz vd., 2017: 2) ya da böylesi durumda sosyal amacı gerçekleştirmeyi tercih etmeyecektir.

Kâr amacı güden işletmelerin aksine kâr amacı gütmeyen işletmeler kârı en yüksek düzeye çıkarmak yerine; bütçe artırımını, bütçe maliyetlerini belirleme, işletmenin itibar ve sorumluluklarını artırma, hizmetlerin kapsam ve kalitesini artırmayı hedeflemektedir (Özgen ve Türk, 1996: 180).

Kâr amacı güden işletmelerde amaçlar rakamlarla ifade edilebilir nitelikte iken, kâr amacı gütmeyen kuruluşların amacını somut olarak belirlemek ilkinde kıyasen daha zordur. Bu bağlamda, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çıkar gruplarının karar süre ve karar organı üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir; ayrıca kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda hedef, pazardan hedeflenen finansal yardım, değerlerdeki değişimler gibi geri dönüşlerin sağlanabilmesidir (Cengiz, 2006: 396).

Ticarî girişimcilikte kâr unsuru asıl amaç iken; sosyal girişimcilikte, sosyal misyon ön planda olmak üzere toplumsal fayda sağlamak üzere sosyal kazanç hedeflenir. Ticarî girişimcilik bireylerin menfaatine yönelmiştir; sosyal girişimcilikte ise toplumsal çıkarlar gözetilir. Her iki girişimcilik türü de imkânları kıymetlendirme ve gelişime yönelik alınan kararlar bakımından benzeşir. Ancak risk alma, fırsat elde etme ve geleceğe yönelik öngörü bakımından, sosyal girişimcilik ile ticarî girişimcilik birbirinden ayrılmaktadır (Suna, 2017: 33).

Ticari girişimlerin yanı sıra sosyal girişimlerde de mali kaynaklar önem arz eder. Ancak, ilkinde mali kaynak sermayedarlara bölüştürülürken, ikincide kaynaklar yeniden sosyal girişime aktarılır. Sosyal girişimcilikte girişimciler, sosyal hedeflerini gerçekleştirebilmek için ticari yeteneklerini, organizasyon kurma bilgi ve becerilerini kullanır. Böylelikle ticari devamlılık sağlanmış olur (Suna, 2017: 14).

Ticarî girişimcilikte, genellikle bir üretim faaliyetiyle ekonomik kazanç elde edilir ve böylece işletmenin devamlılığı sağlanır. Kazanç elde etme, genellikle sosyal girişimciliğin öncelikli hedefi değildir. Sosyal girişimcilikte yeniliği sağlayan, sosyal ihtiyaçları doğrudan giderecek mal ve hizmet temini için yeni modeller oluşturmayı ekonomik kazançtan üstün tutmasıdır. Ticarî girişimcilerin çıkış noktası ekonomik yatırımlardır. Sosyal girişimciler ise, bireylerin ihtiyaçlarını gidererek hayat standartlarını yükseltmeye yönelik sosyal yatırımlar yapar.

Meslekte başarı ve bağımsızlık ticari girişimciliğin motivasyonunu oluştururken; sosyal girişimcilikte, bireysel gelişim, yerel gereksinimleri giderme veya sosyal sorunları çözmeye duyulan ihtiyaç kişiyi motive etmektedir (Suna, 2017: 34).

Önceleri kâr amacı gütmeyen kuruluşların nihai amaçları bütçelerini artırmak için mal ve hizmetlerini pazarlamak iken günümüzde bu anlayış müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme hedefine evrilmiştir (Cengiz, 2006: 394). Kâr beklemeksizin sosyal hizmet sunma amacına yönelen bu işletmeler için finansman kaynakları harcama ve giderlerin hasıllardan düşüldükten sonraki bakiyenin işletmenin hizmet yeteneğini genişletmek için kullanılmasını öngörür (Özgen ve Türk, 1996: 178). Bir diğer deyişle amaç, eldeki kaynakları en etkin şekilde kullanarak fayda maksimizasyonu sağlamak veya bir kaynakla mümkün olduğunca çok hizmet verebilmektir (Aydın, 1992: 246).

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin amaçları belirlenirken tüm paydaşlar etkin rol oynarlar. Buna göre, tüm paydaşların menfaatlerinin karşılanması gerekmektedir. Bu işletmelerde, nihai amaç, hedef pazardan beklenen finansal yardım gibi geri dönüşümler sağlanmasıdır (Cengiz, 2006: 396). Pazardan beklenen dönüşün sağlanabilmesi için ise bireylerde, işletmenin faaliyetlerinin topluma hizmet ettiği yönünde bilinç sağlanması gereklidir (Özgen ve Türk, 1996: 183).

Kâr amacı gütmeyen işletmeler için finansman yalnızca hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak görülür; bu bağlamda işletmeler, bütçe artırımı, maliyet belirleme, toplum nezdinde itibar ve sorumluluklarını artırmanın yanı sıra hizmetlerinin kapsam ve kalitesini artırmayı hedeflemektedir (Özgen ve Türk, 1996: 180).

3.3. KÂR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri için finansmanı önceleri devlet, özel işletme veya bağışçıların desteği ile sağlanmış olsa da, bu işletmeler günümüzde pazarlama yöntemi ile; kaynakların etkin kullanımını sağlamak ve rekabetçi piyasada ayakta kalabilmektedirler (Cengiz, 2006: 394).

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin özellikleri; belli bir kâr ölçütü olmaması, rekabetten yoksunluk ve sorumluluğun bir komite üzerine bırakılmış olması olarak ifade edilebilir (Özgen ve Türk, 1996: 182). Kâr amacı gütmeyen işletmelerin ilk özelliği belli bir kâr ölçütüne sahip olmaması ve bu nedenle de işletmenin başarısının, verimliliğinin belirlenmesinin bir hayli zorlayıcı olmasıdır. İşletmenin kâr ölçütüne sahip olmaması, yapılan harcamaların ve kaynakların nasıl dağıtıldığının tespitini de güçleştirir. Bu sorunun önüne geçebilmek için kâr amacı gütmeyen işletmelerde finansal raporlamanın önemi üzerinde durulur ve bağımsız denetimin gerekliliği tartışılmaktadır (Uysal ve Kurt, 2016: 1556).

İkinci bir özellik olarak, rekabetten yoksun olmaları söylenebilir. Rekabet ortamının olmadığı bir zeminde faaliyet göstermeleri, işletmenin kendisini daha iyiye yönelten motivasyonun yokluğu anlamına gelir. Zira, bu işletmelerde yeni alıcı pek çok kez bir fırsat olarak görülmez. Aksine bir problem kaynağı olarak algılandığı bile olur.

Bir diğer özellik, kâr amacı gütmeyen örgütlerde sorumluluğun bir komite üzerinde olmasıdır. Komite kurul başkanı olsa bile kararların komite ile birlikte alınması hem karar alma sürecini yavaşlatır hem de alınan karardan doğan sorumluluğun kime ait olduğunu belirlemek noktasında birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Bu işletmelerde kârlılık ön planda olmadığı ve elde edilen gelir yeni faaliyetlere aktarıldığı için, işletmede çalışanların maaş ve ücretleri bu kimselerin beklentileri altında kalabilir. Bu nedenle kâr amacı gütmeyen işletmelerde kalifiye eleman istihdam etme olasılığı güçleşir.

Kâr amacı gütmeyen işletmeler, piyasada kârlılık gözeterek ekonomik faaliyette bulunmaz ancak toplumsal konularda hükümet politikasını etkileyebilme yetisine sahip işletmelerdir. Bireyler ve politik karar alıcı mekanizmalar arasındaki etkileşimi sağlayan bu işletmeler, belirli konularda geniş kamuoyu dikkati çekerek toplumsal refah ve kalkınmaya hizmet eder (Uysal ve Kurt, 2016: 1556).

4. KÂR AMACI GÜTMİYEN İŞLETMELERDE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

İşletmelerin ihtiyaçlarına karşılık tüketicilerin istekleri yerine getirilmeye çalışılırken pek çok kez toplumun uzun dönemli menfaatleri göz ardı edilir. Bunlara, kaynakların savurganca tüketilmesi, çevrenin zarar görmesi örnek olarak verilebilir. Tüketicilerin gereksinimlerin karşılanması için ikna süreci, onları aldatici nitelik dahi taşıyabilir. Tüm bu etkenler, kısa dönemde kârlılık ve menfaat arası denge için ön

planda tutulmasa bile uzun vadede toplum üzerinde istenmeyen sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu olumsuz sonuçları önleyebilmek için işletmelerde sosyal sorumluluk bilinci ile özendirilmeli ve toplumun uzun dönemli menfaatleri gözetilmelidir (Kotler ve Armstrong, 2013: 35).

Sosyal içerikli bir düşüncenin benimsenmesi ve bu doğrultuda bireylerin sorumluluk ve değer bilinci ile hareket etmesi işletmenin sosyal sorumluluk ilkelerine bağlı olduğunu gösterir. Bir işletmenin karar mekanizmalarında bilinçli bireylerin yer alması ise toplumun refah düzeyinin artmasına katkı sağlar (Altunoğlu ve Saraçoğlu, 2013: 70). Bu bağlamda kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmesinin gerekliliği ortaya çıkar.

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin gelirlerini sosyal değer sağlama amacıyla kullanıp yenilik üretmeleri sosyal girişimcilik olarak ifade edilir. Sosyal bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik olarak yapılan üretim faaliyeti, iş kollarını ve istihdam imkanını artırdığı gibi sosyal ve ekonomik gelişimi de olumlu yönde etkiler. Bu yönüyle kâr amacı gütmeyen işletmelerde sosyal girişimciliğin toplumun refah düzeyini artırması sosyal etki olarak değerlendirilebilir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar toplum üzerinde olumlu bir etki ve değişim yaratmaya yöneldiğinden bu işletmelerin faaliyetleri kendiliğinden sosyal sorumluluk prensibine dayanmakta ve toplumun beklentileri ile şekillenmektedir. (Ayaz ve Altınkaya, 2018: 4-5). İşletmelerde sosyal sorumluluk iki temel başlık üzerinde incelenebilir: etik değerler ve kurumsal risk ile kurumsal itibarın yönetimi. Etik değerler, işletmenin benimsemiş olduğu kriterleri ve faaliyetlerini yürüteceği zeminin sınırlarını işaret ederken; ikincisi toplum nezdinde işletmenin etik değerlere ne ölçüde bağlı kaldığının tespitini sağlar. Bir diğer deyişle işletme, etik değerlere uyarak faaliyetlerini yürütüyor ise toplum nezdinde sosyal performansı ödüllendirilir; aksi durumda ise işletme cezalandırılacaktır.

İşletmelerin hedef kitleye mal veya hizmet sağlarken eldeki kaynakları toplum faydasına olacak şekilde kullanması önem arz etmektedir. Sosyal sorumluluk bilinci taşıyan işletmeler; ekonomik ve yasal düzenlemelere, iş ahlakı ve etik değerlere, kurum içindeki ve dışardaki kişilerin beklentilerine uygun şekilde (Gedik, 2020: 268) hareket eder. İşletmenin uzun vadede sürdürülebilirliği ise bu değerlere uyumu ölçüsünde mümkündür.

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin etkileşim halinde olduğu sosyal ilişkilerin düzeyi ve bu ilişkilerin hedef alıcı üzerindeki sosyal etkileri gözlenerek bu işletmelerin ne ölçüde sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettiği tespit edilebilir (Gedik, 2020: 10). Bu yönüyle kâr amacı gütmeyen işletmelerin finansman sağlamak veya sosyal fayda yaratmak amacıyla yürüttüğü faaliyetler sosyal girişimcilik olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 84).

5. SONUÇ

Kâr amacı gütmeyen işletmelerin gelirlerini yine topluma yönelik olarak harcamaları ve toplumun refah düzeyini artırmayı hedeflemeleri, o toplumda sosyal etki oluşturur. Kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmesi üretim kaynaklarının etkin kullanımını sağladığı gibi üretim faaliyeti sırasında görülmesi muhtemel çevresel zararları da en aza indirir. Sosyal sorumluluk bilinci ile hareket eden işletmeler hem etik değerlere hem de kurumsal risk ve itibarın yönetimine özen göstermek zorundadır. Bu bilinçle yürütülen üretim faaliyeti uzun dönemde toplumun refah düzeyini artırmaktadır. Sosyal sorumluluk prensibi toplum üzerindeki uzun dönemli menfaatleri göz önünde bulundurmaya

gerektirdiğinden, kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal girişimcilik kavramına uygun faaliyet gösterdiği söylenebilir.

Mevcut kaynakların etkin kullanımı ile piyasadaki fırsatları değerlendiren ve yenilik yapma sürecinde risk almak girişimcilik olarak değerlendirilirken, tüm bunları sosyal amaç ve toplumdaki sosyal etkileri gözeterek yapmak sosyal girişimciliği ifade eder. Sosyal girişimler, girişimci bir yaklaşım ve toplumsal misyona sahip olmalarına rağmen, sosyal ve ekonomik sorunların çözümlenmesinde nihai bir çözüm odağı olarak görülmemelidir. Nitekim sosyal devletin gerekleri olan istihdam, sosyal kaynaşmayı sağlama, toplumdaki eşitsizlikleri en aza indirme gibi unsurların salt sosyal girişimlerin sorumluluk alanına girmesi kabul edilemez.

Ancak, sosyal girişimlerin toplumun refah ve kalkınmışlık seviyesine olumlu etkide bulunmak için yaptıkları sosyal faaliyetlerin sürekliliği belli bir ölçüde ekonomik destek edinebilmelerine bağlıdır. Toplumun sosyal sorunlarına karşı duyarsız kalmamak ve bu sorunların çözümü için faaliyetlerde bulunmak, işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin gerekliliğidir. Bu amaçla kâr amacı gütmeyen işletmelerin de sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettiği durumlarda adeta bir sosyal girişimcilik örneği sergilediği kabul edilebilir.

Bu çalışma kapsamında kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal sorumluluk bilincine sahip olmasını sosyal girişimcilik olarak değerlendirmek mümkün iken; ileriki çalışmalarda kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal sorumluluk bilinç düzeyi ölçülerek araştırma yapılabilir ve sosyal sorumluluk bilincinin sosyal girişimciliğe etkisi üzerinde durulabilir. Ayrıca kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen işletmelerin sosyal sorumluluk bilinç düzeyindeki farklılıklar da inceleme konusu yapılabilir.

KAYNAKÇA

Altunoğlu, A. E. ve Saraçoğlu, N. T. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Müşteri Güveni, Müşteri Bağlılığı ve Firma İmajı Üzerine Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(2), 69-86.

Archer, G. R. (4-6 Kasım, 2009). Microfinance: Social Entrepreneurship? Commercial Entrepreneurship? or Both? *The 6th Annual Conference of Social Entrepreneurs Proceedings, New York University Stern School of Business, Stern's Berkley Center for Entrepreneurship and Innovation*, 15.06.2022, <http://ssrn.com/abstract=1347091>.

Austin, J., Stevenson, H. ve Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.

Ayaz, Ş. ve Altınkaya, Z. (2018). Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarının Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi Vaka Çalışması: İstanbul Sanayi Odası Vakfı. *İletişim Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 1-22. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/icd/issue/44083/543183>

Aydın, D. (1992). Kâr Amacı Güden ve Kâr Amacı Gütmeyen İşletmelerin Karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 235-248. <https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd/issue/48366/612865>

Bacq, S., Hartog, C. ve Hoogendoorn, B. (2016). Beyond the Moral Portrayal of Social Entrepreneurs: An Empirical Approach to Who They Are and What Drives Them. *Journal of Business Ethics*, 133(4), 703-718.

Baş, T. (2022). *Effects of Societal Culture and Institutions on the Cultivation of Country-Based Social Entrepreneurship Activity*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Besler, S. (2010). Sosyal Girişimcilik. S. Besler, (Ed.), *Sosyal Girişimcilik* (İçinde) (3-28). İstanbul: Beta Yayınları

Çelebi, D. (2021). *Social Entrepreneurship in Gastronomy Industry: A Holistic Approach*, Doktora Tezi, Yaşar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Cengiz, E. (2006). Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda Pazarlama Faaliyeti. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 393-409.

Coker, K. K., Flight, R. L. ve Valle, K. N. (2017). Social Entrepreneurship: The Role of National Leadership Culture. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(2), 125-139. <https://doi.org/10.1108/jrme-10-2016-0040>

Defourny, J. (2001). Introduction: From Third Sector to Social Enterprise. Borgaza, C. ve Defourny, J., (Ed.), the *Emergence of Social Enterprise* (İçinde) (13-40). Routledge.

Gregory-Dess, J. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. (1-5). 15.06.2022, http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.

Digman, L. A. (1990). Strategic Management: Concepts, Decisions, Cases. *Business Publications*.

Dirsehan, T. (2016). Y Kuşağının Sosyal Sorumluluk Düzeyi: Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar (KGK) Açısından Bir İnceleme. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 1-13. <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Istjss/Issue/17495/183040>

Elfving, J. ve Howard, P. (2018). Opportunity Identification and Identity Creation in Non-Profit Organizations. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in The Global Economy*, 12(5), 566-581.

Fowler, A. (2000). Ngdos As a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic Innovation? *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654.

Gedik, Y. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Tanımları, Tarihi, Teorileri, Boyutları ve Avantajları Üzerine Kuramsal Bir Çerçeve. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 265-304.

Güler, B. (2008). *Sosyal Girişimciliği Etkileyen Girişimciliğin Analizi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güngör, F. ve Çölgeçen, Y. (2013). STK'larda Gönüllü Yönetimi ve Motivasyonun Performansa Etkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(3), 163-187.

Irawan, A., Suryanto, S. ve Mashud, M. (2019). The Dimensions of Social Entrepreneurship. *Journal of Economics Business and Political Researches*, 4(8), 91-100.

Isaqzadeh, E. (2022). *Impact of Social Marketing on Social Entrepreneurship and Social Innovation: Comparative Studies of Afghanistan and Turkey*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Kırılmaz, S. K. (2015). Sosyal Girişimcilik Boyutlarına Kuramsal Bir Bakış. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 55-74.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing, Global Edition*. Pearson.

Leadbeater, C. (1997). The Rise of The Social Entrepreneur (No. 25). *Demos Papers*.

Mair, J. ve Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.

Martin, R. L. ve Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29-39. <https://doi.org/10.48558/tsav-fg11>

Özdevecioğlu, M. ve Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 81-95.

Özgen, H. ve Türk, M. (1996). Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Yönetim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4), 177-185.

Pandey, A., Mukherjee, G. ve Kumar, S. (2008). Creation of Economic and Social Value by Social Entrepreneurship for Sustainable Development. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 2(10), 1139-1145.

Peris-Ortiz, M., Teulon, F. ve Bonet-Fernandez, D. (2017). Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Activities. Theoretical and Empirical Landscape: An Overview. Peris-Ortiz, M., Teulon, F., ve Bonet-Fernandez, D. (Ed.), *Social Entrepreneurship in Non-Profit and Profit Sectors. Theoretical And Empirical Perspectives* (İçinde) (1-7). Springer

Shane, S. ve Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Sönmez, A., Arıker, Ç. ve Toksoy, A. (2016). Dünyada ve Türkiye’de Sosyal Girişimciliğin Gelişimi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 102-121. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobbiad/issue/36438/413028>

Suna, İ. (2017). Sosyal Girişimcilik, *Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Swanson, L.A. ve Zhang, D. D. (2012). Social Entrepreneurship. T. Burger-Helmchen, (Ed.) *Entrepreneurship-Gender, Geographies and Social Context* (İçinde) (171-190). Intechopen. <https://doi.org/10.5772/2277>

Şahin, L. ve Öztürk, M. (2011). Küreselleşme Sürecinde Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye'deki Durumu. *Journal of Social Policy Conferences*, (54), 3-29. <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/lusskd/Issue/899/10095>

Şemşit, S. ve Taş-Gürsoy, İ. (2020). Avrupa Birliği’nde Sosyal Girişimcilik. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 16(1), 103-118.

Talas, M. (2011). Sivil Toplum Kuruluşları ve Türkiye Perspektifi. *Türklük Bilimi Araştırmaları*, (29), 387-401.

Thompson, J. L. (1999). The World of The Entrepreneur–A New Perspective. *Journal of Workplace Learning*, 11(6), 209-224.

Thompson, J. L. (2002). The World of The Social Entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*.

Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533.

Uysal, T. ve Kurt G. (2016). Kâr Amacı Gütmeyen İşletmelerde Denetim: Bir Paradoks Mu? *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (Muhasebe Denetimi Özel Sayısı), 1555-1559.

Yalta, A. Y. ve Yalta, A. T. (2020). *Modern Mikroekonomiye Giriş (4. Baskı)*. Adres Yayınları

Zappalà, G. ve Lyons, M. (2009). Recent Approaches to Measuring Social Impact in the Third Sector: An Overview, *the Center for Social Impact Background Paper*, No. 6, University of New South Wales.