

Yıl: 2023 Cilt: 4 Sayı: 2

Year: 2023 Volume: 4 Issue: 2



AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
NAZILLI İKTİSADİ VE  
İDARİ BİLİMLER  
FAKÜLTESİ  
DERGİSİ

Aydın Adnan Menderes University  
Journal of Nazilli Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi

Refereed Journal of Social Sciences

Yıl: 2023 Cilt: 4 Sayı: 2



Year: 2023 Volume: 4 Issue: 2

AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
NAZILLI İKTİSADİ VE  
İDARİ BİLİMLER  
FAKÜLTESİ  
DERGİSİ

Aydın Adnan Menderes University  
Journal of Nazilli Faculty of Economics and  
Administrative Sciences

Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi

Refereed Journal of Social Sciences



AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
NAZILLI İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

**Yıl: 2023 / Cilt: 4 / Sayı: 2**



AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
NAZILLI İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

**NAZILLI İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ ADINA  
SAHİBİ VE GENEL YAYIN YÖNETMENİ**

Prof. Dr. Osman PEKER

**EDİTÖR**

Dr. Öğr. Üyesi Gülizar Seda YILMAZ

**EDİTÖR YARDIMCISI**

Dr. Öğr. Üyesi Demet AKDENİZ

**DİL EDİTÖRÜ**

Dr. Öğr. Üyesi Gönül TEZCAN

**YAZI İŞLERİ KURULU**

Arş. Gör. Dr. İsmail ÖZTANIR

**İLETİŞİM**

Özgül KUŞ (Memur)

Aydın Adnan Menderes Üniversitesi  
Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İsabeyli Yerleşkesi, Nazilli, AYDIN, TÜRKİYE

0 (256) 347 7011

<http://dergipark.org.tr/niibfd>

[niibfd@adu.edu.tr](mailto:niibfd@adu.edu.tr)



## YAYIN KURULU

(İsme göre sıralı)

Prof. Dr. İlhan KÜÇÜKKAPLAN (PAÜ)

Prof. Dr. İsmet ATEŞ (ADÜ)

Prof. Dr. Muhsin ÖZDEMİR (ADÜ)

Prof. Dr. Onur ÖZVERİ (DEÜ)

Prof. Dr. Osman PEKER (ADÜ)

## DANIŞMA KURULU

(İsme göre sıralı)

Dr. Abdullah ÖZDEMİR (ADÜ)	Dr. Jinyoung HWANG (Hannam University)
Dr. Adil BAYKASOĞLU (DEÜ)	Dr. John KING (Georgia State University)
Dr. Adriana GIURGIU (University of Oradea)	Dr. Kamil Ufuk BİLGİN (Ankara Hacı Bayramı Veli Üni.)
Dr. Ahmet ŞEKERKAYA (İstanbul Üni.)	Dr. Kemal YILDIRIM (Anadolu Üni.)
Dr. Ahmet ÜNLÜ (ADÜ)	Dr. Marina E. JOHNSON (University of Dayton)
Dr. Akan YANIK (ADÜ)	Dr. Md. Abdul WADUD (University of Rajshahi)
Dr. Ali CENGİZ (ADÜ)	Dr. Md. Moynul AHSAN (Ankara University)
Dr. Ali DERAN (Niğde Ömer Halisdemir Üni.)	Dr. Mehmet Ali SÜMBÜL (ADÜ)
Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU (Muğla Sıtkı Koçman Üni.)	Dr. Mehmet Atilla GÜLER (ADÜ)
Dr. Ali ÖZDEMİR (DEÜ)	Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ (Bolu AİBÜ)
Dr. Ali PETEK (ADÜ)	Dr. Mehmet MARANGOZ (Muğla Sıtkı Koçman Üni.)
Dr. Amanda KING (Georgia Southern University)	Dr. Mehmet Metin DAM (ADÜ)
Dr. Arzu GÜLER (ADÜ)	Dr. Mehmet TANYAŞ (Maltepe Üni.)
Dr. Arzu ORGAN (PAÜ)	Dr. Mehpare TİMOR (İstanbul Üni.)
Dr. Aslı YENİPAZARLI (ADÜ)	Dr. Merve İrem YAPICI (ADÜ)
Dr. Aşkner GÜNGÖR (PAÜ)	Dr. Muhsin ÖZDEMİR (ADÜ)
Dr. Atakan HATİPOĞLU (ADÜ)	Dr. Musa İKİZOĞLU (ADÜ)
Dr. Aykut Hamit TURAN (Sakarya Üni.)	Dr. Mustafa Ali SARILI (ADÜ)
Dr. Aynur UÇKAÇ (ADÜ)	Dr. Mustafa DOĞANER (ADÜ)
Dr. Ayşe Cansu GÖK KISA (Hitit Üni.)	Dr. Mustafa MIYNAT (Celal Bayar Üni.)
Dr. Ayşegül TUŞ IŞIK (PAÜ)	Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK (Muğla Sıtkı Koçman Üni.)
Dr. Aziz BOSTAN (ADÜ)	Dr. Necmi GÜRSAKAL (Uludağ Üni.)
Dr. Bayram COŞKUN (Muğla Sıtkı Koçman Üni.)	Dr. Necmiye CÖMERTLER ŞİMŞİR (ADÜ)
Dr. Bilge DOÇANLI (ADÜ)	Dr. Nilüfer KARACASULU (DEÜ)
Dr. Bülent YILDIZ (ADÜ)	Dr. Onur ÖZVERİ (DEÜ)
Dr. Cemal İYEM (ADÜ)	Dr. Osman PEKER (ADÜ)
Dr. Çağrı KÖROĞLU (ADÜ)	Dr. Ömer ÖZPINAR (ADÜ)
Dr. Çınar ÖZEN (Ankara Üni.)	Dr. Pınar Süral ÖZER (DEÜ)
Dr. Ece ARMAÇAN (ADÜ)	Dr. Rafet AKTAŞ (Yıldırım Beyazıt Üni.)
Dr. Engin BERBER (Ege Üni.)	Dr. Ralf WAGNER (University of Kassel)
Dr. Engin ÇAKIR (ADÜ)	Dr. Sacit Hadi AKDEDE (İzmir Bakırçay Üni.)
Dr. Erman COŞKUN (İzmir Bakırçay Üni.)	Dr. Sarmite MIKULIONIENE (Mykolas Romeris University)
Dr. Erol EÇRİOĞLU (Giresun Üni.)	Dr. Selçuk PERÇİN (Karadeniz Teknik Üni.)
Dr. Ersan ÖZ (PAÜ)	Dr. Sema OĞLAK (ADÜ)
Dr. Esin SAYIN (ADÜ)	Dr. Serkan DİLEK (Kastamonu Üni.)
Dr. Esra AYTAÇ ADALI (PAÜ)	Dr. Süleyman BARUTÇU (PAÜ)
Dr. Fatma Neval GENÇ (ADÜ)	Dr. Süleyman ÖZDEMİR (Bandırma Onyedi Eylül Üni.)
Dr. Ferhan ÇEBİ (PAÜ)	Dr. Şansel ÖZPINAR (ADÜ)
Dr. Feriştah SÖNMEZ (ADÜ)	Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU (Yaşar Üni.)
Dr. Funda ÇONDUR (ADÜ)	Dr. Taner BULUT (ADÜ)
Dr. Gülşah SEZEN AKAR (ADÜ)	Dr. Taylan URKMEZ (SolBridge Int. School of Business)
Dr. Hadi GÖKÇEN (Gazi Üni.)	Dr. Tuncay Ercan SEPETCİOĞLU (ADÜ)
Dr. Hakan SARITAŞ (PAÜ)	Dr. Tuncer ÖZDİL (Manisa Celal Bayar Üni.)
Dr. Halil MUTİOĞLU (ADÜ)	Dr. Turgay UZUN (Muğla Sıtkı Koçman Üni.)
Dr. Hatice EROL (ADÜ)	Dr. Türkay DERELİ (Gaziantep Üni.)
Dr. Hür Bersam BOLAT (PAÜ)	Dr. Umut EVLİMOĞLU (ADÜ)
Dr. Hüseyin AKTAŞ (Celal Bayar Üni.)	Dr. Umut Tolga GÜMÜŞ (ADÜ)
Dr. Hüseyin GÜL (ADÜ)	Dr. Utku YAPICI (ADÜ)
Dr. Hüseyin ŞENKAYAS (ADÜ)	Dr. Veysel YILMAZ (Eskişehir Osmangazi Üni.)
Dr. Ioannis KARKASIZ (University of the Aegean)	Dr. Victoria Ateca AMESTOY (Uni. of Basque Country)
Dr. İbrahim Halil SUGÖZÜ (Şirnak Üni.)	Dr. Yaşar UYSAL (DEÜ)
Dr. İlhan KÜÇÜKKAPLAN (PAÜ)	Dr. Yetkin BULUT (Ondokuz Mayıs Üni.)
Dr. İsmail MAZGİT (DEÜ)	Dr. Yusuf ALPER (Uludağ Üni.)
Dr. İsmet ATEŞ (ADÜ)	Dr. Yusuf KADERLİ (ADÜ)

## BU SAYIYA KATKI VEREN HAKEMLER

(İsme göre sıralı)

Dr. Büşra KUTLU KARABIYIK (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)

Dr. Demet AKDENİZ (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)

Dr. Eray ACAR (Dumlupınar Üniversitesi)

Dr. Hüseyin GÜL (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)

Dr. Hüseyin ŞENKAYAS (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)

Dr. İsmail ÖZTANIR (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)

Dr. Mehmet Fuat LEVENDOĞLU (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi)

Dr. Mustafa DOĞANER (Aydın Adnan Menderes Üniversitesi)

Dr. Özden GÜRİSOY (Kensel Mühendislik A.Ş.)

Dr. Suudan Gökçe GÖK (T.C. İçişleri Bakanlığı Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi)

## İÇİNDEKİLER

### Araştırma Makalesi

MARKA YÖNETİM SÜRECİ BAĞLAMINDA “MERCE” MARKASININ İNCELENMESİ

**Mehmet KAVACIK, Meltem KAVACIK ..... 104- 118**

### Araştırma Makalesi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, KAIZEN ve ENTEGRASYON SÜREÇLERİNİN  
BÜTÜNLEŞİK ANALİZİ

**Haktan AKDAĞ, İpek DEVECİ KOCAKOÇ ... 119- 132**

### Derleme Makale

KAVRAMSAL ve TARİHSEL OLARAK VATANDAŞLIK

**Güven ŞEKER, Hüseyin GÜL ..... 133- 142**

# MARKA YÖNETİM SÜRECİ BAĞLAMINDA “MERCE” MARKASININ İNCELENMESİ

Mehmet KAVACIK<sup>1</sup>

Meltem KAVACIK<sup>2</sup>

## Özet

Markalaşma, oluşturulan markanın sahibi olan işletmenin yönetim süreçlerine etki eden önemli bir olgu ve aynı zamanda bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir marka hiçbir zaman tanıtımına vesile olduğu ürüne bağlı kalmamakta, hatta daha ileri geçerek o markaya sahip olan kurumun dahi önüne geçebilmektedir. Nitekim "izocam, selpak" gibi marka örneklerinde olduğu gibi, o ürün gamını anlatabilen bir konuma bile gelebilmektedir. Ancak markalaşma sadece tecrübeler üzerinden veya o anki şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak bir durum değildir. Markalaşma bir yönetim stratejisidir ve sürecin doğru olarak yürütülmesi markanın ve dolayısıyla işletmenin başarısı açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, çalışmada öncelikle markalaşma ile ilgili kavramsal değerlendirmeler yapılmakta, devamında ise marka stratejisi belirleme ve marka yönetim süreçleri tartışılmaktadır. Kavramsal ve olgusal temelde bir literatür değerlendirmesi sonrasında, ortaya konan marka yönetim süreci, bir eğitim kurumu tarafından yaratılan “MERCE” markası üzerinden irdelenmektedir. Değerlendirmelerde, ilgili kurum tarafından cezerye üretim kararı verilmesinden itibaren oluşturulmaya çalışılan markaya ilişkin yürütülen faaliyetler dikkate alınmakta; çalışma içerisinde açıklanan marka yönetim süreçlerine bağlı kalınarak bir analiz yapılmaktadır. Sonuç bölümünde ise markalaşmada geline noktanın ileriye taşınmasına yönelik öneriler sunulmaktadır. Genel olarak elde edilen veriler ve yapılan analizlerle ulaşılan nokta, marka yönetim süreçlerinde çoğunlukla doğru bir yol izlendiğidir; ancak gelecek hedefleri açısından kurumun bir üretim vizyonu belirleme gerekliliği, uygulanacak yönetim stratejileri açısından kritik bir husus olarak görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Marka, Mesleki Eğitim, Markalaşma, Marka Yönetim Süreci, MERCE

**JEL Kodları:** I20, M30, M39

## EXAMINING OF THE “MERCE” BRAND IN THE CONTEXT OF BRAND MANAGEMENT PROCESS

### Abstract


Branding appears as an important phenomenon and, at the same time, a process that affects the management processes of the company that owns the created brand. Because a brand never merely adheres to the product it promotes, it can even surpass the company that owns it. In fact, it can ascend to a position where it defines the entire product range, as exemplified by brands like "İzocam" and "Selpak." However, branding is not a phenomenon emerging solely from experiences or current conditions. It is a management strategy, and executing the process correctly is extremely important for the success of the brand and, consequently, the company. In this context, the study first provides conceptual evaluations of branding and then discusses the determination of brand strategy and brand management processes. Following a literature evaluation on a conceptual and factual basis, the brand management process is examined through the "MERCE" brand created by an educational institution. The evaluation considers activities related to the brand since the decision to produce cezerye, and an analysis is conducted by adhering to the brand management processes explained in the study. In the conclusion section, suggestions are presented to advance the current branding situation. Generally, the data obtained and the analysis indicate that the correct path is mostly followed in brand management processes; however, the necessity of establishing a production vision for the institution in terms of future goals is seen as a critical issue for the implementation of management strategies.

**Keywords:** Brand, Vocational Education, Branding, Brand Management Process, MERCE

**JEL Codes:** I20, M30, M39

### GİRİŞ

Markalaşma; bir kurumun ortaya koyduğu vizyonu doğrultusunda üretmiş olduğu mal ve hizmetleri sunmak için adlandırma, ürünü açıklayan tasarımıda bulunma ve nihayetinde hedef kitlede bir algı yaratarak söz konusu mal ve hizmetin talebini sağlama sürecidir. Markalaşma aynı zamanda hem ürünü hem de o ürünün sahibi olan firmayı yansıtmakta ve bir bakıma şirketin müşteri için oluşturduğu dünyaya açılan önemli bir kapı olmaktadır. Müşteri açısından ise o kapıdan geçmek, söz konusu markanın ürün veya hizmetinden faydalanmaktan çok daha fazla şey ifade edebilmekte hatta bir statü

<sup>1</sup> Baş Öğretmen, MEB, Mersin, Türkiye, mkavacik@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0009-0009-7790-233X

<sup>2</sup> Baş Öğretmen, MEB, Mersin, Türkiye, mkavacik33@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0009-0009-6623-7442

göstergesi haline bile gelebilmektedir. Bu noktada markalaşma bir süreçten ziyade bir strateji haline dönüşmekte ve bu stratejinin hedefi ise müşterilerde sahip olma arzusunun yaratılabilmesi olmaktadır.

Günümüzde tüketiciler, ihtiyaçlarını giderirken gereksinimlerinin de önüne geçecek şekilde ürünlerin markalarına önem vermektedirler. Söz konusu durum çoğunlukla popülizmle açıklansa da markaların ortaya koyduğu stratejinin etkisi ve tüketicide ne şekilde karşılık bulduğu popülizmden daha fazla şey ifade etmektedir. Örneğin tüketici güveni üst seviyelerde olan bir teknoloji firması yeni bir ürün gamına girdiğinde, aynı şartlarda piyasaya giren yeni firmalardan daha avantajlı olabilmektedir. Bunda özellikle markanın ortaya koyduğu imaj ve “markalaşma süreci”nin önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Bu çalışmada temel olarak markalaşma üzerinde kavramsal bir analiz yapılmakta ve markalaşma stratejisi ve yönetimi üzerinde durularak süreçlerin neler olduğu ortaya konulmakta ve bu süreçlerin getirisi üzerinden değerlendirmelerde bulunmaktadır. Çalışmada alana yönelik literatür taraması sonrasında Mersin Evliya Çelebi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde yürütülen çalışmalar sonrasında oluşturulan “MERCE” markası örneği üzerinden teorik çerçevede sunulan hususlar irdelenmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel hipotezi markalaşma stratejisi ve süreçlerinin sadece işletmelere değil, kâr amacı gütmeyen kuruluşların mal ve hizmet üretimine de önemli katkılar sağlayabileceğidir.

Çalışma kapsamında incelenen markalaşma sürecinde genel olarak nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Öncelikle süreç içerisinde icra edilen iş akışları ve yazışmalar üzerinde betimsel analizler yapılmış, devamında ise süreci yöneten kişilerle görüşme yapılarak söz konusu analizler güçlendirilmiş ve hedeflerle sonuç arasındaki uyum irdelenmeye çalışılmıştır. Süreci yöneten personel sayısının azlığı nedeniyle çalışma içerisinde görüşme sınırlı sayıda tutulmuş ve elde edilen verilerin yazılı belgelerle desteklenmiş olmasına önem verilmiştir.

Markalaşma sürecine ilişkin bir eğitim kurumunun yarattığı markanın örnek alınmasının nedeni ise; genel olarak bürokrasi içerisinde yürütülen mal ve hizmet üretiminde markalaşmaya yönelik strateji belirlemenin çoğu zaman göz ardı edilmesi, bunun sonucu olarak söz konusu hizmetin sürekliliğinin sağlanmasında zorlanılabilesidir. Söz konusu kurumlarda ana hedefin kâr etmek olmaması ve bürokratik süreçlerin zorluğu gibi gerekçelerin markalaşmaya verilen önemi azalttığı bir gerçektir. Ancak sürekliliğin sağlanamamasındaki önemli başlıklardan biri markalaşmanın bir getirisi olan müşteride yaratılan o markaya sahiplik algısının oluşturulamamasıdır. Bu nedenle, söz konusu zorlukların aşılabilmesi ve süreklilik için markalaşmaya önem verilmesi tüm mal ve hizmet üretiminde kritiktir ve bürokrasi içinden örneklerin irdelenmesi hem bir tecrübe aktarımı hem de bilimsel bir bakış sunma açısından kıymetlidir.

## 1. MARKA KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Etimolojik köken olarak “marka” kavramı Almandaca “marc (sınır çizgisi)”, Fransızca ise “marque (ürün işareti)” olarak geçmektedir. Her ikisinin de bir ayırt edicilik amacı olduğu görülen bu sözcük, zaman içerisinde Anglo-sakson dillerin de “brand” ve “branding” sözcükleri ile anlatılmaya başlanmıştır (Çakırer, 2013: 5). “Brandr” kavramından geçerek türetilen marka kelimesi ise eski Norveçcede “yanmak” anlamına gelmektedir. Bu kavramsal çerçevede marka zamanla “belirli bir ismi ya da işareti olan mallar” şeklinde değişime uğramış görünmektedir (Tosun, 2010: 27).

Türk Dil Kurumu marka kavramını “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2021). Oxford Learner’s Dictionaries’de ise markalaşma, belirli bir şirket veya firma tarafından belirli bir ad altında yapılan veya sunulan bir tür ürün veya hizmet şeklinde anlatılmaktadır. 1.1.2017 tarihli ve 6769 sayılı Sınai ve Mülkiyet Kanunu’nda ise marka kavramı aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır

*“Bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her tür işarettir.”*



Açıklanan tanımlardan yola çıkarak markalaşma için söylenebilecek en önemli noktanın emsallerinden ayırt ediciliği sağlamak olduğu görülmektedir. Bu ayırt edicilik ambalajından hizmet sınırına veya kalitesine kadar çeşitlenebilmektedir.

Tarihsel süreçte markalaşmanın öncüllerinin çok eskilere dayandığı bilinmektedir. Perry ve Wisnom'a (2004) göre arkeolojik kazılarda M.Ö. 15.000'li yıllarda yapıldığı tespit edilen el izlerine Fransa'daki Lascaux mağarasında rastlanılmış, yine sonraki dönemlerde Mısırlılardan Romalılara, Yunanlara ve Çinlilere ait olduğu düşünülen çeşitli aletlerin üzerinde ayırt edicilik sağlayan sembol, mühür ve kimlik gibi izlerle karşılaşmıştır. Bu bağlamda ürünlerin üzerine yapılan mühürlerin, kişiler, ürünleri tanıtıcı kimliklerinin kalitesinin göstergesi olarak kullanıldığı düşünülmektedir. 19. yüzyılda Amerika'da hayvancılık sektöründe kullanılmaya başlanan marka, sürülerin ayrılmasında önemli bir araç olarak yaygın şekilde kullanılmıştır. Anadolu'da ise marka kavramının bakırcılıkta ustaların adlarını ve ürünün üretildiği tarihi kazımaları veya halı dokuma ustalarının dokumaların bir tarafına isimlerini veya günün tarihlerini işlemeleriyle başladığı kabul edilmektedir (Şimşek, 2021: 7). Osmanlı döneminde ise 1875 yılında Fransa'da çıkarılan kanundan esinlenerek yürürlüğe konulan Alamet-i Farika Nizamnamesi ilk patent ve marka düzenlemesi olarak kayıtlarda bulunmaktadır. Devamında 1965 yılında çıkarılan 551 sayılı Markalar Kanunu günümüzdeki mevcut düzenlemelere kadar devam etmiştir (Çakırer, 2013: 5). Bugün dilimizde kullanılan "ürünün alamet-i farikası" deyimini de o dönemden kalma bir kavram olarak güncelliğini korumaktadır.

Markanın zaman içerisindeki yolculuğu açısından tanınma, kimlik belirtme, üreticisini bilme gibi gereksinimlere ilave olarak zamanla, kalitenin tarifi, tanınması husularını da ön plana çıkardığı görülmektedir. Dolayısıyla marka o dönemden başlayarak ayırt edicilikten seçime esas teşkil edecek noktaya doğru genişleyen bir rol üstlenmiş ve günümüze kadar bu rol genişleyerek devam etmiştir.

Marka, rekabetin yoğun olduğu alanlarda diğerlerine göre fark yaratmanın en önemli aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle hedef kitle üzerinde bıraktığı etkiye bakıldığında alınan ürün ve hizmeti de aşan bir konuma geçebilmektedir. Öncelikle talep edilen ürün veya hizmete yönelik bir istek yaratmakta ve bu sayede eyleme geçilmesi kolaylaşmakta, yine bilişsel alanda bir öğrenme işlevi göstererek hem kendinin hem de ürünün belleğe yerleşmesini kolaylaştırabilmekte, aynı zamanda kişilerin tatmin olması veya isteklerine cevap bulabilmesi oranında bir motivasyon kaynağı olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında markalaşma, bir yönetim stratejisi olarak da görülmesi gereken bir duruma geçmektedir.

Firmalar pazarlama tekniği olarak marka yönetiminin önemini beş ana başlık altında ele almaktadırlar. İlk olarak markalaşma bir pazar payına sahip olunmasına katkı sunmaktadır. İkincisi, markanın piyasa içerisinde bir fiyatlandırılması yapılmakta ve bu da marka yönetimin diğer boyutunu oluşturmaktadır. Üçüncü nokta markanın piyasada yarattığı güven sayesinde diğer ürünlerin pazarda sağladığı avantajların yönetilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bakıma güvenli markanın her alanda güvenilir mal ve hizmet üreteceği algısının oluşturulmasının avantajlarından faydalanılmaktadır. Dördüncü husus ise diğer süreçlerden elde edilen her avantajın getirisi olarak daha az maliyet, etkin bir pazarlama ve tanıtım sürecine ulaşılmasının sağlanmasıdır. Kamuoyunda "iyi ürün kendini satar" ya da "bu ürünün reklamı kendisidir" şeklinde ortaya çıkan algının bir getirisi olarak bu avantajın elde edilmesi de denebilecek bu durum, diğer alanları da etkilemekte ve fiyat avantajına da katkı sunabilmektedir. Son olarak yeni bir marka adı, piyasada yeni bir hareketlilik ve yer edinmeye yardımcı olabilmekte ve genel anlamda bulunduğu ürün gamına da dolaylı katkı sunabilmektedir.

## **2. MARKALAŞMA VE MARKA YÖNETİMİ**

Markalaşmayı doğru anlamlandırmak ve getirilerini doğru noktalara konumlandırabilmek önemlidir. Çünkü marka sadece o ürünü değil aynı zamanda sahibi firmayı ve geleceğini de etkisi altına alabilecek bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu nedenle markalaşmaya sadece bir fikir veya ürünün tanıtılması veya pazardaki ürünlere göre farklılaşması olarak bakmamak, bir stratejik yönetim bakışıyla yaklaşmak gerekmektedir. Özellikle son dönemde internet alışverişinin yaygınlaşmaya başlamasıyla beraber insanların ürünleri almaya fiziki temas etmeden karar vermesi, markalaşmaya stratejik bakışı çok daha önemli hale getirmektedir. Nitekim küresel boyutta dünya nüfusunun %34'ünü aşan sanal erişim ve sosyal ağlara ulaşımın milyarlarla ifade edildiği günümüzde (Internet World Stats, 2021) Starbucks, Zara ve Orange gibi markalar sanal ortamı kullanarak müşterileriyle bağlantı kurmaya ve marka

iletişimlerini artırmaya çalışmakta, bunu ise bir stratejik yönetim bakışı ile yürütmektedir (Şimşek, 2021: 1).

Markalaşmaya yönetim penceresinden bakmak Procter and Gamble'ın başlattığı tüm markalar için bir yönetici atamasıyla, yine İkinci Dünya Savaşı sonrasında Johnson & Johnson, General Electric, Heinz, Pillsbury gibi işletmelerin bunu yaygınlaştırmasıyla devam etmiştir. Nitekim 1967'de ABD'de firmaların %84'ünün marka yöneticisine sahip olduğu dikkate alındığında, artık bu durumun ürün veya hizmet üretiminde bir süreç olarak kabul gördüğünü ispatlamaktadır (Uztuğ, 2005: 53).

Marka yönetimi, bir markanın oluşturulması veya konumlandırılmasından başlayarak marka adının ürünlere iletilmesine ve uygun olan güçlü markaların satın alınmasına ulaşan tüm pazarlama süreçlerini içine alan bütüncül bir bakıştır. Bu bağlamda marka yaratmak ne kadar önemli ise sürdürülebilir bir marka değeri oluşturmak da o kadar önemlidir (Özkaya, 2016: 27).

Güçlü bir marka yaratmakta, süreçte yer alan her aşamanın bir sonrakinin öncülü olduğunu kabul etmek ve bağlantılı yürütmek önem arz etmektedir. Bu sebeple marka yaratırken süreçlerin ilişki ağı göz önünde tutularak bir bütünlük sağlanmalıdır (İslamoğlu & Fırat, 2011: 27). Tüm bu hususlardan hareketle, kurumsal iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumlara ait kimlik yönetimi, imaj ve itibar yönetimi kavramları marka yönetiminde önemli hale gelmektedir. Kurumsal iletişimle üzerinde durulması gereken, kurumun hedeflerine ulaşmak ve rutin işleyişin sağlanması için iç ve dış paydaşlarla bilgi alışverişi ile eşgüdüm sağlama, bu sayede ortak karar alma, denetim ve sonucunda gelişime ulaşabilmedir (Solmaz, 2013: 124). Kurumsal sosyal sorumlulukla kastedilen, iç ve dış paydaşlar arasında yasalar ve pazar kuralları çerçevesinde karşılıklı yarar ilişkisine dayalı bir kurum felsefesi oluşturmaktır (Becan, 2013: 18). Kurumsal kimlik yönetimi ise, kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda, hedeflediği imaja sahip olması için kendini iç ve dış paydaşlara tanıtmakta kullandığı görsel ve görsel olmayan yöntemler bütünüdür (Fidan & Gülsünler, 2003: 468). Süreç içerisinde paydaşların kurum kimliğini nasıl algıladıkları üzerinden oluşan imajların ve bu imajların toplamından ortaya çıkan itibarın yönetilmesi de kuruma önemli avantajlar sağlamaktadır.

Özcesi, marka yönetimi bir strateji gerektirmekte ve süreç boyunca yapılacak tüm uygulamalar birbirinin destekçisi şeklinde yürütmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle markalaşmada stratejinin belirlenmesi hassas bir noktayı ortaya çıkarmaktadır.

Marka yönetimini daha somut hale getirebilmek açısından süreçler üzerinde değerlendirme yapmak önemlidir. Bu kapsamda marka yönetimini öncelikle markalaşma stratejisinin ortaya konması, hedef kitleyi oluşturan tüketicilerin zihninde algılanmak istenen yönde markanın konumlandırılması, bu karar çerçevesinde algılamının gerçekleşmesi için marka kimliğinin tasarlanması, bu tasarımın tüketicilere ulaştırılacak marka iletişiminin planlanması ve uygulanması, sonrasında ise marka denkliliğinin oluşturulması ve artırılması yönündeki tüm çalışmalarını içeren bir süreç olarak tanımlamak gerekmektedir (Tosun, 2014: 27-28).

## 2.1. Markalaşma Stratejisi

Markalaşma stratejisi; marka yönetiminin en önemli kısımlarından birini oluşturmaktadır. Markalaşma stratejileri ürün ve hizmetten faydalananın zihninde markanın ve dolayısıyla özelinde o ürünün en verimli şekilde yer edinebilmesi için uygun bilinçlendirme ve bütünleştirilmeyi sağlayacak kararların alınması sürecini ifade etmektedir (Keller vd., 2008: 530). Bir marka sadece ambalajına, sembollerine, ismine, tasarımına, belirli kalite standartlarına sahip olmanın ötesinde işletmeyi temsil etmektedir. (Tokyüz, 2019: 106). Dolayısıyla tüketicilerin zihninde markanın nasıl bir algı oluşturduğunda marka stratejilerinin büyük bir önemi bulunmaktadır (Peker, 2017: 48).

Bir marka stratejisi, hedef tüketiciyi belirlemesini, tüketicinin markadan sağlayacağı faydaları sunması, bunun için iletişimi sağlama ve sürdürme ve markanın devam ettirilebilir rekabet avantajı elde etme görevini yerine getirmektedir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin başarıya ulaşmasında uygun stratejilerin belirlenmesi ve bu doğrultuda en geçerli taktiklerin oluşturulması önemlidir. Marka oluşturma süreci başarılı şekilde yapılmasına rağmen uygun stratejik atılımların yapılamaması sonucunda başarı ihtimali azalmaktadır (Elitok, 2003: 23).

Markalaşma stratejilerini sadece yeni bir ürün için değil, mevcut ürünler için de düşünmeyi gerektiren devamlı bir süreç olarak görmek gerekmektedir. Bu kapsamda, mevcut ürünü farklı bir biçimde sunmak, üründe küçük farklılaşmalara gitmek, ana ürünü yan ürünlerle sunmak gibi yöntemler markalaşma stratejilerinin bir sonucudur.

Markalar, markalaşma stratejileri doğrultusunda kurumsal marka (*işletmenin bir ana markasının olması*), aile markası (*farklı kategorilerde aynı markanın kullanılması*), bireysel marka (*markanın tek bir kategoride kullanılması*) ve belirtici marka (*bir ürünün belirli bir modelinin markası olarak belirlenmesi*) şeklinde kullanılabilir (Elliott & Percy, 2007; Keller vd., 2008: 535; Tosun, 2014: 282). Doğaldır ki, bu yöntemlerin kullanılması, oluşturulan markanın piyasa koşullarındaki algısına veya belirlenen stratejinin piyasada kabul edilebilirliğine bağlı olarak etkinlik göstermektedir.

## 2.2. Marka Konumlandırma

Marka yönetiminde stratejilerin belirlenmesinde önemli bir ayak olan ve bir sonraki aşamaya geçiş olarak kabul edilebilecek diğer bir nokta, oluşturulan stratejinin markayı piyasa içinde nasıl bir konuma yerleştireceğidir. Bu nedenle strateji belirlemeyle de bağlantılı olarak marka konumlandırma diğer aşama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka konumlandırma, firmanın ürün ve hizmetini sunacağı pazar ortamında nerede duracağını tanımlamasıdır (Çiftçi & Cop, 2007: 73). Bu bağlamda marka konumlandırma, marka farkındalığının oluşturulması tüketicilere hangi “kimlik” ve “kişilik” öğeleri ile tanımlanacağını belirlemesidir (Uztuğ, 2005: 71). Aaker’e (2016) göre; “*Bir marka konumu ifadesi (iletişim programının temel taşı) ile başlanabilir. Marka konumu: marka kimliğinin ve değer önermesinin hedef kitleye aktif bir şekilde iletilecek ve rakip markalara göre bir avantaj ortaya koyan kısımdır.*”

Konumlandırma sürecine yönelik açıklamalardan ortaya çıkan iki ana amaç ise, oluşturulacak markanın pazarda ne şekilde konumlanacağı ile hedeflenen tüketicilerin zihinlerinde nasıl bir yer edinmesinin arzulanıdır. Marka en basit şekliyle bir vaattir ve sağlayacağı yarar beyanında tüketiciyi hedefleyen bir tekliftir (Duboff & Spaeth, 2001: 124). Dolayısıyla şirketler pazarda konumlandırmayı kalite, performans, güvenlik, dayanıklılık, maliyet gibi birçok noktadan ele alarak yapmaktadır. Bununla birlikte, markalar aynı zamanda bazen bir statü göstergesi, bazen bir saygınlık aracı bazen de ekonomik güç göstergesi olarak algılara yönelik konumlandırmaya da gidebilmektedir. Örneğin, günümüzde “*Apple*” marka bir bilgisayar kullanmak, söz konusu bilgisayarın sağladığı performans, güvenlik vb. avantajlarının yanında, sahibine farklı algısal getiriler de sunabilmektedir. Dolayısıyla markaları konumlandırmak, sadece somut sonuçlara göre yapılmanın ötesine de geçmekte, bu anlamda tüketicinin kalplerini ve zihinlerini fethetme süreci olarak da düşünülmesi gerekmektedir (Tokyüz, 2019: 84).

## 2.3. Marka Kimliği, Kişiliği ve İmajının Tanımlanması

Kimlik, herhangi bir nesneyi betimlemeye, diğerlerinden ayırmaya yarayan, özelliklerin bütünüdür (Derin & Demirel, 2010: 158). Bu bağlamda marka kimliği, işletme tarafından markaya ait betimlemenin ortaya konulduğu bir kavramdır ve ürünün veya hizmetin özünü, rakiplerinkinden farklılıklarını, taşıdığı ve onunla bütünleşen değerlerini ve zihinlerdeki algısını içerir (İslamoğlu & Fırat, 2016: 14-15).

Doğru bir marka kimliği oluşturmak için ilk olarak pazardaki hedef kitleyi doğru tanımlamak, kitlenin beklentilerini doğru tespit etmek ve nihayetinde bu kitle profiline uygun bir marka kimliği oluşturmak gerekmektedir (Elitok, 2003: 45). Bu nedenle markanın kimliğini oluşturmadaki yol, uzun vadeli bir bakış açısıyla ele alınmalı ve kalıcı bir nitelik taşınmalıdır. (Heding vd., 2008: 12).

Marka kimliğinin ortaya çıkmasında en önemli unsurlardan biri marka isminin belirlenmesidir ki bu kimliğin sözel bir ifadesidir. Marka ismi hem konumlandırmayla hem de kişilik ve imajla da doğrudan etkileşim içinde bulunan bir olgudur. Bu nedenle, ismin çağrışım yaptığı şeyler, akılda kalabilirliği ve hatta dünya dillerinde ne anlama geldiği de önemlidir. Genellikle firmaların kısaltmalarının marka ismi olarak kullanıldığı görülmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus marka isminin üretici firmaya ne çağrıştırdığından ziyade tüketicide ne çağrıştırdığının ön planda tutulması gerektiğidir. Son dönemlerde isim vermede duygusalılık, faydalanıcının benleşmesi, seslerin uyumuna önem verilmesi,

geçmişi yansıması gibi hususlar açıklanan nedenlerle hep tüketiciyi dikkate almada belirlenen yöntemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktada ilk kez Gardner ve Levy (1955) tarafından ortaya konan ve devamında Aaker (1997) tarafından literatüre kazandırılan marka kişiliği kavramı, markaların da tıpkı insanlar gibi belirli kişilik özelliklerine, duygulara veya izlenimlere sahip olduğu varsayımına dayanmakta ve kimliğin bir parçası olarak görülmektedir. Özellikle, bazı sektörlerde veya kategorilerde ürünlerde farklılaşmaya çok gidilemediğinde, ayrışma tamamen marka kişiliği üzerinden yapılabilmektedir (Borça, 2007: 144). Örneğin kredi kartlarının sunduğu hizmetler açısından önemli farklılıklar yaratılmasa da bazı bankaların kartları daha fazla tercih edilebilmektedir. Bu noktada marka kimliğine de etki eden kişiliğin somutlaştığı alan güvenme, önemseme, ilham verici olma gibi çeşitli zihinsel algılar olmaktadır. Bu ise o markanın bir bakıma değerini ortaya koymaktadır.

Marka imajı, tüketicilerin markaya ilişkin sahip oldukları bilgilerin, çeşitli pazarlama iletişimi ve reklam çabalarıyla güçlendirilmiş olan bir bütündür (Van Rekom vd., 2006: 182). Markaya ait kimlik ve kişiliği gibi markaya ilişkin tecrübeler, tüketici zihnine yerleşerek sonuçta bir imajın kaynağını oluşturmaktadır (Yüksel & Yüksel, 2005: 95). Ayrıca markanın imajı onun logosu, ambalajı, satış yeri ve tanıtım etkinlikleri gibi faktörlerin tümünden etkilemektedir (Peltekoğlu, 2001: 292). Bu bağlamda marka imajı ürünün fonksiyonlarına bağlı genel inanişe göre tanımlanan özellikli markalar, daha ziyade markanın kişiliğinden etkilenerek arzulanlar üzerinden ortaya çıkan tutku markaları ile bir felsefeye bağlı ortaya çıkan deneysel markalar gibi çeşitli gruplara ayrılabilir (Franzen, 2005: 398). Piyasada “I-phone” güvenilirlik üzerinden özellikli markalara, “Rolex” statü üzerinden yöneticilerin kullandığı saat olarak tutku markalarına, Coca-Cola ise “Hayatın tadı” felsefesi ile deneysel markalara örnek verilebilir.

#### 2.4. Marka İletişimi

İletişim olmadan ya da iletişim tekniklerini kullanmadan marka üretmek neredeyse imkânsızdır. Bu kapsamda markanın belirlediği amaçlarına ulaşmak için paydaşlarla etkili iletişim uygulamalarının oluşturulması ve sürdürülebilir kılınması sürecine marka iletişimi denmektedir (Tosun, 2010: 378). Tüketicinin markayı tanıması, tanımlayabilmesi, markayla ilgili bilgi elde etme sürecinin hız kazanması, tutumların serinin ve gücünün belirlenebilmesi marka iletişimi ile ilgili hususlardır (Tokyüz, 2019: 14).

Kurumların marka değerini oluşturmaları ve bu değeri güçlü tutmaları için iletişim unsurundan yararlanmaları gerekir. Bu nedenle marka iletişimi hem ayrı bir süreç olarak ele alınmalı hem de markalaşma stratejisinin bir alt unsuru olarak görülmelidir. Ancak marka isminin belirlenmesinde olduğu gibi, markayla ilgili katkı sunabilecek herkesin ortak bir görüşe sahip olmasını sağlayacak marka iletişimini tüketici bakış açısıyla ele almak gerekmektedir (Can, 2007: 234).

Belirli araç ve yöntemlerle geliştirilen marka iletişim çalışmaları, hedef kitle üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Markanın tüketiciye anlatılmasında reklam, sosyal sponsorluk, halkla ilişkiler ile satış promosyonları, indirimli satışlar ve stantlar gibi araçlarla oluşturulan satış geliştirme gibi birçok iletişim yöntemi bulunmaktadır; ancak, bu yöntemlerin etkinliği doğru kitleye yönlenmişse mümkün olabilmektedir. (Öztürk & Gönenç, 2018: 299-301). Etkin bir iletişim sağlamak için markanın, hedef kitlesinin taleplerini ve bu markayı tercih etme sebeplerini, markanın sunduğu tekliflerle dengeleyip, yaratıcılıklarını da katarak dayanıklı bir hale sokması gerekmektedir.

Marka iletişimine yönelik kullanılan araçlar ise günümüzde dijital dünyanın da etkisiyle çok çeşitlenmiş durumdadır. Bu araçlar, kitle iletişim araçları, sosyal medya olarak tarif edilen ortamlar olabilmekteyken kullanılan yöntemler de bu kapsamda değerlendirilebilmektedir. Gelişen ve çeşitlenen birçok araştırma ve teknikler işletmelerin marka iletişim stratejilerine bağlı olarak bütçeleri doğrultusunda en etkin kararı vermelerini sağlamaktadır. Marka yaratma sürecinde de değerli olan hedef kitlenin işletmeyi nasıl algıladığı ve söz konusu işletmenin hedef kitlesine sunduğu faydalardır. Hedef kitle ile doğru iletişim kurarak oluşturulan markalar ise aynı zamanda marka değerini de oluşturulabilmektedir (Tekin & Öztürk, 2010: 299).

Marka iletişiminin sürekliliği de önemli bir husustur. İşletmelerin, markalaşma sürecinde tüketicilerle devamlı şekilde iletişim halinde olmaları, görüşlerini sürekli olarak geri bildirimlerle almaları, müşteri memnuniyeti araştırmalarını kullanmaları, müşteri ilişkileri sistemi kurmaları süreklilik için önemli

adımlardır. Çünkü tüketiciler sadece markanın sağladığı avantajları değil, bunun dışında işletmenin yaklaşımını, çalışanlarının müşteriye olan tutumlarını da değerlendirmektedir. Böylece, işletmeyle ve markayla ilgili olarak doğru, güvenilir ve duyarlı algılar oluşturulmakta ve tüketicilerin markaya karşı tutumlarının etkilenmesi sağlanabilmektedir (Ayдын, 2017: 300).

Gelişen ve değişen teknoloji ile beraber rekabetin de farklılaşmasıyla yeni iletişim kanalları markaların merkezi haline gelmiştir (Alpkaya, 2015: 18). Bu kapsamda reklam tanıtım, satış geliştirme pazarlama ile görsel aktiviteler, internet, haber bültenleri ve kitap gibi çeşitli eğlence ve bilgi araçlarının içerisine ürün yerleştirme gibi çok çeşitli kanallar marka iletişimde önemli bir konuma gelmektedir.

## **2.5. Marka Denkliğinin (Değerinin) Sağlanması**

Marka denkliği, işletmenin, ürününe veya hizmetine, marka adı, sembolü gibi bileşenlerin eklemiş olduğu ilave değerler setidir (Aaker, 1991: 15). Yani tüm marka yönetim süreçlerinin kendileri dışında ortaya çıkardığı katma değer ifadesidir. Marka denkliği tüketicilerin zihninde bir değer olup tüketici yönlü bir kavramdır. (Firat & Badem, 2008: 211). Bir bakıma hem tüketiciler hem de işletmenin diğer paydaşları tarafından göze çarpan, hayran olunan ve saygı duyulan markalar, iş dünyasının en büyüleyici fenomenlerinden birini temsil etmektedir (Tokyüz, 2019: 87). Bir marka iyi ya da kötü, geçmişten gelen tüm özelliklerini üzerinde taşır. Marka denkliği piyasadaki o markanın kamuoyunun karşılığıdır.

Marka denkliğinin tanımlanmasında tüketici temelli yaklaşım, finansal temelli yaklaşım ve bu iki yaklaşımın birleşiminden oluşan karma bir yaklaşım olmak üzere üç türde bakış açısı hakimdir (Kim vd., 2003: 336). Bu noktada, finansal yaklaşımda marka denkliğinin, tüm maliyetlerin üzerinde yarattığı sinerjisinin sayısal bir metoda ifadesi olduğunu söylemek mümkündür. Tüketici temelli yaklaşımı ise tüketicinin bilgisi (Keller, 1993: 5), markayı tercih etme durumu (Park & Srinivasan, 1994: 272), markayla ilgili tutum ve davranışları ile marka sadakati (Feldwick, 1996: 12) gibi kavramlar üzerinden açıklamak mümkündür.

Marka denkliğinin sağlanması noktasında en temelde tüketicide marka farkındalığının oluşmasının, tanınırlığın sağlanmasının ve hatırlanabilirliğinin oluşmasının gerekliliği bulunmaktadır (Esch vd., 2006: 99). Markanın tanınırlığı ancak öncesinde bir farkındalık yaratılarak sağlanabilmektedir. Bu anlamda farkındalık, tüketicinin marka için attığı ilk bilinçli adımdır (Elitok, 2003: 103). Farkındalıktan sonra gelen aşama olan tanınırlık ise, markanın ürün gamı içerisinde diğerlerinden hangi özelliklerle ayrıldığının değerlendirilmesini, ambalajı, logosu gibi bileşenlerinin görüldüğünde markanın tanınabilmesini anlatmaktadır (Tokyüz, 2019: 88). Marka hatırlanabilirliği ise, tüketicinin o ürün gamında zihninde markaya ilişkin bilinçli oluşturulan bilgilerle talep esnasında markayı aklına getirmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Tüketicide algılanan kalite de marka hakkında mükemmellik ya da üstünlük yargısı olarak (Uslu vd., 2006: 36) marka denkliğine katkı sunabilmektedir. Örneğin tüketiciler bazı markalara diğerlerine kıyasla daha fazla bedel ödeyebilmektedir. Söz konusu fiyat farkı, aynı özelliklere sahip iki ürün arasında genellikle tüketiciler tarafından kalite göstergesi olarak sunulmaktadır (Kocabay, 2014: 14). Algılanan kalitenin nesnel olarak ölçülmesi mümkün değildir. Çünkü algılanan kalite, markaya ait duyguları ve soyut değerleri de içermektedir.

Marka sadakati ise, marka denkliği açısından bir başka kavram olup, bir markaya olan tutkunluk ve bağlılık derecesini anlatmaktadır (Aaker, 2007: 58). Aslında temelde marka sadakati, satın alma işlemlerinde tekrara dönüşmekle somutlaşmaktadır (Keller, 1993: 8). Ancak bu bakışa sapanıp marka sadakatini sadece geçmişe bağlamak doğru değildir (Oliver, 1999: 40) Gelecekteki kararlılık da marka sadakatinin önemli bir göstergesidir. Bu itibarla marka sadakatini, tüketicinin aynı ürün kategorisinde bulunan alternatif markalar içinde yaptığı karşılaştırmanın sonucunda, belirli bir markaya karşı geliştirdiği göreceli tutum ile bu tutumun oluşturduğu güce bağlı olarak markanın tüketici tarafından tekrarlı olarak satın alınması davranışı olarak tanımlamak mümkündür (Güneren, 2004: 51; Alkibay, 2005: 86). Güçlü bir markayı diğerlerinden ayıran en başat özellik, kendisine sadık bir tüketim profili ve kitlesi yaratmasıdır.

Marka yönetimine ilişkin açıklanan süreçler ve bu süreçler nezdinde ortaya konan olgu ve kavramların en genel manada amacının işletmelerin karını maksimize etmek istemesi olduğu söylenebilir. Ancak kar maksimizasyonun yine açıklanan hususlarla sadece maliyet ve satış bedeli üzerinden ortaya

konamayacağı; işletmelerin ve paydaşlarının ortaya koyduğu değer, tutum ve davranışlar ile bunlara bağlı stratejilerden de doğrudan veya dolaylı olarak etkilendiği açıktır. Bu nedenle bir ürün veya hizmet sunmak sadece o ürünün var edilmesiyle bitmemekte, marka yönetimi ve diğer birçok yönetim teknik ve yöntemleriyle geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir.

### 3. MARKA YÖNETİMİ SÜRECİNDE “MERCE” MARKASI

Beşeri sermaye teorisine göre bir ülkede gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde en önemli faktör yetişmiş insan kaynağıdır. (Özsoy, 2015: 172). Bu noktada ihtiyaçlara odaklanabilen ve doğru bir politika ile insan kaynağını eğitebilen toplumlarda istihdam ve huzur endeksleri her zaman üst seviyelere ulaşmaktadır.

Türkiye gibi genç nesillerin yoğun olduğu nüfuslarda bu nüfusun avantaj ya da dezavantaj olacağı, uygulanacak eğitim ve devamında istihdam stratejileriyle doğrudan ilişkilidir. Bu noktada her gencin üniversite eğitimi alarak yönetici, uzman, mühendis, doktor gibi meslekleri yapması duygusal ama gerçekçi olmayan bir beklentidir. Hiç şüphe yok ki, ister mal ister hizmet üretimi olsun, bu süreci yönetenler olduğu gibi ara kademe ve ilk kademe insan gücü olarak çalışanlar da olmak zorundadır. Aksi takdirde işlerin hayata geçirilmesi mümkün değildir. Bu noktada özellikle mesleki eğitimlerin önemi bir kat daha artmaktadır.

Mesleki eğitim, bireye iş hayatında bir meslekle ilgili ihtiyaç duyacağı beceri ve alışkanlıkları kazandırmaya yönelik verilen eğitimi anlatmaktadır. Farklı birçok tanıma da bakıldığında benzer hususlarla karşılaşılmakta ve tanımların ana noktasında bir meslek ve o mesleğe yönelik bilgi ve beceri kazandırma yer almaktadır. Özellikle beceri ve yetkinlik gerektiren meslekler için bu ana noktaların aynı eğitim içerisinde bir meleke haline getirilmesi ve mesleki kültürün de aynı zamanda işlenmeye başlanması büyük önem arz etmektedir.

Ekonomik açıdan bakıldığında ise mesleki ve teknik eğitimlerde aynı pencereden ve aynı süreçlerden gitmenin de önemli sorunları beraberinde getireceği açıktır. Örneğin tüm mesleki ve teknik eğitimleri bilgisayar ve dijital ortama yönelik belirlemek veya hizmet sektörü açısından günümüzde popülerliği üst seviyelere çıkan gastronomi alanının geneline yönlendirmek de doğru bir yaklaşım olmamaktadır. Bu nedenle bir eğitim politikası üretmek stratejik bir bakışla mesleki ve teknik eğitimde farklılaşmaya gidilmesi önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında incelenen Mersin Yenişehir-Evliya Çelebi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesindeki cezerye üretiminin de bu farklılaşmaya bir örnek olabileceği görülmektedir.

Mersin Yenişehir Evliya Çelebi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi 1979 yılında açılmış, “Turizm ve Otelcilik” eğitimi veren Türkiye’nin ilk beş okulundan biridir. Okulun bünyesinde; “Yiyecek İçecek Hizmetleri Alanı” ve “Konaklama ve Seyahat Hizmetleri Alanı” olmak üzere iki alan bulunmaktadır. Yiyecek içecek hizmetleri alanında mutfak, servis, pastacılık eğitimleri verilirken, konaklama ve seyahat hizmetleri alanında da ön büro ve kat hizmetleri eğitimleri verilmektedir.

Okulun hedefi, mesleki ve teknik eğitimi en üst seviyede tutarak, sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmektir. Bu bağlamda yiyecek içecek hizmetleri alanı bünyesindeki sekiz uygulama atölyesi ile eğitim öğretime devam etmektedir. Bu atölyelerde eğitimle birlikte üretim de yapılmaktadır. Öğrenciler, öğretmenler ve usta öğreticilerle yapılan üretimler “Döner Sermaye İşletmesi (DÖSE)” üzerinden piyasaya verilebilmektedir. Her ne kadar ilgili mevzuat mesleki ve teknik eğitim veren kurumlarda döner sermaye işletmesi kurulabileceğini söylese de, DÖSE’nin başarılı bir işletme olabilmesi için üretimin artırılması ve devamlı olması, markalaşma ve pazarlama çalışmaları da büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmaya konu olan “cezerye” üretimi, markalaşma ve pazarlama sürecinde değerli bir konumda yer almaktadır.

Cezerye, özellikle Mersin, Tarsus ve Adana bölgesinde üretilen Osmanlı mutfağından çıkmış bir üründür. Orijinali havuç ve cevizden yapılan bu ürünün daha sonraları Antep fıstığı ve fındıklı çeşitleri de yaygınlaşmıştır. Adını, Arapça’da havuç manasına gelen “Cezer” kelimesinden almaktadır.

Cezerye Mersin ilinin coğrafi işaretli bir ürünüdür. Mersin Ticaret ve Sanayi Odası tarafından Türk Patent Enstitüsüne yapılan 06.09.2001 tarihli başvuru sonrasında 13.01.2002 tarihinde “Coğrafi İşaret Tescil Belgesi” alınmıştır. Mersin ilinin tantuni, kerebiç, mamul, zeytin, incir, üzüm vb. ürünleri



arasında en bilineni ve yurt içi-yurt dışı dağıtımı yapılabilen ürünü cezeryedir. Bu tanınırlığın yanı sıra okul öğrencileri ile atölye ortamında üretimi yapılabilecek bir üründür.

Okul bünyesinde cezerye üretiminin tercih edilmesinin önemli nedenlerinden biri de bu tatlıyı üreten ustaların sayılarının her geçen gün azalması ve piyasada rekabet ortamında ürünün coğrafi tescil belgesinde belirlendiği şekilden uzaklaşmasıdır. Bu bağlamda, her mesleğin bir kültürü ve meslek ahlakı olduğu gibi, cezerye ustalığını da bir meslek olarak kabul etmek ve bu mesleğin kültürünü ve ahlakını ileriki nesillere doğru taşımak gerekmektedir. Her ne kadar bir mesleği icra ederken içinde bulunulan durum ve çalışılan ortam kendine has ve benzersizlik gösterse de (Sayan, Özgür, 2019: 385), özellikle cezerye üretimi gibi belirli ritüelleri ve yöntemleri olan mesleklerin icrasında söz konusu kültür ve normlara uyum sağlamak gerekliliği, yığın üretime doğru kayışta daha önemli hale gelmektedir.

Günümüzde azami kâr elde edebilmek adına üretim kurallarına uymadan farklı ürünler kullanarak ya da doğru ürün tercihleri yapmayarak cezerye üretiminin yaygınlaştığı yapılan ön araştırmalarda ortaya çıkmış durumdadır. Bu nedenle hem yiyecek içecek sektörü için eğitimde farklılaşmaya gidebilmek hem de bu mesleğin devamını sağlayabilecek ustalar ve öğreticiler yetiştirerek mesleki kültürün ve ahlakın ileriki nesillere aktarılmasına katkı sunabilmek adına okul yönetimi tarafından cezerye üretimi ve eğitimine girilmeye karar verilmiş ve 2020 yılı içerisinde çalışmalara başlanmıştır.

#### 4. MERCE Markasının Oluşturulmasının Marka Yönetimi Süreci Üzerinden Değerlendirilmesi

Bir mal üretiminin en önemli ve belki de hayati noktalarından birisi üretilen malın piyasaya sunulma şeklidir. Bu noktada da çalışma boyunca anlatıldığı üzere markalaşma sürecinin doğru işletilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu sayede üretilen ürünün rekabet edilebilir ve sürdürülebilir olması sağlanmaktadır. Markalaşma yönetiminin sağlıklı bir şekilde ortaya konması ise belirli aşamalar gerektirmektedir. Dolayısıyla çalışma içerisinde ele alınan cezerye üretiminin ve “MERCE” markasının bu aşamalar üzerinden ele alınması ve eksikliklerin tespiti gelecekte yapılacak diğer çalışmalar için önemli ipuçları verebilecektir.

##### 4.1. Markalaşma Stratejisi:

Markalaşma stratejisini sadece bir ürün üzerinden görmemek ve markanın tüketici edineceği yeri tasarlamak marka strateji açısından ele alınması gereken ilk husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda okul bünyesinde kurulan döner sermaye işletmesinin oluşturulmasından sonraki ilk üretim olan cezerye için ilk başta “daha iyi” anlamına gelen “EVLA” ismi belirlenmiştir. Söz konusu EVLA markası, markalaşma stratejisinde açıklandığı üzere sadece bir ürüne bağlı olarak değil hem algısal anlamda zihinde iyi ve doğruyu çağrıştıran hem de marka logosunda da görüldüğü üzere ürünü de altında ifade edebilecek ve ürün çeşitlenmesine gidildiğinde imkân tanıyacak şekilde belirlenmiştir (Şekil 1).



Şekil 1. İlk Belirlenen “EVLA” Markasının Görselleri

İlave olarak okulun isminin de "Evliya Çelebi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi" olması nedeniyle belirlenen marka okula da çağrışım yapabilmekte, aynı zamanda marka sembolünde de yer bulabilmiş gözükmetedir. Ancak, Türk Patent ve Marka Kurumu'na yapılan marka başvurusu sonucunda tatlı ve şekerlemeler kategorisinde (30 no.lu sınıf) benzer isimler olduğundan bu isim alınamamış ve sürecin devamında yapılan hızlı değerlendirmeler neticesinde Mersin Cezeryesinin ilk hecelerinden oluşan "MERCE" adına karar verilmiş ve Türk Patent ve Marka Kurumu'na başvuru yapılarak marka patenti alınmıştır (Şekil 2).



Şekil 2. "MERCE" Markasının Görselleri

Her ne kadar belirli zorunluluklar nedeniyle bu tercihe gidilmiş olsa da, söz konusu tercihin markalaşma stratejisi açısından tek bir ürüne bağlı kalınmasına sebebiyet verme potansiyeli olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada strateji oluşturmada cezerye üretiminin başarısı tüm markanın başarısına etki edecektir. Devamında yapılacak farklı üretimlere yönelik ise markanın altında yer alan ürün isminin devam ettirilmesi önem arz etmekte, ürün farklılaştıkça burada yapılacak değişikliğe de ihtiyaç duyulacağı görülmektedir.

Markalaşma stratejisinde önemli bir diğer husus da kurumsal bir marka olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu noktada kurumsal markaların özellikle piyasada çok olumsuz örnekleri olan cezerye üretimi açısından önemli olduğu görülmektedir. İlk markadan farklı olarak ikinci markanın logosunda kurumsallığın daha açık ifade edilmesinin markalaşma stratejisi açısından bir avantaj sağlayabileceğini de göz ardı etmemek gerekir.

#### 4.2. Marka Konumlandırma

Markalaşma yönetiminde önemli olan noktalardan bir tanesi de marka konumlandırma. Bu bağlamda markanın konumlandırılmasında hangi noktadan hareket edileceğinin net olarak belirlenmiş olması ve bunun tüketiciye aktarılmış olması gerekmektedir. Konumlandırmada tercihler kalite, performans, güvenlik, dayanıklılık, maliyet gibi çeşitlenebilmektedir.

Cezerye üretiminde piyasa koşullarında özellikle tüketicilerin dikkate aldığı hususların konumlamada önemli olduğu ve dikkate alınması gereken husus olduğu açıktır. Bu noktada ürün fiyatı her zaman bir etki olsa da özellikle kalite bu ürün için daha ön planda olmaktadır. Son dönemlerde gıda sektöründe yaşanan olumsuzluklar ve organik ürünlerin piyasada güven duyma açısından popülerliğinin arttığı düşünüldüğünde, kurumsal tercih olarak seçilen "Organik ve geleneksel yollarla üretim" tercihinin konumlandırma açısından doğru bir tercih olduğu görülmektedir. Bu noktada ikinci bir husus da bu tercihe rağmen ürün fiyatlarının piyasa koşullarında rekabet edebilir olmasının sağlanmasıdır ve belirlenen satış fiyatlarının piyasa koşulları üzerinden değerlendirilerek daha aşağıda tutulmasının bunu sağladığı görülmektedir.

#### 4.3. Marka Kimliği, Kişiliği ve İmajının Tanımlanması

Marka kimliğini belirlemede hedef kitlenin seçilmesi kritik bir karardır. Nihayetinde bu hedef kitleye yönelik üretim yapılacak ve ürünün sunumundan uzak noktalara iletimine kadar bu hedef kitlenin tercihleri bir konuda değişikliğe sebebiyet verebilecektir. Yine hedef kitlenin belirlenmesinde tek bir ürün üzerinden değil, sonrasında gidilebilecek farklı ürün çeşitlemelerinin de hitap edebileceği bir kitlenin tercih edilmesi gerekmektedir.

Çalışma kapsamında ele alınan “MERCE” markasının bu noktada orta üst gelir grubunu hedef kitle olarak seçtiği anlaşılmaktadır. Bu noktada ürünün sunulmasına ilişkin oluşturulan alternatiflerde de bu husus çıkarılabilmektedir (Şekil 3).



Şekil 3. “MERCE” Markasının Tüketiciye Sunulma Yöntemleri

Tek bir ürünü odak alarak belirlenmesinin ileriki dönemlerde bir eksiklik yaratabileceği görülmektedir. Her ne kadar ilk tercihin “EVLA” markası olduğu görülse de yasal zorunluluğun getirdiği noktanın bu olduğu açıktır. Ancak, iyi yönetilebildiği takdirde ve marka kimliğinde ürün isminin de değişebileceği bir alanın mevcutta olduğu gibi devam ettirilmesi durumunda bu eksikliğin kapatılabileceği görülmektedir.

Markanın kişiliğinin belirlenmesinde ise özellikle marka konumlandırma tercih edilen güvenilirlik ve orijinallik üzerinden şekillendirilmesine önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle yapılacak her türlü sunum ve reklam çalışmalarında markanın kişiliği için belirtilen noktalarının vurgulanmasının önemi büyüktür. Markanın da imajına etki edecek olan “Güven veren marka” sloganı gibi bir slogan ile kurumsallığın bu imaj içinde vurgulanması, markanın kimliğinin ve kişiliğinin tüketicide yerleşmesinde önemli bir avantaj sağlayacaktır.

#### 4.4. Marka İletişimi

İletişim olmadan ya da iletişim tekniklerini kullanmadan marka üretmek neredeyse imkânsızdır. Marka iletişimi, üretimden ve pazarlamadan ayrı bir süreç olarak ele alınmalıdır. Ayrıca iletişim tekniklerinin seçiminde de tüketici bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir.

Markanın tüketiciye anlatılmasında reklam, sosyal sponsorluk, halkla ilişkiler ile satış promosyonları, indirimli satışlar ve stantlar gibi araçlarla oluşturulan satış geliştirmede önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İlave olarak dijital platformlarda da yer alabilmek önemlidir ve bunun getirisi marka için çoktur.

Çalışma kapsamında ele alınan “MERCE” markası için iletişim teknikleri açısından geleneksel yöntemlerin kullanıldığı ve yerel düzeyde bir iletişim çalışmasını yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, markanın görünürlüğünün artırılması için geçtiğimiz dönemlerde kamuoyunda yüksek bir izlenme oranı olan yarışma programı MasterChef’te markanın yer alma girişimi ve bunu sağlaması, iletişim stratejisi açısından markanın gelmek isteği noktanın yerel düzeyde olmadığına bir işaret olarak görülmektedir. Ancak söz konusu çalışmalar, markanın yeni olması ve kurumsal bir yapının içinde bürokratik süreçlerden de kaynaklanan bazı sınırlamalar nedeniyle kısıtlı kalmaktadır. Bununla birlikte, özellikle sosyal sponsorluk ve kurumsal faaliyetlerin içerisinde markanın yer alabilmesi açısından da önemli avantajlara sahip olabileceği kıymetlendirilmektedir. Bu nedenle iletişim çalışmalarının

profesyonel bir ekiple ve stratejik bir bakış açısıyla ele alınması gerekmektedir. Tüm bunların yanında internet üzerinden yapılacak alışveriş için dijital platform tercihinin de bu kapsamda ele alınması gerektiği de göz önünde tutulmalıdır.

Hedef kitle seçiminde son bir nokta da okulun özellikle turizm sektörü içerisinde yer almasının ve bu sektörle yapılan iş birliğinin de kullanılabilir olmasının dikkate alınması gerektiğidir. Bu bağlamda, okulun turizm sektöründe iş birliği kurduğu otel zincirlerine de markanın tanıtılması ve iş birliği yollarının aranması kritik bir eşik olarak görülmektedir.

#### **4.5. Marka Denkliğinin (Değerinin) Sağlanması**

Marka denkliğinin işletmenin tüm süreçlerden elde ettiği sonuçların birleşiminden ortaya çıkan bir sinerji olduğu çalışmada ortaya konmuştur. Bu noktada özellikle günümüzde lüks tüketim olarak da görülebilecek cezerye üretimi üzerinden oluşan markanın değerinin belirlenmesinde ön plana çıkarılması gereken, piyasada rekabet edebilir olmasının yanında ürünün aslına uygun ve güvenilir olduğunun tüketici temelli yaklaşım sergilenerek ortaya konmasıdır.

“MERCE” markasının özellikle yerelde rekabet ortamının yoğun olduğu bir piyasada “marka sadakati”nin sağlanmasına yönelmesi de marka değeri açısından önemlidir. Tekrarlanabilir ve talep edilebilir satın alma işlemlerinin oluşması ve satın alma alışkanlıklarına yönelik hedeflerin belirlenebilmesi için markanın satış sonrası memnuniyetine yönelik bir çalışma yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle kurumsal bir marka olmanın vurgulanacağı ve güvenilirliğin ön planda çıkarılacağı bir satış sonrası geri bildirim alınma sürecinin işletilmesinin marka sadakatine olumlu katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

### **5. SONUÇ**

Ekonomi içerisinde yer alarak ürün ve hizmet üretmek küreselleşen ve dijitalleşen toplumlarda bir yönetim aklını gerektirmektedir. Yönetimin temel prensipleri doğrultusunda hareket eden kurum ve kuruluşlar buldukları sektörlerde ön plana çıkabilmekte, bu sayede arzu ettiği etkinlik ve verimliliği sağlayabilmektedir.

Çalışma boyunca ortaya konan markalaşma da bu yönetim süreçlerine etki eden önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir marka hiçbir zaman bir ürüne bağlı kalmamakta, hatta sahip olduğu kurumun da önüne geçebilmekte, o ürünü anlatabilen bir konuma da gelebilmektedir. Örneğin kamuoyunda bilinen “İzocam” veya “Selpak” aslında bir ürünü anlatsa da gerçekte o ürün gamındaki bir markanın adıdır.

Çalışmada ele alınan cezerye üretimine ilişkin oluşturulmuş olan “MERCE” markasının da bu bağlamda markalaşma süreci içerisinde ele alınması ve bilimsel bir bakış sergilenmesi markanın gelecek vizyonu açısından önem arz etmektedir. Genel olarak elde edilen verilerden ortaya çıkan sonuç markalaşma sürecinde çoğunlukla doğru bir yol izlendiğidir. Ancak markanın gelişmesi için yapılması gereken ilave hususların da olduğu açıktır. Bu noktada en kritik husus markaya ilişkin doğru bir vizyonun ortaya konmasıdır. Bir diğer deyişle markanın gelecekte kendini nerede gördüğünün ifade edilmesi çizilecek yönetim ve strateji açısından da belirleyici olacaktır.

Markalaşma ve marka yönetimi açısından yukarıda açıklanan hususlar dikkate alındığında ileriki süreçlerde dikkate alınabilecek diğer hususlar ise;

- Markanın kurumsal kimliğinin ön plana çıkarılması,
- Organik ve geleneksel yöntemlere vurgu yapılması, ürünün tarihçesi ve faydalarını içeren bir blog hazırlanması, ürünün organik yapısına ait etiketlerin kullanılması,
- Fiyatın rekabet edebilir bir seviyede başlangıç için tutulması,
- Markanın güvenilirlik ve kurumsallığına atıfta bulunan sloganların üretilmesi, ayrıca özellikle kalite süreçlerine ilişkin belgelendirme çalışmalarına başlanması,
- Bir marka iletişim planı oluşturulması ve marka iletişim çabaları için web sitesinin aktif hale getirilmesi,
- Markaya ait bir ürün gelişim planı ve ürün çeşitlenmesine yönelik bir strateji ortaya konması,

- Kapasite gelişim çalışmasının yürütülmesi,
- İş birliği yapılan oteller ve otel zincirlerine marka tanınırlığının ve reklamının yapılarak iş birliği yollarının aranmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Tüm bu çalışmalarda kurumsallığın ve bürokrasinin engelleyici bir rolünün olduğu bakış açısından kurtulup sağlayacağı avantajların markaya katma değer olarak aktarılması da göz ardı edilmemelidir.

#### KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity-Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press. USA.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal Of Marketing Research*, 34, (3), 347-356.
- Aaker, D.A. (2007). *Marka Değeri Yönetimi* (Çev. Orfanlı, E.). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Aaker, D. A. (2016). *Güçlü Markalar Yaratmak*. (E. Demir, Çev.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Alkibay, S. (2005). Profesyonel Spor Kulüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 83-108.
- Alpkaya, Ş. (2015). *Marka İletişimi Bağlamında Marka Kimliği Yaratımı ve Marka Çağrışımları: Türk Aile İşletmeleri Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Aydın, A.F. (2017). Sosyal Medya ve Kurumsal Markalaşma İlişkisi: Ana Akım İletişim Kuramları Perspektifinden Genel Bakış. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 44, 296-311.
- Becan, C. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7 (1), 16-35.
- Borça, G. (2007). *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Can, E. (2007). Marka ve marka yapılandırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22 (1), 225-237.
- Çakırer, M. A. (2013). *Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*. Ekin Yayınevi: İstanbul.
- Çiftci, S. ve Cop, R. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. *Finans, Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44 (512), 69-87.
- Derin, N. ve Demirel, E. T. (2010). Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13 (2), 155-193.
- Duboff, R. & Speath, J. (2001). *Geleceği Görmek: Pazarlama Araştırmasının Gücü*, Çev. Haluk Değirmenci. Ankara: MediaCat Kitapları.
- Elitok, B. (2003). *Hadi Markalaşalım*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Elliott, R. H., Elliott R., & Percy, L. (2007). *Strategic Brand Management*. Oxford University Press, Oxford.
- Esch, F., Langner, T., Schmitt, B.H. & Geus, P. (2006). Are Brands Forever? How Brand Knowledge and Relationships Affect Current And Future Purchases, *Journal of Product & Brand Management*, 15 (2), 98-105.
- Feldwick, P. (1996). Do we really need brand equity? *Journal of Brand Management*, 4 (1), 9-28.
- Fırat, D. ve Badem, A.C. (2008). Marka Değerleme Yöntemleri ve Marka Değerinin Mali Tablolara Yansıtılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 38, 210-219.



- Fidan, M. & Gülsünler, M. E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 465-475.
- Franzen, G. (2005). *Reklamın Marka Değerine Etkisi* (Çev. Yalım, F.). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Gardner, B. G. & Levy, S. J. (1955). The product and the brand, *Harvard Business Review*, (33), 33-39.
- Güneren, E. (2004). *Müşteri Sadakati Oluşum Sürecine İlişkin Alternatif Bir Model*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2008). *Brand Management: Research, Theory and Practice*. London: Routledge Press.
- Internet World Stats. *World internet users statistics and 2021 world population stats*. URL: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2021.
- İslamoğlu, A. H. & Fırat, D. (2011). *Stratejik Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İslamoğlu, A. H. & Fırat, D. (2016). *Stratejik Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring And Managing Customer- Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- Keller, K.L., Aperia, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand Management*. London: Prentice Hall.
- Kim, H., Kim, W., & An, J.A. (2003). The Effect Of Consumer-Based Brand Equity On Firms' Financial Performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 335-351.
- Kocabay, F. (2014). *Marka Kişiliği, Markaya Duyulan Güven ve Etnosentrik Eğilimlerin Marka Sadakatine Etkisi, Soğuk Çay Markaları Üzerinde Bir Uygulama ve Didi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, Türkiye.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oxford Learner's Dictionaries. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/brand> 1?q=brand, Erişim Tarihi: 29 Aralık 2021.
- Özkaya, B. (2016). Marka Yönetiminde Araştırma: Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme Tekniği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 24-47.
- Özsoy, C. E. (2015). "Mesleki Eğitim- İstihdam İlişkisi: Türkiye'de Mesleki Eğitimin Kalite ve Kantitesi Üzerine Düşünceler", *Electronic Journal of Vocational Colleges-UMYOS Özel Sayısı*, 173-181.
- Öztürk, M. & Gönenç, S. (2018). Marka iletişim yöntemlerinin müşteri üzerindeki etkisini maksimum değere ulaştıran bir matematiksel model. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (2), 298-323.
- Park, C.S., & Srinivasan, V. (1994). A Survey-Based Method For Measuring And Understanding Brand. *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 271-289.
- Peker, A. (2017). *Yerli ve Yabancı Markalı Ürünlerde Marka Genişlemesine Yönelik Tüketici Tutumlarına Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi: Kahve Zincirlerine Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Perry, A., & David, W. (2004), *Markanın DNA'sı, Eşsiz ve Dayanıklı Markalar Yaratmanın Kuralları*, Çev: Zeynep Yılmaz, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Özkal Sayan, İ., & Özgür, E. (2019), *Kolluk Etiği*, Türkiye'de İç Güvenlik Yönetimi, Ankara: Gazi Yayınevi.



- Solmaz, B. (2013). Söylentilerin Kurumsal İletişim Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama Örneği. *Selçuk İletişim Dergisi*, 3 (3), 120-127. doi:10.18094/si.00629.
- Şimşek, B. (2021). *Dijital Çağda Markalaşma ve Markaların Dijital İletişim Pratikleri Üzerine Bir Analiz*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- TDK, URL: <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi:30 Aralık 2021.
- Tekin, M. & Öztürk, A. (2010). Marka İletişimin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13 (1-2), 221-240.
- Tokyüz, E. (2019). *İşletmelerde Kurumsallaşma ve Markalaşma Süreci: JANTSA Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, Türkiye.
- Tosun, N. B. (2010). *İletişim temelli: Marka yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tosun, N.B. (2014). *Marka Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Uslu, A., Erdem, Ş. & Temelli, A. (2006). *İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Uztuğ, F. (2005). *Markan Kadar Konuş: Marka İletişimi Stratejileri*. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Van Rekom, J., Jacobs, G., & Verlegh, P.W.J. (2006). Measuring and managing the essence of a brand personality. *Marketing Letters*, 17 (3), 181-192.
- Yüksel, Ü. & Yüksel M. A. (2005). *Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

# TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, KAIZEN VE ENTEGRASYON SÜREÇLERİNİN BÜTÜNLEŞİK ANALİZİ

Haktan AKDAĞ<sup>1</sup>

İpek DEVECİ KOCAKOÇ<sup>2</sup>

## Özet

Bu çalışma, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı günümüz dünyasında, işletmelerin kalite ve sürekli gelişim hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini ele almaktadır. Özellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kaizen ve Entegrasyon Süreçleri arasındaki derin ilişkiyi inceleyerek, bu üç kavramın işletmelerin sürekli gelişim ve kalite odaklı hedeflerine ulaşmada nasıl bir sinerji yarattığını ortaya koymaktadır. Çalışma, TKY'nin kaliteye odaklanma ve müşteri memnuniyetini artırma, Kaizen'in küçük adımlarla sürekli iyileştirme yapma ve Entegrasyon Süreçlerinin farklı işletme fonksiyonlarını uyumlu bir şekilde çalıştırarak işletmelerin verimliliğini artırma üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde analiz etmektedir. Ayrıca, pandemi sürecinin getirdiği değişikliklere de değinerek, teknoloji odaklı çalışma yöntemlerinin önemini vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma, TKY, Kaizen ve Entegrasyon kavramlarının etkili bir şekilde birleştirilmesinin, işletmelerin sürekli gelişim ve kalite yönetimi hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Entegrasyon Süreçleri, Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen

**JEL Kodları:** M10, Z00

## INTEGRATED ANALYSIS OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT, KAIZEN AND INTEGRATION PROCESSES

### Abstract

This study examines how organizations can achieve their goals of quality and continuous improvement in today's world, where technological advancements are accelerating. It particularly explores the deep interrelationship between Total Quality Management (TQM), Kaizen, and Integration Processes, demonstrating how these three concepts create synergy in driving organizations toward continuous improvement and quality-focused objectives. The study provides a detailed analysis of the effects of TQM in focusing on quality and enhancing customer satisfaction, Kaizen in promoting continuous improvement through small steps, and Integration Processes in increasing organizational efficiency by harmonizing various business functions. It also touches upon the changes brought about by the pandemic, highlighting the importance of technology-centric working methods. In conclusion, this study shows that the effective combination of TQM, Kaizen, and Integration concepts plays a crucial role in helping organizations achieve their continuous development and quality management goals.


**Keywords:** Integration Processes, Total Quality Management, Kaizen


**JEL Codes:** M10, Z00

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarıları ve rekabetçi avantajları için kalite ve sürekli gelişim hedefleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kaizen ve Entegrasyon kavramları, bu hedeflere ulaşmada temel bileşenler olarak ön plana çıkmaktadır. TKY, işletmelerin ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirmeyi hedeflerken, Kaizen sürekli gelişimi "değişim" ve "daha iyi" anlayışıyla vurgular.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı genel olarak müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, süreç odaklılık, herkesin bağlılığı, hızlı yanıt verme, sonuç odaklılık ve diğerlerinden öğrenme gibi bir dizi temel değere dayanan bir tür "yönetim felsefesi" olarak tanımlanmaktadır (Hellsten & Klefsjö, 2000). Kaizen ise en

<sup>1</sup> Yüksek Lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, hakan.akdag@gmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0009-0003-2151-7228

<sup>2</sup> Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye, ipek.deveci@deu.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-9155-8269.

kapsamlı olarak, katılımcıların açık rollerinin dışında, kurumsal hedeflere katkıda bulunduğu inandığı sonuçları belirlemek ve elde etmek için yaygın ve sürekli faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanabilir (Brunet & New, 2003). Entegrasyon, farklı işletme fonksiyonlarının uyumlu ve koordineli çalışmasını sağlayarak, TKY ve Kaizen'in etkin uygulanmasında kritik bir rol oynar.

Bu çalışma, TKY, Kaizen ve Entegrasyon kavramlarının işletmelerin kalite ve sürekli gelişim hedeflerine nasıl yardımcı olabileceğini detaylı bir şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu üç kavramın birbirleriyle olan ilişkisi, işletme performansı ve sürdürülebilir başarı üzerindeki etkileri incelenecek ve bu yaklaşımların iş dünyasındaki uygulanabilirliği tartışılacaktır. Ayrıca TKY, Kaizen ve Entegrasyon kavramlarının farklı endüstrilere nasıl adapte edilebileceği ve işletmelerin sürekli gelişim hedeflerine ulaşmalarına nasıl katkıda bulunabileceği kapsamlı bir şekilde sunulacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, TKY, Kaizen ve Entegrasyon kavramlarının işletmelerin sürekli iyileştirme ve mükemmelliğe ulaşma hedeflerine ulaşmalarında nasıl bir sinerji yaratabileceğini ve birlikte kullanıldıklarında nasıl önemli faydalar sağlayabileceğini vurgulamaktadır.

Entegrasyon farklı disiplinlerde benzer anlamlarda kullanılan bir kavram olmasına karşılık, entegrasyonun firmalar için bir gelişme fırsatı olduğu ve süreçlerin iyileşmesini ve kalitenin artmasını sağladığı gerçeği çoğu zaman göz ardı edilir. Bu çalışmada bir uygulayıcı gözüyle entegrasyon süreçlerinin nasıl yönetilmesi gerektiğine dair öneriler ve değerlendirmelerde bulunulacaktır. Çalışmada entegrasyon süreçleri için bir sınıflandırmanın önerilmiş, TKY ve Kaizen ile sinerjisinin yaratacağı faydalar uygulayıcı gözüyle belirtilmiş ve bu sinerjinin sağlanabilmesi için bir uygulama yol haritası önerilmiştir. Bu amaçla öncelikle temel kavramlar kısaca tanıtılacak, daha sonra ise önerilen sınıflandırma, sinerji ve yol haritası detaylandırılmıştır.

## 1. TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde TKY, Kaizen ve Entegrasyon kavramlarından kısaca bahsedilecek ve bir fikir birliği oluşturulmaya çalışılacaktır.

### 1.1. Toplam Kalite Yönetimi

İkinci Dünya Savaşı sonrası ciddi yıkımlar yaşayan Japonya, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının öncülüğünü yapmıştır. Başlarda düşük kaliteli ürünler üreten bir ülke olarak tanınan Japonya, istatistiksel metodlar, çalışan eğitimleri ve müşteri memnuniyetine odaklanarak üretim kalitesini önemli ölçüde artırmıştır. Bu süreç, ülkenin uygun fiyatlı ve yüksek kaliteli ürünler sunma yeteneğini geliştirmiştir. TKY, küresel çapta kaliteye yönelik bir hareket olarak kabul edilirken, Batılı şirketler başlangıçta bu yönetime şüpheyle yaklaşmışlardır. Ancak, 1970'lerde Amerikalı şirketlerin pazar paylarında yaşanan düşüş, TKY'nin önemini kavranmasına yol açmıştır. Bu durum, 1980'lerin başlarında TKY konusunda artan bir ilgi ve araştırma çabasını tetiklemiştir (Akar vd., 2015: 14).

Joseph vd. (1999) tarafından tanımlandığı üzere TKY, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetine odaklanan bir yönetim felsefesidir. Liderlik, stratejik planlama ve insan kaynakları geliştirme dahil olmak üzere on boyutu kapsar. Dale vd. (1999), kişisel ve kurumsal gelişimde TKY'nin rolünü vurgulamakta ve TKY'yi bir son hedeften ziyade, iyileştirme yolculuğu olarak tasvir etmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı, farklı tanımlara sahip olmakla birlikte, en önemli tanımlar Deming, Ishikawa Crosby, Feigenbaum ve Juran gibi kalite liderleri tarafından yapılmıştır. Bu tanımlar arasında bazı varyasyonlar olsa da, temel prensipler açısından benzerlikler göstermektedir (Martínez-Lorente vd., 1988). TKY, şirketlerin benimsediği, ürün kalitesinden başlayarak bütün üretim süreçlerine TKY prensiplerinin entegre edilmesini hedefleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, örgütsel yönetim süreçlerinin kalitesini artırmayı amaçlar ve tüm çalışanların üretim süreçlerinin iyileştirilmesine katılımını teşvik eder (Gencel, 2001: 169). TKY, başlangıçta maliyetleri düşürme ve müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılama odaklı bir yönetim aracı olarak gelişmiştir. Bu yaklaşım, belirlenen hedeflere ulaşmak için iş gücünün sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesini hedefler. TKY'nin temelinde, sistemin sürekli olarak kontrol edilmesi ve sorun yaratan unsurların giderilerek sistemlerin daha da iyileştirilmesi yatar (Taşçı vd., 2013: 8). Chams vd. (2021), Toplam Kalite Yönetiminin (TQM) kaliteyi sağlama ve maliyetleri azaltmada devrim niteliğinde bir yönetim stratejisi olduğunu ifade etmişlerdir. TKY, işletmenin hedeflerine uygun olarak çalışma anlayışını her seviyede geliştirerek,

rekabetçiliği ve karlılığı artırır. Firmanın piyasa payını genişletir, yeni pazarlara giriş yapar ve yeni müşteriler kazanır. Ayrıca, ürün tasarımında müşteri odaklılığı artırır, takım çalışması ve işbirliği alışkanlıklarını güçlendirir ve geri dönüşüm sürecini hızlandırır (Abbasaliyev, 2020: 32). TKY aynı zamanda EFQM gibi mükemmellik modellerinin (Oliveira & Gomes, 2023) ve Kalite 4.0 gibi kavramların (Van Nguyen vd., 2023) da temel unsuru olmuştur

TKY'nin önde gelen isimlerinden biri olarak kabul edilen William Edwards Deming, üretim sürecinin odak noktasının müşteri olduğunu vurgulamıştır. Ona göre, işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba harcamalıdır. Deming'e göre, kalite artışı, satışları artırırken müşteri şikâyetlerini azaltacak ve çalışanların iş tatminini artıracaktır (Ngambi & Nkemkifu, 2015). Deming, Shewhart Döngüsü'ne dayandığı bir yaklaşımı benimsemiştir. Bu yaklaşım, planla, uygula, kontrol et, önlem al (PUKÖ) döngüsünü içermektedir ve 1950'lerde Japonya'daki çalışmalarla şekillenmiştir. Kalite geliştirme çabalarının merkezinde yer alan önemli bir unsur, PUKÖ döngüsüdür. Yanlış veya hatalı ürünler üretim sürecinden çıkarılarak daha yüksek kalitede ve mükemmel ürünlerin üretilmesine katkı sağlamaktadır (Negiz, 2013: 63).

## **1.2. Kaizen Kavramı**

Kaizen terimi Japonya'da ortaya çıkmış olup, Japon işletmeleri tarafından problem çözme için kullanılan bir kavramdır. "Kai" değişim anlamına gelirken, "Zen" daha iyi anlamındadır. Kaizen terimi sürekli gelişmeyi ve değişmeyi ifade etmektedir. Bu kavram Japon firmaları için yönetimde daha iyiye ulaşma amacıyla önemli bir kavram haline gelmiştir. Kalite öncülerinin bir kısmına göre Kaizen, TKY felsefesinin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir (Suárez-Barraza, 2011). Kaizen uygulamaları, iş süreçlerinin haritalanması ve değerlendirilmesiyle ilgili temel hedeflerin farkına varılmasını motivasyon sağlayan bir çalışma adabı oluşturarak, şirketlerin maliyetini ve eksikliklerini minimize etmeye katkıda bulunmaktadır (Desta vd., 2014: 47).

Kaizen felsefesi, günümüz işletmelerinde rekabet avantajını artırmak için yenilikçi bir politika olarak tanımlanmaktadır. Kaizen'in temel amacı, üretkenlik ve kalite alanlarında sürekli gelişmeyi teşvik etmek ve bu gelişmeyi işletme kültürüyle bütünleştirmektir (Alvarado-Ramírez vd., 2018). Sürekli iyileşme bu yaklaşımın odak noktasıdır. Kaizen felsefesi, karmaşık tekniklere veya pahalı ekipmanlara dayanmadan, sadece iyileştirmeye yönelik uygulanabilir pratiklerden oluşur. Ayrıca, Kaizen, büyük sermaye yatırımlarından ziyade, sorunları yaratıcı yöntemlerle çözebilecek yatırımlara odaklanır (Aurel vd., 2015: 28).

Kaizenlerin hedefleri, müşteri odaklılığı, süreç çevrim süresinin kısaltılması, üretim maliyetlerinin azaltılması gibi kaliteyi iyileştiren konulara katkıda bulunmaktır (Barraza vd., 2009). Düşük maliyetle sürekli ve aşamalı iyileştirmeler, birçok şirket için çekici bir yaklaşımdır. İyileştirmelerin tanıtılması moral sağlayabilir ve böylece iyileştirme momentumu devam eder. Ancak sonuçları değerlendirmek için çok kısa bir süre beklemek yanlış sonuçlara yol açabilir. Çalışanlar, kalitenin ve sorunların hızlı çözümünün önemini bilinçli bir şekilde farkındaysa, hataların önlenmesiyle kayıplar azalır (Wittenberg, 1994: 16).

TKY'den Kaizen'e geçiş, Japon endüstrisindeki başarılı uygulamalar ve W. Edwards Deming'in etkisiyle hız kazanmıştır. Deming, Japon şirketlerine kalite yönetimi ve istatistiksel süreç kontrolü konularında eğitim vererek, Kaizen felsefesinin gelişimine katkıda bulunmuştur. Japon şirketleri, Deming'in öğretilerini benimseyerek, sürekli iyileştirme ve verimlilik prensiplerini kurumsal kültürlerinin temel bir parçası haline getirmişlerdir. Kaizen'e geçiş sürecinde, organizasyonlar genellikle aşağıdaki adımları izlemektedirler. İlk olarak, TKY prensiplerini ve sürekli iyileştirme felsefesini anlamak için çalışanlara eğitim verilir. Ardından, organizasyonun tüm seviyelerinde Kaizen'e yönelik bir farkındalık ve kültür oluşturulur. Bu, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, sorunları tanımlamalarını ve çözüm önerileri sunmalarını teşvik etmektedir. Kaizen'e geçiş sürecinde, verilerin toplanması ve analizi büyük önem taşımaktadır. Kalite performansı, verimlilik ve maliyetler gibi ölçülebilir veriler, iyileştirme alanlarını belirlemek ve ilerlemenin takibini yapmak için kullanılmakta ve veri analizine dayalı olarak sürekli iyileştirilmektedir (McLoughlin & Miura, 2018: 19).

Bir sonraki bölümde entegrasyon süreçlerinin genel bir tanımı yapılarak kalite yönetimi ile bağlantısı işlenecektir.

### 1.3. Entegrasyon Süreçleri

Entegrasyon kavramı, yazılım süreçlerinden kaynaklanan bir terim olup, mekanik ve endüstriyel sistemlerde zincirleme üretim hatlarında önemli bir role sahiptir. Bu sistemler, mevcut iş süreçlerinde birbirleriyle koordineli çalışarak katma değer üretirler. Tarihsel olarak, makine mühendisleri her zaman mevcut makinelerin bakımını yaparak, olası kalibrasyon sorunlarını önlemiş ve cihazlar arasındaki koordinasyonun verimli şekilde işlenmesini sağlamışlardır. Endüstri 4.0'ın hayatımıza entegrasyonu ile birlikte, fabrikalarda bilgi teknolojileri ekipleri de değer üretme süreçlerine dahil olmuştur. Bu süreçlerle bilgi teknolojileri, birçok kurumda yönetim kademesinde yer alarak, hemen hemen her iş sürecinde destekçi rolünden çıkıp, doğrudan taşıyıcı rol üstlenmeye başlamıştır. Gullledge (2006)'da da vurgulandığı gibi, entegrasyonun türünü ve bağlamını anlamak, anlamlı tartışmalar ve etkili kurumsal sistem uygulamaları için çok önemlidir.

Büyük şirketler, kendi iç yapılarını planlamanın yanı sıra, diğer kurumlarla uyumlu çalışmayı hedefleyen geniş kapsamlı bir kurumsal planlama sürecini de yürütmektedirler. Bu tür planlamanın ana önceliği, farklı işletmelerin birlikte uyumlu ve işbirlikçi bir şekilde çalışabilmelerini sağlamaktır. İşbirliğini mümkün kılmak adına, çeşitli işletmelerin farklı bilgi sistemlerini birbirleriyle entegre etmeleri gerekmektedir. Bu ihtiyacı karşılamak için işletmeler, bilgi sistemlerini daha esnek ve yönetilebilir hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu sebeple, kurumlar entegrasyon teknolojilerine yönelmektedirler (Irani & Love, 2002: 77).

Entegrasyon, modern bilgi sistemlerinin temel özelliklerinden biridir. En dikkat çeken özelliği, tek bir veri tabanı yaklaşımını benimsemesidir (Karabyık, 2019: 53). Chapman ve Kihn (2009)'e göre, birleşik veri yapıları ve veri tabanı altyapısı ile entegrasyon, işletme performansını artırmak için iç ve uluslararası düzeyde şeffaflık ve esneklik sunmaktadır.

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), işletmelerde bulunan çeşitli verileri - finansal veriler, tedarik zinciri bilgileri, müşteri bilgileri, insan kaynakları bilgileri gibi - entegre eden bilgisayar yazılımları olarak tanımlanabilir (Baskerville vd., 2003: 397). ERP, üretim, tedarik ve dağıtım kaynaklarının farklı bölgelerde etkin bir şekilde planlanmasını, kontrol edilmesini ve koordine edilmesini sağlar. Böylece, firmaların stratejik hedeflerine uygun olarak müşteri taleplerine hızlı ve maliyet-etkin şekilde yanıt vermesi hedeflenir (Dalkıran, 2021: 2). Temelde ERP, işletmenin hedeflerine uygun, süreç odaklı bir yaklaşıma sahip, tüm işlevleri bütünleştiren ve bilgi ile veri gereksinimlerine yanıt veren alt sistemler bütünü olarak tanımlanabilir. ERP sistemleri, işletmenin özel ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlanabilen ve insan kaynakları, satış, finans, üretim gibi çeşitli modüllerden oluşan, iş süreçlerinin ve işlevlerinin entegrasyonunu amaçlayan yazılım paketleridir (Sağlam, 2008: 3). Genel anlamda ERP, şirketlerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak, müşteri taleplerine hızlı ve verimli şekilde yanıt vermek ve farklı coğrafi konumlardaki birimler arasında bilgilerin etkili ve verimli bir şekilde düzenlenmesini sağlamak için tasarlanmış entegre bir bilgi sistemi yazılımıdır (Erdil & Başlıgil, 2011: 630).

Entegrasyon geliştirme işleminde; yazılım platformları, programlar ve uygulamalar arasında entegrasyonlar tasarlanır ve uygulanır. Kapsamlı programlama becerileriyle mevcut sistemleri entegre etmeden önce detaylı analizler hazırlanır. Kısmi olarak uç noktalardaki sistemlere ters mühendislik metotları uygulanabilir. Ters mühendislik metotları uygulanan sistemler genellikle eski sistemlerdir. Güncel sistemlerde buna gerek olmaması ve veri bütünlüğünü korumak adına mevcut altyapı içindeki metotları ve fonksiyonları kullanabilen Com Objeleri, Web Service'ler veya Web Api'ler mevcuttur. Örnek olarak, ERP yazılımlarından, Logo, Netsis, Sap Business One, Mikro gibi sistemlerin hali hazırda hala daha Com Objeleri ile entegrasyon süreçlerini gerçekleştirdiklerini, Com Obje lisanslarını son kullanıcılara sattıklarını belirtmek gerekir. Son 10 yıl içinde çıkan firmalar ise, Sap Hana, Canias, Modelerp, Workcube gibi firmalar com objeleri ile entegrasyon altyapılarını oluşturmak yerine Web Service (wcf service) ile entegrasyon süreçlerini evrimleştirmişlerdir. Özellikle son 5 yıl içinde çıkan ERP veya ticari sistemlerin ise daha güncel entegrasyon yapısı olan Rest Api veya Web Api yöntemleri ile entegrasyon işleyişleri geliştirilmiştir. Software as a Service (SaaS) sistemlerde olan Dia, Paraşüt, KolayIK, gibi bulut tabanlı iş çözüm yazılımlar buna örnek olarak verilebilir. SaaS yapılarının sunucu kaynaklarının ortaklaştırılmasından kaynaklı, uygulamalardaki trafik ve kaynak tüketimleri ile ilgili optimizasyonlar da hizmet veren firmanın yetki ve sorumluluğundadır. SaaS az sistem kaynağı ile çok

iş yapabilecek nitelikte geliştirilen yeni nesil yazılım uygulamaları yüksek trafikli mimari oluşturma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle standart web programlama metodolojilerinin de yanı sıra ekstra güncel mühendislik ve güncel teknolojilerin de hakimiyetini gerektirecek bir bilgi birikimi gereksinimi oluşturmaktadır. İşleyişi daha verimli, hızlı ve daha az sistem kaynağı tüketecek bir biçimde tasarlayabilmek için Bilgisayar ve Yazılım mühendisliği detaylarına da girilip disiplinler arası çalışmalar yapılması gerekecektir. Entegrasyon süreçlerine daha eskiden bakarsak com objelerinin de olmadığı dönemlere kadar gidersek eski tip programlar göz önüne alınabilir.

Entegrasyon kavramını daha yakından incelediğimizde, mühendislik çalışmaları kapsamında entegrasyonun ne zaman ve hangi koşullarda tetikleneceği, hangi işlemlerin yapılacağı gibi tanımlamaların algoritma geliştirme sürecinde yazılım mühendisleri tarafından ele alındığı görülür. Uygulama metodları, entegrasyonun tanımı ve kapsamına göre teknik olarak karmaşık olabilir. Bu karmaşık yöntemlerin geliştirilmesi, kodlama süreçlerinin de kendi içinde özel yazılım mühendisliği metodolojilerini barındırmasını gerektirir (Hartrum & Nonnweiler, 2001).

Literatürde Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Kaizen ve entegrasyonun birlikte nasıl sinerji içinde kullanılacağına dair detaylı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu eksiklik, özellikle uygulayıcılar için büyük bir boşluk oluşturmakta, işletmelerin kalite ve sürekli gelişim hedeflerine ulaşmaları açısından önemli bir konu haline gelmektedir. İşletmelerin rekabetçiliklerini artırma, maliyetlerini düşürme ve müşteri memnuniyetini iyileştirme yönündeki çabalarında bu üç kavramın entegre edilmesi büyük potansiyel taşımaktadır. Bu nedenle, makalenin bir sonraki bölümünde, entegrasyon modellerinin nasıl sınıflandırılacağı ve entegrasyon süreçlerinin Planla-Yap-Kontrol-Önlem (PUKÖ) döngüsüne nasıl uyarlanabileceği ile ilgili öneriler sunulacaktır. Bu öneriler, bu üç kavramın birlikte kullanılmasıyla elde edilebilecek sinerjik etkileri maksimize etmeyi ve işletmelerin bu entegrasyon süreçlerinden en iyi şekilde yararlanmalarını sağlamayı hedeflemektedir. Ayrıca bu üçlü sinerjinin elde edilebilmesi için kullanılabilir bir yol haritası da önerilecektir. Bu yaklaşımın, TKY, Kaizen ve entegrasyon kavramlarının iş dünyasındaki pratik uygulamalarına yeni bir bakış açısı getirmesi ve işletmelerin bu kavramları daha etkin bir şekilde entegre etmelerine yardımcı olması beklenmektedir.

## **2. ENTEGRASYON MODELLERİNİN SINIFLANDIRILMASI VE ENTEGRASYON SÜREÇLERİNİN PUKÖ DÖNGÜSÜNE UYGULANMASI: TKY, KAİZEN VE ENTEGRASYONUN SİNERJİK KULLANIMINA YÖNELİK ÖNERİLER**

Bu çalışmada entegrasyon kavramı, toplam kalite yönetimi perspektifinden ve süreç iyileştirme aracı olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda, entegrasyonun yazılım mühendisliği disiplinlerini içerdiği ve iç süreçleri iyileştirmek için kullanılan bir mekanizma olarak düşünülebileceği vurgulanacaktır. Bir makine satın almanın iş süreçlerine etkisi gibi, entegrasyon da benzer bir işlev görebilir. Larsson vd. (2009) tarafından da belirtildiği üzere, entegrasyon sadece algoritmaları içeren bir yazılım değildir; aynı zamanda iç süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlayan ve bu süreçleri algoritmik bir formata dönüştüren bir mekanizmadır. Entegrasyonun başarılı olabilmesi için girdilerin standartlaştırılması ve çıktıların anlamlı hale getirilmesi de önemlidir. Bu yaklaşım, entegrasyonun iş süreçlerinde nasıl etkili bir araç olarak kullanılabileceğini ve kalite yönetimi çerçevesinde nasıl bir değer yaratabileceğini ortaya koyacaktır.

Entegrasyon, tek tip bir yaklaşım değildir ve genellikle bir defa kurulduktan sonra sürekli sorunsuz çalışan uygulamalar şeklinde düşünülemez. Özellikle iki ya da daha fazla sistemin birbirine bağlanması sonrasında, bu bağlantının sürdürülebilir olması için, uç sistemlerdeki iş mantıkları ve süreçlerin sabit kalmaması gereklidir. Ancak, her sistem sürekli bir değişim ve dönüşüm içinde olduğundan, bu durum sürecin doğal yapısına ters düşmektedir. Sürekli ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar ve değişiklikler, uç sistemlerdeki her değişikliğin entegrasyon sistemini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemesine yol açabilir. Eğer entegrasyon süreçlerinde bir değişiklik yapılmazsa bile, bağlantı noktalarındaki iş modelleri güncellemeler nedeniyle değişebilir ve bu da veri tipleri veya veri modellerindeki değişiklikler nedeniyle entegrasyon bağlantısının kopmasına neden olabilir. Bu nedenle, entegrasyon süreçlerinin bakımı ve sürdürülebilirliği için ekstra çaba ve kaynak gerekliliği ortaya çıkmaktadır.



## 2.1. Entegrasyon Modellerinin Sınıflandırılması

Bu bölümde yazarların deneyimleri sonucunda çeşitli uygulamalarda ortaya çıkan entegrasyon modelleri sınıflandırılarak özetlenecektir. Literatürde bu çeşit bir sınıflandırma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu bölümün özellikle uygulayıcılar için çok yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

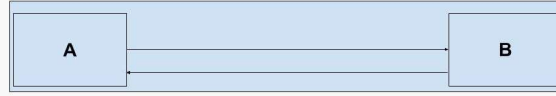
### 2.1.1. A Noktasından B Noktasına Tek Yönlü Entegrasyon



Şekil 1. Entegrasyon Modeli I

Şekil 1, tek yönlü entegrasyon modelini göstermektedir. Bu modelde, bir veya daha fazla iş bilgisi, kaynak sistemden hedef sisteme entegre edilebilir. Örneğin, e-ticaret platformunda oluşan siparişlerin doğrudan bir ERP sistemine aktarılması bu modele örnek teşkil eder. Burada, kaynak sistem e-ticaret platformu olarak işlev görür ve bu platformda oluşan siparişler, herhangi bir engelle karşılaşmadan hedef sisteme aktarılır. Aktarım öncesinde yapılması gereken kontroller, hedef sistem tarafından entegrasyon sürecinden bağımsız olarak otomatik olarak gerçekleştirilebilir. Örneğin, hedef sistem, siparişi almadan önce stok kontrolü yapma gerekliliğini biliyorsa ve bu kontrolün nasıl yapılacağını biliyorsa, bu ayrıntı entegrasyon sürecine dahil edilmez. Sipariş isteği gönderildiğinde, geri dönüş mesajı kullanıcıya iletilir. Bu model, veri akışının tek yönlü olduğu senaryolarda, özellikle kaynak ve hedef sistemler arasındaki iletişimi sadeleştiren uygulamalarda etkili bir çözüm sunar.

### 2.1.2. A Noktasından B Noktasına Çift Yönlü Entegrasyon

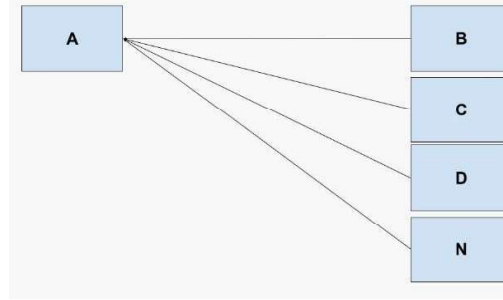


Şekil 2. Entegrasyon Modeli II

Şekil 2, çift yönlü entegrasyon modelini göstermektedir. Bu modelde, birden fazla iş bilgisi, kaynak sistem ile hedef sistem arasında karşılıklı olarak entegre edilebilir. Özellikle, e-ticaret sistemi gibi kaynak sistemden hedef sisteme ve hedef sistemden kaynak sistemine doğru iki yönlü bir veri transferi söz konusudur. Örneğin, e-ticaret sisteminde bir sipariş oluşmadan önce, hedef sistemin kontrolünü entegrasyon yapan uygulamanın üstlenmesi durumunda, A noktasından B noktasına ve B noktasından A noktasına doğru bir veri akışı gerçekleşir. Bu durum, iş akışı sırasında, olası hataların önlenmesi ve veri entegrasyonunun doğru bir şekilde gerçekleşmesi için iç içe geçmiş kontrollere ihtiyaç duyar. Tek yönlü entegrasyon sistemlerine göre daha karmaşık bir yapıya sahip olan çift yönlü entegrasyon, yönetilmesi daha zor olmakla birlikte, daha kapsamlı veri alışverişi ve etkileşimi sağlar. Bu model, özellikle karşılıklı veri güncellemesi ve sürekli etkileşim gerektiren uygulamalar için uygundur.

### 2.1.3. A Noktasından B,C,...N Noktasına Tek Kaynaktan Çok Hedefli Entegrasyon

Şekil 3, tek kaynaktan çok hedefli entegrasyon modelini göstermektedir. Bu model, tek bir kaynaktan oluşan ortak verilerin sürekli ve kesintisiz bir şekilde uç sistemlere aktarılmasını gerektirir. Örneğin, bir ERP sisteminden üretim sonucu elde edilen maliyet ve fiyat bilgilerinin satış noktalarına tek tuşla veya otomatik olarak aktarıldığı bir entegrasyon durumudur. Bu modelde, kaynak veri sürekli okunur ve belirli periyotlarla uç sistemlerdeki iş uçlarına gönderilir, böylece entegrasyon süreci tamamlanır. Uç sistemler, bağımsız çalışabilen ve veriyi alan entegrasyon uygulamalarına sahip olabilir. Bu sistemlerin aynı standartta olması, projenin sürdürülebilirliği açısından önemli bir avantaj sağlar. Bu model, genellikle işten işe (B2B) sistemlerde fiyatlandırma ve talimatlandırma süreçlerinde, alt yüklenicilere veya bayilere bilgi aktarmak için kullanılır. Bu entegrasyon modeli, veri akışının tek bir kaynaktan birden fazla hedefe yönelik olduğu durumlar için etkili bir çözüm sunar ve bu tür senaryolarda, bilgi dağıtımını ve yönetimi açısından önemli bir rol oynar.



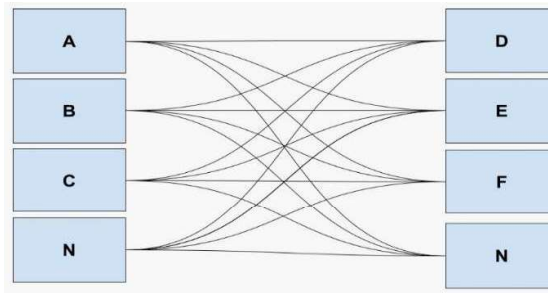
Şekil 3. Entegrasyon Modeli III

#### 2.1.4. B, C, N Sistemlerinden A Noktasına Çok Kaynaklı Tek Hedefli Entegrasyon

Şekil 3 aynı zamanda özellikle veri toplama ve çekme gibi işlemlerde kullanılan çok kaynaklı tek hedefli entegrasyon modelini de göstermektedir. Bu modelde, birden fazla kaynak bulunurken hedef tek olmaktadır. Hedef sistem, kaynak sistemlerden gelen veriler için kontrol sorgusu yapmaz ya da yapamaz. Kaynak sistemlerden toplanan veriler birleştirilir, anlamlandırılır ve ardından hedef sisteme aktarılır. Bu aktarımlar kaydedilir, oluşabilecek aktarım hataları sınıflandırılır ve hata türlerine göre ilgili kişilere bilgilendirmeler yapılır. Kaynak sistemlerin entegrasyonu, manuel veya otomatik olarak tetiklenebilir. Örnek olarak, birden fazla satış noktası olan bir organizasyonda, bu noktadaki verilerin ana sisteme aktarılması bu modelle gerçekleştirilir. Uç sistemler, genellikle üst sistemin verdiği yetkiler dahilinde çalışır ve bu sistemler, entegrasyon sisteminin çalışıp çalışmadığından haberdar olmayabilir. Sistem, genellikle arka planda veya kullanıcı arayüzüne sahip bir uygulama olarak işletilir. Veri entegrasyonunu sağlamak için, kaynak sistemlerin her birinin anlaşılması ve veri formatlarının standartlaştırılması için ekstra çaba ve kaynak gerekebilir. Uç sistemlerde yapılacak herhangi bir değişiklik, veri akışını engelleyebilir. Bu nedenle, bu tür entegrasyon sistemlerinin bakımı ve güncellenmesi ciddi maliyet ve çaba gerektirir. Bu model, bilgilerin birden fazla kaynaktan toplanıp tek bir hedefe aktarılması gereken durumlar için idealdir ve veri yönetimi ve analizi açısından kritik bir rol oynar.

#### 2.1.5. A, B, ..., N Sistemlerinden A, B, C Sistemlerine Çok Kaynaklı ve Çok Hedefli Entegrasyon

Şekil 4, genellikle mikro servis mimarisi olarak adlandırılan ve dağıtık sistemler arasındaki entegrasyonu gösteren bir modeli betimlemektedir. Bu modelde, her sistem kendi başına çalışabilen bir yapıya sahiptir ve uygulamalar arasında sürekli veri transferi gerçekleşir. Sistemler birbirlerinden bağımsızdır ve birbirlerine bağlı olmadan işlev görürler. Bu durum, bir sistem çalışmayı durdurduğunda bile diğer sistemlerin kendi başlarına çalışmaya devam edebilmelerini sağlar. Bu tür entegrasyon, sistemlerin birbirlerine karşı bağımlılıklarını en aza indirerek, her bir sistemin bağımsız ve esnek bir şekilde işlemesine olanak tanır. Böylece, bir sistemdeki aksaklıklar diğer sistemlerin işleyişini doğrudan etkilemez ve bu dağıtık yapı, genel sistem dayanıklılığını ve güvenilirliğini artırır. Mikro servis mimarisi, özellikle büyük ve karmaşık sistemlerde, modülerlik ve esneklik sağlayarak, sistemler arası entegrasyon ve işbirliğini kolaylaştırır. Bu model, sistemlerin bağımsızlığını ve birbirleriyle olan etkileşimlerini optimize ederek, daha verimli ve etkili bir entegrasyon çözümü sunar.



Şekil 4. Entegrasyon Modeli IV

E-devlet uygulaması, mikro servis mimarisi ile çalışan sistemlerin etkili bir örneğidir. Bu sistem, çeşitli devlet hizmetlerini tek bir çatı altında toplayarak, kullanıcıların farklı hizmetlere kolay ve verimli bir şekilde erişimini sağlar. Kullanıcılar, e-devlet üzerinden kullanıcı adı ve şifre ile giriş yaparak, vergi borçlarından diploma notlarına kadar pek çok bilgiye ulaşabilirler. E-devlet sistemi, her bir uygulamanın özerk bir şekilde çalıştığı ve ihtiyaç halinde diğer uygulamalarla veri alışverişinde bulunduğu bir yapıya sahiptir.

Bu entegrasyon, her bir servisin belirli yetkiler çerçevesinde bağımsız çalışmasını ve özel veri transferlerini sağlayarak, sistemler arasında tam zamanlı ve bütünlük bir işleyiş sunar. E-devlet üzerinde gerçekleştirilen her bir işlem, gerekli olduğunda diğer sistemlerle entegre bir şekilde veri alışverişi yaparak kullanıcıların ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verir.

Özellikle SaaS (Software as a Service) modellerin yaygınlaşması ile birlikte, mikro servis mimarisi kullanan sistemlerin sayısı günümüzde artmaktadır. Bu sistemler, uygulamalar arası entegrasyonun temelini oluşturan mimari üzerine inşa edilmiş olup, entegrasyon süreçleri kapsamlı bir şekilde hazırlanır. Bu sayede, tüm süreçler entegrasyon odaklı olarak geliştirilir, böylece sistemlerin bütünlük ve esnek bir şekilde işlemesi sağlanır. Bu yaklaşım, veri ve hizmetlerin yönetiminde etkinlik ve verimlilik sağlayarak, kullanıcılara daha iyi bir deneyim sunar.

#### 2.1.6. Entegrasyon Süreçlerinin PUKÖ Döngüsüne Uyarlanması

Her entegrasyon projesinde Planla-Yap-Kontrol-Önlem (PUKÖ) döngüsünün uygulanması önemlidir. Entegrasyon, birden fazla disiplinin bir araya geldiği bir alan olduğu için, uygulayıcıların entegrasyon süreçlerinde sürekli iyileştirme adımlarını gerçekleştirirken PUKÖ döngüsünü dikkate almaları gerekmektedir. Bu döngünün şu şekilde işlemesi önerilmektedir:

**Planlama Aşaması:** Projenin analizi ve dokümantasyonu yapılır. Bu aşamada, kalite yönetim sistemleri metodolojileri kullanılabilir, örneğin beyin fırtınası teknikleri ve neden-sonuç diyagramları. Bu süreçte, projeye etki edebilecek çeşitli faktörler, örneğin makineler, malzemeler, metotlar, çevre ve insan faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

**Uygulama Aşaması:** Burada, planlanan işlemlerin gerçekleştirilmesi, yani kodlamanın yapılması veya yaptırılması söz konusudur.

**Kontrol Aşaması:** Kodlama ve uygulama tamamlandıktan sonra, entegrasyon sonuçları kontrol edilir. Mevcut sistem raporlarının yanı sıra, yeni raporlar hazırlanarak hataların tespiti yapılır.

**Düzeltilme Aşaması:** Tespit edilen hatalar, bu aşamada düzeltilir ve düzeltme işlemleri detaylı bir şekilde kayıt altına alınır. Ayrıca, düzeltme işlemleri sırasında hatalı veri izinin bırakılıp bırakılmadığı da kontrol edilir.

Sonrasında, geliştirilen yazılım, süreçler ve analizler gerektiğinde değiştirilir. Hataların tekrarlamaması için gerekli önlemler alınır. Bu süreçlerin her aşamasında, projenin mevcut durumunu görselleştirmek ve entegrasyon sonrası durumu görselleştirebilmek için histogram çizme yöntemleri de uygulanabilir. Entegrasyon süreçlerinde hedef, verileri toplamak ve bu veriler üzerinden kalite yönetim süreçleri için gerekli analizleri yapmaktır. Bu analizler, verileri toplamak için entegrasyon süreçlerini işletmek ve bu süreçleri işletirken kalite yönetim süreçlerindeki metodolojilerden faydalanmak gerektirir. Bu yaklaşım, kalite yönetimi, analiz, veri toplama, entegrasyon ve entegrasyon süreçlerini yönetmek için kalite yönetim sistemleri metodolojilerinin kullanılmasını gerektirir, ve bu süreçler birbirleriyle etkileşim içinde olan ve sürekli iyileştirme metodolojisinin bir parçasını oluşturan bir döngüyü temsil eder.

#### 2.2. Entegrasyon Süreçlerinde İsrafın Önlenmesi

Organizasyonlarda kalite süreçlerinin gelişimine odaklanmanın ana konusu israftır. İsrafı engellemek ve sürekli iyileştirmeleri teşvik etmek için, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramlarının benimsenmesi ve bu doğrultuda uzmanlardan danışmanlık alınarak kalite takımlarının oluşturulması büyük önem taşır.

Kalite literatüründeki israf kavramını entegrasyon süreçlerine uyguladığımızda, aşağıdaki temel israf sebeplerini tanımlayabiliriz:

- Hatalı Veri Girişi: Yanlış veya eksik veri girişleri, işlemlerin tekrarlanmasına veya hatalı sonuçların üretilmesine neden olabilir.
- Talebin Dışındaki Toplanan Veriler: Gereksiz veri toplama, kaynakların ve zamanın boşa harcanmasına yol açar.
- İşlenmesi Gereken Veriler: Henüz raporlanmamış veya asla raporlanmayacak olan veriler, veri işleme süreçlerinde israfa sebep olabilir.
- Gereksiz/Zaman Kaybına Yol Açan Aksiyonlar: Verimliliği düşüren ve zaman kaybına neden olan gereksiz işlemler.
- Gereksiz Veri Girişleri veya Veri Kopyalamaları: Aynı verinin birden fazla kez girilmesi veya kopyalanması, işlem süreçlerinde verimsizliğe yol açar.
- Süreç Beklemesi: Zincirleme faaliyetlerde bir aşamadan diğerine geçiş öncesi kaynakların, insanların veya veri aktarımının gereksiz yere bekleme durumu.
- İnsan Beklemesi: Ekipman veya faaliyetlerin tamamlanmasını bekleyen insan kaynaklarının verimsiz kullanımı.

İsrafi önlemek için, bu süreçlerin her biri detaylı bir şekilde incelenmeli, kök neden analizi yapılmalı ve her bir sebep, kalite yönetim süreçleri kapsamında, sürekli iyileştirme aşamalarından geçirilmelidir. Teknik iyileştirmeler ve basit iyileştirmeler belgelenmeli, yazılım geliştirme süreçleri standartları belirlenmelidir. Özellikle organizasyonlarda, yazılım süreçleri dışarıdan alınan hizmetlerle gerçekleştirilebileceğinden, bu süreçlerdeki iyileştirmelerin de dış kaynaklı hizmet kapsamında dokümanite edilmesi önemlidir. Hizmet alınan firmalardan yapılan değişiklik veya güncellemeler için dokümanlar talep edilmeli ve bu dokümanlar prosedürlere eklenmelidir. Bu yaklaşım, entegrasyon süreçlerindeki verimliliği artırarak, israfı en aza indirmeyi ve sürekli iyileştirmeyi hedefler.

### **2.3. Ekip Belirleme**

Entegrasyon projelerinde ekip belirleme süreci, kalite çemberlerinin oluşturulma sürecine benzer bir yaklaşım gerektirir. Kalite çemberleri, iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi hedefleyen ve genellikle firmanın farklı bölümlerinden katılımcıların dahil olduğu küçük gruplardır. Entegrasyon projeleri için ekip oluştururken aşağıdaki adımlar izlenmelidir:

- Uzmanların Seçimi: Ekip, entegrasyonun gerçekleştirileceği modüllerin son kullanıcıları ve süreç yöneticileri dahil, alanda uzman kişilerden oluşmalıdır. Bu, projenin her aşamasında gerekli bilgi ve becerilere sahip olunmasını sağlar.
- Entegrasyon Öncesi ve Sonrası Kontroller: Ekip üyeleri, entegrasyon öncesi ve sonrasında kendi iş süreçlerini kontrol etmeli ve bu kontrolleri detaylı bir şekilde dokümanite etmelidir. Bu, entegrasyonun etkilerini izlemek ve gerektiğinde iyileştirmeler yapmak için kritik önem taşır.
- Koordineli Çalışma: Entegrasyon işleminin başarısı, ekibin her bir bireyinin koordineli bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu, etkili iletişim ve takım çalışması becerilerini gerektirir.
- Sürekli İyileştirme Odaklı Yaklaşım: Yazılım süreçlerindeki sürekli iyileştirme aşamalarında, kalite çemberi oluşturulurken sürekli iyileştirme ve verimlilik artışı hedeflenmelidir.
- Etkili Dokümantasyon: Ekip üyelerinin yaptığı tüm kontroller ve kararlar, etkili bir dokümantasyon süreciyle kayıt altına alınmalıdır. Bu, projenin izlenebilirliğini ve şeffaflığını artırır ve gelecekte benzer projeler için önemli bir referans kaynağı oluşturur.

Bu adımlar, entegrasyon projelerinin etkili bir şekilde yürütülmesine ve sürekli iyileştirme süreçlerinin entegre edilmesine olanak tanır. Ayrıca, projenin genel başarısına katkıda bulunacak şekilde, ekip üyelerinin motivasyonunu ve katılımını artırır.

### **2.4. TKY, Kaizen ve Entegrasyon: İşletmelerin Kalite ve Sürekli Gelişim Yolculuğunda Sinerjik Yaklaşımlar**

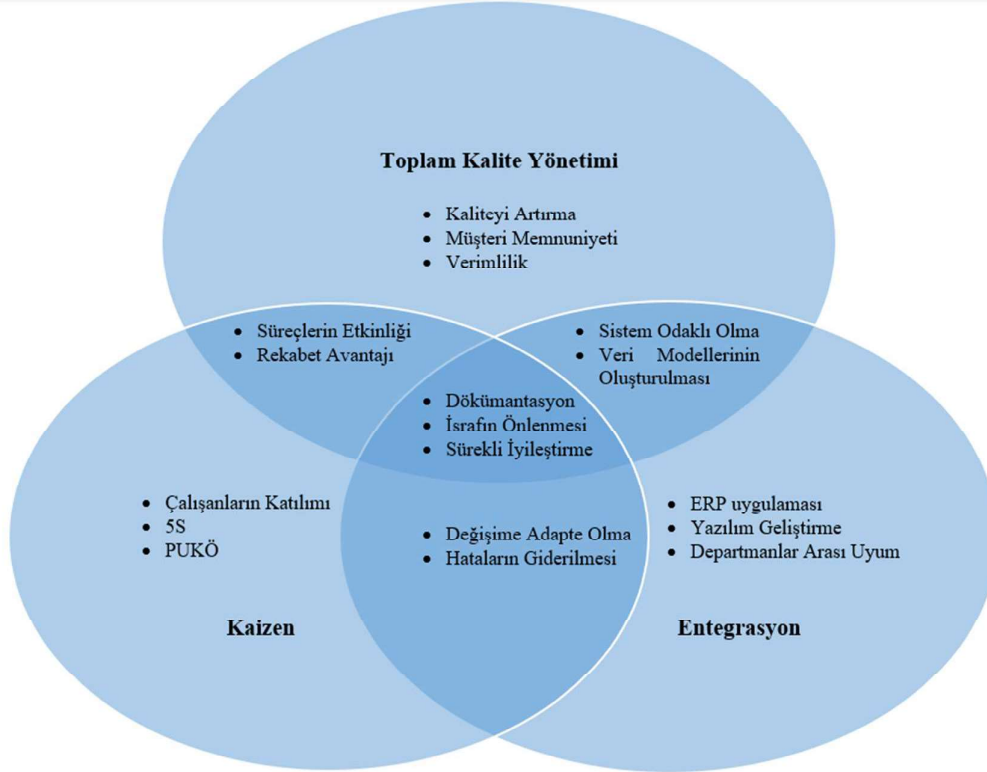
TKY'nin prensipleri, Kaizen'in temel felsefesi ile güçlü bir ilişkiye sahiptir. Her ikisi de müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve çalışan katılımını temel alır. TKY, müşteri beklentilerini karşılamak ve

sürekli iş süreçlerini iyileştirmek üzerine odaklanırken, Kaizen küçük adımlarla sürekli gelişimi teşvik ederek TKY'nin prensiplerini pratiğe döker. Entegrasyon, TKY ve Kaizen'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için hayati öneme sahiptir. İşletmeler, farklı departmanlar ve süreçler arasında entegrasyon sağlayarak, bilgi akışını iyileştirmekte, iletişimi kolaylaştırmakta ve işbirliğini teşvik etmektedirler. Entegrasyon, ayrı çalışan birimleri bir araya getirerek işletmelerin daha verimli ve etkili çalışmasına olanak tanır.

İyileştirilmesi gereken süreçlerin entegrasyon aşamalarının planlanmasında, ana iş ve entegre edilecek yan iş kollarının süreçlerinin projeye dahil edilmesi önemlidir. İş akışına göre belirlenen aşamalar, birbirini etkileyebilecek çeşitli faktörlerden oluşur. Entegre edilecek verinin anlamlı hale getirilmesi için, tüm veri setlerinin karşılıkları ve bağlantıları uç sistemler tarafından anlaşılmalıdır. Entegrasyon öncesinde, nerede ve nasıl konumlandırılacağı belirlenmiş olmalıdır. Her entegre edilecek sistemin belgelendirilmesi gerekmektedir ve bu belgeleri hazırlamak, uç sistemlerin uzman yetkililerinin sorumluluğundadır.

Mevcut iş süreçlerinde, entegre edilmemiş sistemlerin kullanımı sırasında oluşan veri tekrarı, benzer işlerin yapılması, manuel işlemlerin zaman alması ve bu süreçlerde yaşanan aksamaların tespiti ve dokümantasyonu önemlidir. İş süreçlerindeki manuel veri girişleri ve kopya veri girişlerinin tespiti, entegrasyon ile iyileştirilmesi gereken aşamaların belirlenmesinde önemlidir. İyileştirme uygulanmadan önceki süreçlerin, belli bir formüle göre değerlendirilmesi ve mevcut durumun tespiti önemlidir.

Bu durumu ifade etmek için bir Venn diyagramı kullanılabilir. Şekil 5'deki diyagramda, TKY Çemberi kaliteyi sürekli artırma, müşteri memnuniyetini sağlama ve verimliliği iyileştirme hedeflerini içerir. Kaizen Çemberi ise, çalışanların fikir ve katkılarının önemsenmesi, 5S ve PUKÖ döngüsünü temsil eder. Entegrasyon Çemberi, ERP uygulamaları, yazılım geliştirme ve departmanlar arasındaki uyumu sağlayarak iş süreçlerini daha iyi yönetmeyi ifade eder.



Şekil 5. TKY, Kaizen ve Entegrasyon İlişkisi

Venn diyagramındaki kesişim alanları şunları gösterir:

- TKY ve Kaizen Kesişimi: Süreçlerin etkinliğini artırarak rekabet avantajı sağlayan ve kalite standartlarını sürekli olarak yükselten iyileştirmeler.
- TKY ve Entegrasyon Kesişimi: Sistem odaklı olma ve veri modellerinin oluşturulması.
- Kaizen ve Entegrasyon Kesişimi: Değişime adapte olma ve hataların giderilmesiyle verimliliği artırma.
- Üçlü Kesişim (TKY, Kaizen, Entegrasyon): İşletmelerin sürekli gelişim ve mükemmellik yolunda ilerlemesini sağlayan bütünlük bir yaklaşım.

### **3. Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen'e Uygun Entegrasyon Yönetimi İçin İzlenecek Yol Önerisi**

Bu bölümde TKY, Kaizen ve entegrasyon kavramlarını etkin bir şekilde birleştirebilmek için uygulanabilir bir yol haritası önerilmektedir. Bu yol haritası, işletmelerin bu üç kavramı nasıl entegre edebileceklerini, bu süreçlerin işletme stratejileri ve hedefleri ile nasıl uyumlu hale getirilebileceğini, ve bu süreçlerin işletme performansları üzerindeki etkilerinin nasıl ölçülebileceğini detaylandırmaktadır. Yol haritası, işletmelerin bu entegrasyon süreçlerini adım adım uygulayarak, sürekli gelişim yolculuklarında daha bilinçli ve hedef odaklı ilerlemelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, TKY, Kaizen ve entegrasyon kavramlarının iş dünyasındaki pratik uygulamalarına yeni bir bakış açısı getirecek ve işletmelerin bu kavramları daha etkin bir şekilde entegre etmelerine rehberlik edecektir.

#### **1) Proje Başlangıcı İçin**

- a. Entegrasyon yapılacak uygulamaların amaç ve kapsamlarının belirlenmesi.
- b. Entegrasyon yapılacak sistemlerin sahipleri ile veri güvenliği, kvkk ve veri taşıma sözleşmelerinin imzalanması.
- c. Taşınan veya taşınacak verinin manipüle edilmemesi ile ilgili taahhütlerin alınması.
- d. Entegrasyon dokümantasyonunun hazırlanması.
- e. Entegrasyon süreçlerinin(zamanlayıcı, tetikleyici vs) gibi işleyişin belirlenip teknik şartnamenin hazırlanması.
- f. SLA (Service Level Agreement), "Hizmet Seviyesi Anlaşmasının planlanması, acil durum veya acil olmayan durumlarda tarafların yükümlülüklerinin belirlenmesi, acil ve acil olmayan durum şemasının oluşturulması.
- g. Taşınan verinin uç sistemlerde alınabilecek raporların belirlenmesi veya rapor yapılacaksa raporların teknik analizlerinin hazırlanması.
- h. Entegrasyon yapılacak uygulamaların varsa web service veya web api dokümanlarının incelenmesi.
- i. Dokümanlara göre servis uçlarının veri tiplerinin belirlenmesi.
- j. Entegrasyon kodlamasının yapılması ve test işlemlerinin tamamlanması, test aşamalarının dokümanla edilmesi.
- k. Canlı sisteme alma, eğitim ve dokümanların teslimi.
- l. Proje teslimi ve destek sürecinin başlatılması.

#### **2) Hata İçin**

- a. Oluşan hatanın tespiti ve kirli/hatalı verinin değiştirilmesi veya silinmesi.
- b. Hatanın giderilmesi, hata giderme dokümanının oluşturulması, mevcut dokümanlara ilgili kondisyonun eklenmesi.
- c. Hata giderildikten sonraki kodlamada değişiklik yapılan operasyonların tekrar test edilmesi.
- d. Canlı sistem güncellemesi.

#### **3) İyileştirme Geliştirme veya Değişiklik İçin**

- a. Entegrasyon uçlarında oluşabilecek güncellemeler neticesiyle entegrasyon akışının bozulmasından kaynaklanan güncellemeler.
  - i. Değişen veya güncellenen servis ucu tespiti.
  - ii. Yeni ek dokümantasyonun hazırlanması.(Versiyon 2)
  - iii. Değişikliğe göre teknik analizin hazırlanması ve taraflara onaylatma işlemi.

- iv. Kodlama ve güncellemenin yapılması.
  - v. Test ortamında testlerin uygulanması.
  - vi. Canlı ortama geçiş.
- b. İhtiyaç ve talepler doğrultusunda yapılacak olan geliştirmeler, iyileştirmeler veya değişiklikler.
- i. İhtiyaç analizinin hazırlanması ve teknik dokümantasyonun hazırlanması.
  - ii. Mevcut dokümantasyonlarda versiyonlama ve ek taleplerin eklenmesi.
  - iii. Ek geliştirmelere talepleri doğrultusunda yapılacak kodlamanın analizi ve test dokümanlarının hazırlanması.
  - iv. Kodlamanın ve güncellemenin yapılması.
  - v. Testlerin uygulanması.
  - vi. Canlı ortama geçiş.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın odak noktası, işletmelerin kalite ve sürekli gelişim hedeflerine ulaşmalarında TKY, Kaizen ve özellikle entegrasyonun etkileşimleri ve öneminin vurgulanmasıdır. TKY'nin müşteri odaklılığı ve Kaizen'in sürekli iyileştirme felsefesi, iş süreçlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmada kritik rol oynar. Entegrasyon, bu iki kavramın işlevselliğini artırarak, iş süreçlerinin daha entegre ve otomatize edilmesine olanak tanır.

İyileştirme gereken süreçlerde, entegrasyon aşamalarının etkin planlanması için ana iş akışı ve bu akışa entegre edilecek yan süreçlerin detaylı bir proje planına dahil edilmesi gereklidir. Bu planlama, iş akışlarındaki etkileşimleri ve bağlantıları dikkate alınarak yapılmalıdır. Özellikle, entegre edilecek verilerin anlam kazanması ve işlevsel olması için, bu verilerin karşılıkları ve bağlantıları uç sistemler tarafından iyi anlaşılmalıdır. Yani, transfer edilen verinin veya materyalin hedef sistemde nasıl yerleştirileceği, proje planında detaylıca ele alınmalıdır. Her entegrasyon sürecinde, bu sürecin detaylarını içeren belgelerin hazırlanması ve bu belgeleri hazırlamak için uç sistemlerin uzmanlarının görevlendirilmesi önemlidir. Çünkü bu uzmanlar, verilerin nasıl alınıp verileceğini en iyi bilen kişilerdir ve bu bilgiyi içeren dokümanları hazırlamakla sorumludurlar.

Entegrasyon, sistemler arasındaki iletişimi kapsayan geniş bir kavramdır. Dijital dönüşüm sürecinde işletmeler, kurumlar ve hükümet uygulamaları gibi çeşitli dijital sistemler, birbirleriyle iletişim kurabilmek için entegrasyonlara ihtiyaç duymaktadır. Fiziksel israfı azaltmak ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen kurumlar, dijital dönüşüm süreçlerinde bu iyileştirmeleri sonraya bırakabilirler. Entegrasyonun temel amacı, zaman israfını önlemek olsa da, entegrasyon süreçlerini gerçekleştirirken de israfı en aza indirmek önemlidir. Sonuç olarak, entegrasyon, başlı başına bir sürekli iyileştirme aracı olarak değerlendirilebilir.

TKY, Kaizen ve entegrasyon kavramları, işletmelerin kalite ve sürekli gelişim hedeflerine başarıyla ulaşmaları için birbirleriyle sıkı bir ilişki içindedir. TKY, sürekli kalite artışı, müşteri memnuniyeti ve verimliliğin iyileştirilmesini hedeflerken, Kaizen sürekli iyileştirmeyi küçük adımlarla destekler. Entegrasyon ise, iş süreçlerinin daha etkin yönetilmesi için işletme içindeki uyumu sağlar. Bu üç kavramın birlikte kullanılması, işletmelere rekabet avantajı, sürekli kalite artışı ve iş süreçlerinde etkinlik sağlamaktadır. Sonuçta, TKY, Kaizen ve entegrasyon, işletmelerin sürekli gelişim ve mükemmellik yolunda ilerlemelerini destekleyen güçlü bir kombinasyon oluşturmaktadır.

Bu konuyu daha detaylı inceleyebilmek ve literatürdeki büyük boşluğu doldurabilmek amacıyla gerçek dünya uygulamalarında TKY, Kaizen ve entegrasyonun etkilerini değerlendiren detaylı vaka çalışmaları yapılmalıdır. Farklı endüstrilerde ve farklı ölçekteki işletmeler üzerinde bu kavramların uygulanması, çeşitli başarı hikayeleri ve karşılaşılan zorluklar incelenmelidir. Bu çalışmalar, TKY, Kaizen ve entegrasyon kavramlarının işletmelerin hedeflerine nasıl katkı sağladığına dair daha derin anlayışlar sunacak ve bu kavramların daha etkin kullanımını teşvik edecektir.

## KAYNAKÇA

- Abbasaliyev, S. (2020). *Öğretim Üyelerinin Algularına Göre Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Akar, Y., Gülhan, Y. B., & Acar, P. (2015). Sağlık Sektöründe Kalite Yönetimi, Sağlık Yöneticilerinin Kalite Anlayışı (Ankara İli Örneği). *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(2), 76-81.
- Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvaro, V. H., Miguel-Davila, J. Á., & Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations: a comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *The TQM Journal*, 30(4), 255-268.
- Aurel, T., M., Simina, A., & Stefan, T. (2015). Continuous Quality Improvement in Modern Organizations through Kaizen Management. *9th Research-Expert Conference with International Participations "Quality 2015"*, Bosnia and Herzegovina-Neum, 27-32.
- Barraza, M.F.S., Smith, T., & Dahlgard-Park, S.M. (2009). Lean-Kaizen Public Service: an Empirical Approach in Spanish Local Governments. *The TQM Journal*, 21(2), 143-167.
- Baskerville, R. Suzanne P. & Ephraim M. (2003). *Enterprise Resource Planning & Organizational Knowledge: Patterns Of Convergence And Divergence*. Americas Conference On Information Systems.
- Brunet, A. P., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446.
- Chams, N., García-Blandón, J., & Hassan, K. (2021). Role Reversal! Financial Performance as an Antecedent of ESG: The Moderating Effect of Total Quality Management. *Sustainability* 2021, 13(13), 7026. <https://doi.org/10.3390/SU13137026>.
- Chapman, C. S., & Kihn, L. A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151-169.
- Dale, B. G., Van der Wiele, A., & Van Iwaarden, J. D. (1999). TQM: An overview. *Managing quality*, 3-33.
- Dalkıran, M. (2021). *Türkiye’de ERP Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Desta, A., Asgedom, H. B., Gebresas, A., & Asheber, M. (2014). Analysis of Kaizen Implementation in Northern Ethiopia’s Manufacturing Industries. *International Journal of Business and Commerce*, 3(8), 39-57.
- Erdil, A., ve Başlıgil, H. (2011). Kurumsal Kaynak Planlamanın Endüstriyel İşletme Bünyesinde Kurulması- Kurulumunda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözümleri. *XI. Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, 624-640, İstanbul.
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Gulledge, T. (2006). What is integration? *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 5-20.
- Hartrum, T. C., & Nonnweiler, J. C. (2001, August). Software system integration methodology using formal specifications. In Proceedings of the 44th IEEE 2001 Midwest Symposium on Circuits and Systems. MWSCAS 2001 (Cat. No. 01CH37257) (Vol. 2, pp. 674-677). IEEE.
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 238-244.
- Irani, Z., & Love, P. E. (2002). Developing a frame of reference for ex-ante IT/IS investment evaluation. *European Journal of Information Systems*, 11, 74-82.



- Joseph, I. N., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (1999). An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journal of Production Research*, 37(10), 2201-2215.
- Karabıyık, B. K. (2019). *Yükseköğretimde Kurumsal Uygulamaların Entegrasyonunun Kabul Düzeyine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Larsson, S., Myllyperkiö, P., Ekdahl, F., & Crnkovic, I. (2009). Software product integration: A case study-based synthesis of reference models. *Information and software technology*, 51(6), 1066-1080.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). Total quality management: origins and evolution of the term. *The TQM magazine*, 10(5), 378-386.
- McLoughlin, C., & Miura, T. (2018). *True Kaizen: Management's Role in Improving Work Climate And Culture*. New York: CRC Press.
- Negiz, M. (2013). *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management*, 15(4).
- Oliveira, J. M., & Gomes, C. F. (2023). Excellence models beyond total quality management: inception, thematic structure and forthcoming paths. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-33.
- Sağlam, S. (2008). *ERP Sistemleri ve Üretim Planlama Kontrol Faaliyetleri İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308.
- Taşçı, D., Eroğlu, E., Çabuk, S. N., Duman, G., Ağlargöz, O., Erdemir, E., ve Özsoy, E. A. (2013). *Kalite Yönetim Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Van Nguyen, T. A., Nguyen, K. H., & Tucek, D. (2023). Total Quality Management 4.0 Framework: Present and Future. *Total Quality Management*, 16(3), 311-322.
- Wittenberg, G. (1994). Kaizen-The Many Ways Of Getting Better. *Assembly Automation*, 14(4):12-17.

# KAVRAMSAL VE TARİHSEL OLARAK VATANDAŞLIK

Güven ŞEKER<sup>1</sup>

Hüseyin GÜL<sup>2</sup>

## Özet

Vatandaşlık kavramı, modern ulus-devletin ortaya çıkmasıyla birlikte kişilerin devlete karşı hak ve sorumluluklarının belirlendiği, ulusal topluluğa üyelik ve bu üyeliğin getirdiği haklar ve yükümlülükler üzerine odaklanan çok katmanlı bir durumu ifade eder. 1990'lı yıllardan itibaren küreselleşme tartışmaları, uluslararası göç ve ekonomik örgütlerin etkisiyle vatandaşlık konusunu karmaşık hale getirmiştir. Bu çalışmanın amacı, vatandaşlık kavramına dair literatür derlemesi sunmanın yanı sıra küreselleşme literatüründeki vatandaşlık bakış açısını sorgulamaktır. Türkiye'deki uygulamalara örnek olma ve gelişmeleri yakalama amacıyla, kamu yönetimi bakış açısında vatandaşlık konusunu değerlendirmek, siyasi-hukuki işlemlerin farklı boyutlarını ortaya koymak hedeflenmektedir. Vatandaşlık tanımı, dil farklılıklarına rağmen belirli hak ve görevlere dayanan bir aidiyet biçimi olarak kabul edilir. Günümüzde, küreselleşme, çok kültürlülük, terörle mücadele gibi faktörler vatandaşlık kavramını evrimsel bir süreçte sokmuş ve vatandaşlık hakları giderek değişen bir dinamizme sahip olmuştur. Son olarak, vatandaşlık tarihsel gelişimi incelendiğinde, Antik Yunan'dan başlayarak siyasi üyelik ve ulus-devlet anlayışına kadar uzandığı görülmektedir. Günümüzde küreselleşme, çok kültürlülük, insan hakları gibi etkilere vatandaşlık kavramı sürekli evrim geçirmekte ve bu değişimler kamu yönetimi alanında daha kapsamlı araştırmaları gerektirmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Vatandaşlık, Kamu Yönetimi, Modern Dönemde Vatandaşlık

**JEL Kodları:** R50, K19, D78

## CITIZENSHIP: A CONCEPTUAL AND HISTORICAL FRAMEWORK

### Abstract


The concept of citizenship refers to a multi-layered situation in which the rights and responsibilities of individuals towards the state are determined with the emergence of the modern nation-state, focusing on membership in the national community and the rights and obligations that come with this membership. Since the 1990s, discussions on globalization have complicated the issue of citizenship under the influence of international migration and economic organizations. This study aims to present a literature review on the concept of citizenship and questions the citizenship perspective in globalization literature. To set an example for practices in Türkiye and catch up with developments, it aims to evaluate the issue of citizenship from the perspective of public administration and reveal the different dimensions of political-legal transactions. The definition of citizenship is considered a form of belonging based on certain rights and duties despite language differences. Today, factors such as globalization, multiculturalism, and the fight against terrorism have brought the concept of citizenship into an evolutionary process, and citizenship rights have an increasingly changing dynamism. Finally, when the historical development of citizenship is examined, it is seen that it extends from Ancient Greece to political membership and the understanding of the nation-state. Today, the concept of citizenship is constantly evolving due to influences such as globalization, multiculturalism, and human rights, and these changes require more comprehensive research in the field of public administration


**Keywords:** Citizenship, Public Administration, Citizenship in the Modern Era

**JEL Codes:** R50, K19, D78

## GİRİŞ

Vatandaşlığın elde edilmesi, kişilerin başka bir devlete vatandaşlık müracaatı ve bu müracaat sonucunda vatandaşlık elde etmesi modern ulus-devletin ortaya çıkması ile birlikte bir sorun haline gelmiştir. Devletin var olabilmesi için gerekli beşerî sermaye millettir. Millet bireylerden oluşan belirli bağlarla birbirine bağlı insanlardan teşekkül eder. Modern ulus devletlerde bu bağ “vatandaş” terimi ile ifade edilir. Bireyin vatandaş olarak devlete karşı sahip olduğu hak ve sorumluluklar ile devletin

<sup>1</sup>Misafir Öğretim Üyesi, Carleton University- Norman Paterson School of International Affairs, Ottawa, Canada, guvenseker@cunet.carleton.ca,  ORCID ID: orcid.org/0000-0003-4766-7921.

<sup>2</sup>Dr. Öğretim Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, Türkiye, huseyingul@adu.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7584-8354.

vatandaşlarına karşı sorumluluğu, ülkeden ülkeye vatandaşlık tanımını ve vatandaşlara dönük uygulamalarını farklı kılabilmektedir.

Vatandaş olmak modern ulus-devlet “sağduyusunun” bir parçasıdır. Ulusal topluluk, kişinin üyeliğini belirler. Vatandaşlar bu toplulukta çeşitli iktisadi, siyasi, sosyal ve kültürel haklara sahiptir. Bu haklar, devlete ve topluma karşı yükümlülüklerle dengelenir. Bunlar, yasalara uymak, vergi ödemek ve savaş durumunda ülkeyi savunmak gibi çeşitli ödev ve yükümlülüklerdir. İlkesel olarak, her vatandaşın yalnızca bir ulus-devlete ait olması ve bu ulus-devletin, kendi topraklarında kalıcı olarak yaşayan tüm bireyleri vatandaşı olarak kabul etmesi amaçlanmaktadır. Bu bakımdan vatandaşlık, ülkedeki herkesin tabii olduğu kavram anlamına gelirken, vatandaşın dışında kalan diğerleri yabancı olarak anlaşılmaktadır (Castels, 2007: 18).

Vatandaşlık, hukuki, siyasi ve sosyo-ekonomik yönleri olan çok boyutlu bir durumu ifade eder. Bu “çok boyutlu” duruma ilişkin olarak 1990’lı yıllardan itibaren sosyal bilimlerin alanında yoğun bir ilgi söz konusu olmuştur. Vatandaşlıkla ilgili akademik ve siyasi tartışmaların hız kazanmasında “küreselleşme” tartışmalarının etkisi göz ardı edilemez. Küreselleşmenin etkisiyle artan uluslararası göç dünya tarihi bakımından günümüze kadar görülmedik şekilde yaygın bir hal almıştır. Bu duruma ulus-ötesi siyasi yapıların ve ulus-aşırı ekonomik örgütlerin artan önemi büyük katkı yapmıştır. Bu katkının ulus-devletler üzerinde yarattığı baskı ve etki, ulus-devletin mevcut siyasi, iktisadi ve sosyal yapılarının sorgulanmasına ve bunların değişimine yönelik taleplerin yoğunlaşmasına kaynaklık etmiştir. Soya dayalı klasik vatandaşlık yerine, çok-kültürlü Amerikan vatandaşlığı ve çok-kimlikli Avrupa Birliği vatandaşlığı gibi yeni siyasi ve hukuki tartışmalar baş göstermiştir (Esendemir, 2008:11). Türkiye’de vatandaşlık Türk vatandaşlığı kanunu ile ortaya konulmaktadır. Kanun vatandaşlık tanımını Madde 3-ç bendinde “*Türk vatandaşı: Türkiye Cumhuriyeti Devletine vatandaşlık bağı ile bağlı olan kişiyi*” ifade eder şeklinde tanımlamaktadır. Vatandaşlık bağının kazanılması ise ikinci bölüm 5 ve devamı maddelerde açıklığa kavuşturulmuştur. 5. maddeye göre “*Türk vatandaşlığı, doğumla veya sonradan kazanılır*” şeklindedir. Doğumla yani soya dayalı vatandaşlık kazanımı, anne ve babadan herhangi birisinin Türk vatandaşlığına bağlanmıştır. Ayrıca doğumda anne veya babanın vatandaşlığı yoksa Türkiye’de doğan çocuk da Türk vatandaşı olarak kabul edilmektedir. Son olarak sonradan kazanılan vatandaşlık ise yetkili makam kararı veya evlat edinilme ya da seçme hakkının kullanılması ile gerçekleşir. Dolayısı ile kanundaki düzenleme ulus devlet yaklaşımı ile ele alınabilecek bir bakış açısını ifade etmektedir.

Vatandaşlık konusunun kamu yönetimi bilimi bakış açısı ile ele alınması ve değerlendirilmesi, bu alandaki konu zenginliğini arttırabileceği gibi vatandaşlık özelinde gelişen siyasi ve hukuki iş, işlem ve uygulamaların farklı boyutlarını ortaya koyabilecektir. Bu bakış açısı ile çalışmanın amacı, vatandaşlık kavramı ile ilgili literatür derlemesi sunmanın yanı sıra küreselleşme alan yazındaki vatandaşlık bakış açısını sorgulamaktır. Bu açıdan çalışma Türkiye’de bu alanda yapılacak çalışmalara en azından “kavramsal ve tarihsel” süreç özelinde bir katkı sunma gayretindedir.

## 1. VATANDAŞ VE VATANDAŞLIĞIN TANIMI

Vatandaşlık, günlük hayatta ve akademik alanda yaygın olarak kullanılmaktadır. Vatandaşlık kavramını "ideal topluluğun aktif olarak hayata geçirilmesi" olarak gören Yunan filozoflarına kadar giden uzun bir geçmişi bulunmaktadır. Genel anlamda vatandaşlık, belirli hak ve görevlere dayanan belirli bir aidiyet biçimi olarak ifade edilmektedir (Weber-Pillwax, 2008:194).

İngilizce’de resmi "devlet vatandaşlığı" ve "vatandaş" olarak topluma tam üyelik olmak üzere iki farklı kavram için yalnızca *citizenship* terimi kullanılırken, Fransızca’da vatandaşlık hem resmi vatandaşlığı hem de vatandaşların haklarını (cumhuriyet geleneği bağlamında) tanımlayan *citoyenneté* terimi ile ifade edilmektedir. Almanca ve İskandinav dillerinde ise resmi vatandaşlık ve vatandaşlık için *Staatsbürgerschaft* ve *Mitbürgerschaft* iki farklı kelime vardır. Bu terim farklılıkları resmi devlet vatandaşlığı ile vatandaş olarak toplumun tam üyeliği arasındaki ayrımı ifade etmek için kullanılır (Andersen, 2005: 89).

Türkçede vatandaşlık, kardeşlik kökünün vatan ve yurt kavramları ile farklı şekillerde ele alınması sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda vatandaşlık, ülkeye, uyrukluk yani Türklük yönünden bağlı

olmayı ve çeşitli hak (seçme-seçilme hakkı, ifade hürriyeti gibi anayasal haklar) ve anayasal sorumlulukları (vergi ödeme, askere gitme gibi) ifade etmektedir.

"*Vatandaş*" kelimesi, tamamen modern bir devletin üyesi olan, oy kullanma, siyasi görevde bulunma ve kamu yararına hak talep etme gibi olası tüm yasal haklara sahiplik olarak anlaşılmaktadır. Herhangi bir devlet vatandaşının ülkeden ülkeye değişen bazı sorumlulukları da bulunmaktadır. Aslında, bir devlette resmi üyelikten doğan haklar ile bu devlette ikamet eden kişilerin maddi hakları arasında giderek artan bir ayırım söz konusu olmamaktadır (Glick Schiller & Caglar, 2008:203-204). Son yıllarda ikamet odaklı yaşam ve sorumluk sahibi olma gibi bir düzenin yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. İkamet konusu, vatandaşlığın önüne geçen küresel bir etkinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Vatandaşlığın hukuki tanımı, birey ile devlet arasındaki yasal ilişkiyi vurgular. Bu nedenle, yasal statü, bireyin vatandaş olarak tanındığını, devletin hak ve sorumluluklarını devletle ilişkili olarak tanımladığını ifade eder. Bu bakımdan vatandaşlık, vatandaşlar ve yabancılar arasında değerli bir çizgi ile bölünmüş hale gelir. Vatandaşlığa alma işlemini yerine getiren devletlerin kabul ölçütleri veya ikili/çok uluslu kişilerin kabul süreçlerini yerine getiren ülkeler artık artan randa tercih edilmektedirler. Günümüzde vatandaşlık statüsünün mahal alanı, sınırlara bağlı ulus-devlet (Lister & Pia, 2008: 59) olarak ortaya çıkmaktadır.

Vatandaşlık ile ilgili fikirler, hükümetlerin kasıtlı politika seçimlerinden etkilenerek, değişen sosyal, ekonomik ve siyasi beklentileri yansıtan değişikliklerle sürekli olarak inşa edilmekte ve yapılandırılmaktadır. Küreselleşme olgusu ve terörle mücadele vatandaşlık kavramı için farklı bir anlam yapısı oluşturarak yeni kavramsal alan inşasına yol açmaktadır. (Mullard & Cole, 2007: 7). Kavram süregelen sosyal bağlamlardan etkilenerek değişmektedir.

Vatandaşlık konusunda temel yaklaşımı ortaya koyanların başında gelen T.H. Marshall, vatandaşlık yolu ile kimlik, aidiyet, statü, haklar ve sorumluluklar da dahil olmak üzere bir kişinin belirli bir toplumun tam üyesi haline geldiğini (Marshall, 1950) ifade etmektedir. Ona göre vatandaşlık statüden başka bir şey değildir. Turner' a göre bu, bir insanı toplumun yetkili bir üyesi olarak tanımlayan, kişilerin ve sosyal grupların kaynak akışını şekillendiren bir dizi uygulama (hukuki, politik, ekonomik ve kültürel)" dir (Turner, 1993). Bu uygulamalar devlet ve vatandaşları arasında toplumunda siyaset alanı içinde "sivil toplum ile devlet arasındaki arabulucu" bir ilişkiyi tanımlayan hak ve görevleri gerektirir (Hays-Mitchell, 2008: 203).

T. H. Marshall, "*Vatandaşlık ve Sosyal Sınıf*" (1950) adlı çalışmasında, vatandaşlık, herkesin tam ve eşit bir toplum üyesi olarak muamele görmesini sağlamanın yoludur demektedir. Bu nedenle Marshall, vatandaşlığın tam ifadesinin, liberal-demokratik refah devletinde gerçekleştiğine inanmıştır. Böylece devlet, herkes için bireysel, siyasi ve sosyal hakların garantörü olur ve toplumun her üyesinin tam olarak toplumun ortak yaşamına katılmasını ve rahat şekilde yaşamasını sağlar (Lister & Pia, 2008: 63). T. H. Marshall'ın çalışması, vatandaşlığın, bireylerin kendi farklı yaşam biçimleri ve seçimlerine uymalarını sağlamak için topluma yeterli derecede dâhil olmasını sağlayan bir statü eşitliği yaratmaya çalışmak için nasıl geliştiğini tanımlama özellikle önemlidir. (Lister & Pia, 2008: 30).

T.H.Marshall'ın sıkça ele aldığı tartışmada vatandaşlık, özellikle bireysel, siyasi ve toplumsal hakları tanıyan ulus-devletle ilgili bir durumdur. Bireysel haklar, kişisel özgürlük için yasalar ile güvence altına alınan haklar, ifade özgürlüğü, dernek kurma, dini hoşgörü ve sansürden korunma özgürlüğüdür. Siyasi haklar, siyasi süreçlere katılma hakkını, sosyal haklar ise eğitim, ekonomik güvenlik ve sosyal devlet hizmetleri gibi sosyal yardımlara ve kaynaklara erişim haklarını içermektedir (Marshall, 1950).

Vatandaşlık konusundaki var olan tartışmalar, Marshall'ın yaşadığı zamanda daha az belirgin olan çoğulculuk ve çeşitlilik biçimleri bağlamında gerçekleşmektedir. Ulus-devlet, toplumsal hakların ana sağlayıcısı olmasına rağmen, sınırları uluslararası göç, çok-uluslu şirketler, ulus-ötesi siyasi örgütler gibi yapısal etkiler yoluyla değişime/dönüşüme zorlanmaktadır. Bu değişim süreci içinde vatandaşlık ve kimlik konusundaki tartışmalar birçok gelişmiş ülkede başlamış olması şaşırtıcı değildir (Jackson, 2003:2). Çünkü bu süreç çok dinamik ve farklı etkiler ile sürekli bir değişim içinde kendini göstermektedir. Nitekim "ortak idealler" kavramı ile tanımlanan vatandaşlık, soy bağından ziyade doğum ülkesinde (yerinde) ikamet etme hakkı soy bağından gelen akrabalık önceliğini yerinden etmeye başlamıştır (Cesarani & Fulbrook, 2003: 1).

Bu nedenlerle vatandaşlık, bir tanım içinde ele alınabilecek statik bir kavram değildir. Vatandaşlık tanımında sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel bağlamlar bulunmaktadır. Vatandaşlığı şekillendiren ve tanımlayan sivil, politik ve sosyal haklar birilerine eşit derecede değerlendirilemezler. Artık devletler var olan tehdit algılamalarına göre sık sık özel hayatın gizliliği, ifade özgürlüğü ve toplanma özgürlüğü gibi bir takım kişisel hakları yeniden tanımlayarak bu hak ve özgürlüklere istisnai durumlarda sınırlama getirmektedir (Mullard & Cole, 2007: 12). Özellikle bu gibi durumlarda vatandaşlık kavramı katı devlet uygulamalarında (Howard-Hassmann & Walton-Roberts, 2015), hak ve özgürlük alanının kolay sınırlandırılmasına yol açabileceği gibi (Joppke, 2013), polis devlet uygulamalarında (Power, 2016) farklı boyutlara yol açabilmektedir.

Vatandaşlık devasa büyük kurumsal yapıların kontrolünde kurulan iyi bir ağ olarak ifade edilebilir. Var olan vatandaşlık tanımları (örneğin statü vatandaşlığı, haklar olarak vatandaşlık, uygulama olarak vatandaşlık ve kimlik olarak vatandaşlık), vatandaşlığı ima ettiği ve aktif bağlantılardan (bunlar dikey, yani birey ile devlet arasında ya da yatay yani bireyle topluluk arasında (ulus) kendisini kimliğe dayandıran ya da her ikisi arasında) geçtiği fikrini benimsemektedir. Bu nedenle vatandaşlar, iş birliği, hak ve yükümlülüklerin fayda ve yüklerini dağıtan ilişkisel ağı üyesidirler. Üstelik bireyler, artık niteliksiz bir bağlılığa sahip tek, birleşik ve sınırlı bir ağ içinde kilitlenmemektedirler. Vatandaşların diğer ağlarla (yani köken ülke veya çalışma ülkesi) bağlantıları vardır ve uluslararası hukuk gelişmeleri, Avrupa Birliği gibi bölgesel iş birliği biçimleri nedeniyle bireyler ulus devlet dışındaki normatif yapılar arasında yeni bağlantı hatları geliştirilmiştir. Vatandaşlar bu nedenle, başka bir normatif sistemle olan bağlantıları bloke edildiğinde veya olumlu bir sonuç getirmediğinde, pozisyonlarını değiştirebilir ve normatif bir sistemle (yani, insan hakları rejimi veya Avrupa Birliği) bağlantılarını etkinleştirebilmektedirler (Kostakopoulou, 2008: 108).

Dolayısı ile vatandaşlığın tarihsel arka planı ile bağlantılı yapısındaki değişim ve/veya değişikliklerin tespiti önem kazanmaktadır. Bu nedenle vatandaşlığın tarihsel gelişim sürecine kısaca değinmek gerekmektedir.

## 2. VATANDAŞLIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Vatandaşlık tarihi bir şehir devletinde veya polisteki siyasi üyelik olarak adlandırıldığında, Yunan dönemine kadar uzanmaktadır. Eski Yunanlılar için vatandaşlık polis içinde var olmak, Romalılar için imparatorlukta bulunmak/ikamet etmek, modern dönemde ise siyasi toplulukta yani ulus devlette yer almaktır (Lister & Pia, 2008: 68). Dönemlere bakıldığında mekânda bulunma anlayışından topluluk içinde bulunmaya doğru giden bir kavram algılayışı bulunmaktadır. Kavram mekândan bağımsız zihinlerde algılanan bir kavramsal dönüşüm içinde varlığını sürdürmektedir.

### 2.1. Eski Yunan'da Vatandaşlık

Vatandaşlık kavramının tarihsel kökenleri Yunan polisinde ve daha sonra orta çağ kasaba ve şehirlerinde yer almaktadır. Kavram olarak Antik Yunan'daki şehir devletlerini işaret eden *city* den türetilmiş ve şehir devletine mensubiyeti ifade eden bir sözcük olan *citizen* ya da *citoyen* teriminde doğmuştur (Polat, 2010: 5). Vatandaş (*citizen*) kavramının Eski Roma'da da vatandaş anlamına gelen *cives*'den türediği de düşünülmektedir. Vatandaşlık kelimesi bu anlamda ilk kez 1605 yılında "hak ve ayrıcalıklara sahip, bir kentin eşrafı ya da özgür kişisi" anlamında kullanılmıştır (Koshaker & Ayiter, 1977: 11).

Toplumsal ilişki olarak vatandaşlığın doğası, vatandaşlığın düzenlenmesini ima eden normlar ile tanımlanmaktadır. Bu tür düzenlemelerin kökleri antik Atina'da Perikles tarafından ifade edilmiştir. Perikles, vatandaşlığı normatif anlamda tanımlayan ilk figürlerden birisidir. Aristo, vatandaş "yönetimi vatandaşın hayatında paylaşılan ve sırayla yönetilenler" olarak tanımlamıştır (Kostakopoulou, 2008: 14).

Demokrasi ve vatandaşlık kavramlarının ilk kez tarih sahnesine çıktığı site devletlerinde vatandaşlık, ayrımcı fakat katılımcı özelliklere sahiptir. Yunan site devletlerinde yaşayan ve reşit olan herkes değil, yalnızca reşit ve özgür olan erkekler vatandaşlık statüsünde, özgür olmayanlar (köleler) ve kadınlar vatandaşlık sınıflandırması dışında tutulmuştur. Vatandaşlığın katılımcı özelliği, vatandaş olanların siyasi karar alma ve icra süreçlerinin tümüne katılımını ifade etmekteydi. Buna göre vatandaşlar, halk meclislerinde ele alınan kanunları tartışma ve oylama, idarecileri seçme, vergi ödeme ve askerlik

görevini yerine getirme gibi hak ve yükümlülüklerle sahiplerdi. Her iki özellik gerek Roma İmparatorluğu ve gerekse feodal dönemde varlığını önemli ölçüde korumuştur. Yunan şehir devletlerinde ortaya çıkan vatandaşlık nosyonu, günümüz vatandaşlık anlayışından oldukça farklıdır. Antik Yunan devletlerinde vatandaşlar geniş siyasi katılım haklarına sahipti. Yine de vatandaşlık haklardan ziyade yükümlülüklerle tanımlanan bir hukuki statüyü ifade ediyordu (Temelat, 2013: 4).

## **2.2. Eski Roma ve Orta Çağ'da Vatandaşlık**

M.Ö. 500'lü yıllarda gelişen Roma vatandaşlığı, yasal statü (hareket hakkı) olarak vurgulanmıştır. Antik Yunan'da olduğu gibi vatandaşlık, Roma modelinde de çok katmanlıydı; az sayıdaki vatandaşa siyasi hayata katılımlarıyla ilgili hak veya görev verilmişti. Ancak terim, Yunan'a göre daha olumlu bir anlam ifade ediyordu. Çoğu zaman hem doğum ile kazanılan hem de imparatorluğa bağlılık kavramını içeren vatandaşlık, Roma'da güvenlik ve statüye ulaşmak için bir araç (O'Byrne, 2003: 10) olmuştur.

Romalılar vatandaşlığı, fethedilen yerdeki insanlara genişletilebilir ve verilebilir hale getirerek vatandaşlığı siyasi katılımı özümseyerek dönüştürmüştür. Böylece vatandaşlığa sığınma hakkını getirmek suretiyle siyasal haklara sahip olmayan yeni vatandaşlık sınıfının oluşturulması sağlanmış ve militarist bir boyut kazandırılmıştır. İkincisi ise vatandaşların orduya hizmet etme, güçlü bir görev bilincine sahip olma ve kanuna saygı göstermelerine neden olmuştur. Roma İmparatorluğunun gücü ancak katı disiplin ve düzenin korunması ile sağlanabildiğinden, bu durum gerçekten bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Kostakopoulou, 2008: 16).

Roma İmparatorluğu'nda, imparatorluğun sadık yandaşlarını birleştirmeyi amaçlayan daha dar amaçla olsa da üst katmanları imparatorluk kurumlarına dâhil etmek amacıyla bireylere ve gruplara çeşitli derecelerde vatandaşlık verilmiştir (Brysk & Şafir, 2004: 211). Roma sonrası Orta Çağ'da Hristiyanlığın yaygınlaşmasıyla birlikte, siyasi topluluğa aidiyetin yerini kiliseye aidiyet aldığından, birkaç İtalyan devleti dışında, vatandaşlık eski önemini kaybetmiştir. Ancak 18. yüzyıldan sonra Fransız ve Sanayi Devrimleri sonucunda aristokrasinin ve kilisenin hâkim olduğu sosyal ve siyasi düzenin meşruiyetinin sarsılması, bireyle, siyasi toplum arasındaki ilişkinin niteliğini değiştirmiştir. Bu nedenle 19. yüzyıldan bu yana kentleşme, sanayileşme ve modernizasyon ile birlikte vatandaşlık kavramı da önemli değişikliğe uğramıştır (Heater, 2004: 170-173). Vatandaşlığın değişen yapısı bu dönemden sonra ilginç bir hal almaya başlamıştır.

## **2.3. Modern Dönemde Vatandaşlık**

On sekizinci yüzyılın sonlarında vatandaşlık hak olarak görülmeye başlandıktan sonra kamu otoriteleri eliyle hakların ilk "modern" beyanları ortaya çıkmıştır. Birleşik Devletlerdeki Haklar Bildirgesi (1791), birey haklarının devletin yasama yetkisine sınır koyarken, Fransız İnsan ve Yurttaş Hakları Bildirgesi (1789), bireyin haklarının kanunla garanti altına alınması ve uygulanması gerektiği fikrine dayanmıştır (Kiviniemi, 2005: 116). Her iki bildirmede de yenilik olarak vatandaşlar için "eşitlik" ilkesinin ortaya çıkmasıdır. Bu ilkeyle vatandaşlıktaki ayrımcılık vasfının giderilmesi, herkesin-teorik de olsa- eşit birey haline getirilmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle her bir birey, kendi hak ve sorumluluklarının merkezinde, başka bir ifadeyle öznesi olacaktır (O'Byrne, 2003: 10). Özne vasfındaki birey anlayışı, modern ulus-devletlerin, feodal sistemin parçalı, eşitsizlikçi ve imtiyazlı toplum modelini tasfiye ederek, bütünleşmiş bir toplum modeli oluşturması sürecinde kullanılmıştır. Böylece vatandaşlık hem statü hem de kamusal uygulamayı sağlayan bir araç haline almıştır. Bu araçlardan birincisi, liberal geleneğin haklar söylemine ve ikincisi ise cumhuriyet geleneğinin yükümlülükler söylemine dayandırılmıştır (Tobler, 2003: 113). Modernleşme öncesinde dar kalıplara sıkışan vatandaşlık modern dönemde farklılaşarak canlı bir organizmaya benzer şekilde gelişerek farklılaşmaya başlamıştır.

### **2.3.1. Liberal Vatandaşlık**

Liberal vatandaşlık, herkese eşit hak tanınması yoluyla devlet yapısına bağlı olan bu üyeliği desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, liberal vatandaşlığın odağında eşitlikçi bir motif bulunmaktadır. On altıncı ve on yedinci yüzyıllarda mutlakiyetçiliğe karşı geliştirilen liberal vatandaşlık, 1960 ve 1970'lerde başlayan toplumsal bütünleşmenin sorunlarına tepki olarak yeniden yorumlanmıştır.

Liberal açıdan vatandaşlık, “meşru toplumsal eşitsizliğin mimarı” olarak da görülmektedir; bu durum, özgürlüğü besleyen ve pazara dayalı eşitsizliklere izin veren, hatta teşvik eden bir statüdür. Liberal düşünce kaçınılmaz olarak insanın iyiliği konusunu ele aldığından dolayı Halberstam tarafından vatandaş olma ve bir insan olarak iyi yaşama arasındaki ilişkiyi anlamının bir yolu olarak sunulmuştur (Halberstam, 1999’den akt. Collins, 2006: 5).

Tarihsel olarak hakların bir hiyerarşisi oluşturulsa da uluslararası sistemde liberal vatandaşlık görüşü ayrıcalıklı kılınmıştır. Medeni ve siyasi haklar, uluslararası hukukta “adil yargılanabilir” haklar olarak tanınmıştır. Ekonomik, sosyal ve kültürel haklar daha yumuşak ve daha adaletli, “acil” ve “kademeli” olarak değerlendirilmiştir (Khoo & Baudrillard, 2007: 193). Liberal vatandaşlık yaklaşımı aslında uluslararası alanda değerlendirilmeye başlayan vatandaşlık konusu ile ilgili farklı değerlendirme sınıflandırmalarının ulusal alandan uluslararası alana çıkmasını sağlamıştır.

### 2.3.2. Avrupa Vatandaşlığı

Genelde ele alınan vatandaşlık kavramları, birey ile toprak arasındaki ilişkiyi ifade eder. Farklı devletlerin Avrupa uyumu var olan bu süreci değiştirmiştir, devlet artık vatandaşlığın tek bağlı olduğu yer değildir. Avrupa’da “iç içe konulmuş” vatandaşlıkların (ulus üstü, ulusal, ulus-altı vatandaşlıklar) ortaya çıkması önemlidir. Avrupa vatandaşlığının ne olduğu konusunda çok şey ifade edilmese de “eski” (ulusal) ve “yeni” (Avrupa-ulus üstü) vatandaşlık arasında örtük ve/veya açık toplumsal, sosyal ve siyasi müdahale ve bunun ardından gelen aşamalı değişim süreci söz konusudur. Avrupa Birliği hukuki ve siyasi dinamikleri, uyrukluk ve vatandaşlık modelinin temellerini değiştirerek, ulusal vatandaşlığın örgütsel mantığını ve uygulamalarını etkilemiştir (Kostakopoulou, 2008: 35-36). Yeni yapı eski olan kavramları yeniden ele alarak farklı ve sürekli değişen yeni bir dinamik kavram süreci ortaya çıkartmıştır.

Siyaset ve hukuk teorisi açısından “Avrupa vatandaşlığı” hakkında çok sayıda çalışma bulunmaktadır, ancak yine de Avrupa vatandaşlığına dair politik tutum ve davranışlar üzerine görece olarak çalışma eksikliği özellikle AB düzeyinde Eurobarometer kullanılarak karşılaştırmalı çalışmalar yapılmaktadır. Böylece Avrupalıların tutum ve davranışlarının yapılan istatistiksel çalışmalarda belirgin faktörlerin izole edilmesi yoluyla bilinçlenmesi yoluna gidilmiştir. Fakat bu çalışmalar, Avrupa vatandaşlığı konusunda güncel var olan durumu ortaya koymaktan uzaktır; çünkü var olan veriler ne yazık ki genellikle ulusal bağlamda algılanarak değerlendirilmektedir (Muxel, 2009: 157-158). Avrupa vatandaşlığı ve bunun yansımalarını değerlendirmek vatandaşlık ile ilgili ulusaldan uluslararası alana vatandaşlığın doğumundan, gelişmesi ve olgunlaşması sürecinde önemli aynı zamanda dikkate değer bir durumu ortaya çıkartmıştır. Yeni dinamik süreç var olan yapılarda değişimi ortaya çıkardığı gibi eski olan kavramlarda değişmektedir.

### 2.3.3. Ulus Ötesi Vatandaşlık

Birtakım yazarlar ulusal vatandaşlık üzerine yerleştirilen ve gittikçe alakasız hale getirilen yeni bir “ulus ötesi vatandaşlık (postnational)” biçimi öngörmüşlerdir. Bunlara göre devlet, vatandaşlığın uygun bir yeridir, ancak günümüzde vatandaşlık durumunun ulusal sınırların ötesinde giderek arttığı konusunda ısrarcı davranmaktadır. Bu siyasi katılım biçimi ulus ötesi faaliyet olarak nitelendirilmiş “toplumsal hareketler, diğer sivil toplum örgütü ve devlet sınırları içindeki vatandaş olmayan bireylerin” faaliyetleri olarak tanımlanmıştır (Lister & Pia, 2008: 68).

Bir başka tanımlamaya göre ulusötesi vatandaşlık, ulus-devlet sınırlarının ötesindeki kişileri ve kurumları birbirine bağlayan çoklu bağlar ve etkileşimlerdir. Bu tanımlamaya göre ulusötesicilik, mesafelere rağmen ve uluslararası sınırların hala mevcut olduğu durumda küresel olarak kurulabilen ilişkileri ve faaliyetleri ifade eder. Ulusötesicilik kavramına, hedef yerlerdeki dış göç kaynakları, onların ailelerinden ve arkadaşlarından olan insanlar ile diğer tanıdıkları arasındaki hareketler, iletişim ve değiş tokuşları ifade etmek için başvurulmaktadır. Ulusötesicilik kavramını ilk başlarda kullananlar, göç edenlerin göç edilen yerlerdeki iktisadi ve siyasi konumları ile bu konularına bağlı faaliyetleri kapsamak üzere tanımlamıştır. Kavram iş ve eylem belirten bir tanımlama aracı olarak kullanılmıştır. Ancak süreç içinde kavram aynı anda birden fazla kimliği ifade eden birden fazla ülke ve/veya birlik bağına sahip olan tanımlama yapılarını ifade etmek üzere kullanılmaya başlanılmıştır.

Ulusötesicilikten farklı olarak ulus-ötesi vatandaşlık, ulusal vatandaşlık kavramını ret etmediği gibi ulus devletlerin önemini de inkâr etmez. Kavram ile ilgili yapılan değerlendirmelerde devletin ötesinde oluşturulan devlet dışı ağlar ve topluluk yapılarına dikkat çekilerek, çoklu aidiyet ile örtüşen sadakatlerin varlığı ortaya konulmaktadır. Ulus ötesi vatandaşlık, vatandaşlığın uyrukluk modelini öncül olarak kabul ederken, daha liberal ve reforme edilmiş bir şekil tanımlanmaktadır. Böylece, ulus ötesi vatandaşlık, insani yükümlülükleri onaylayarak evrensel kabul edilmiş hak ve özgürlüklerin kapsayıcı şemsiyesi altında kendisini ifade etmektedir. Böylelikle liberal demokratik ulusal vatandaşlık modelini/algısını zenginleştirmekte fakat ulusal vatandaşlığın ötesine geçememektedir (Kostakopoulou, 2008: 78). Aslında modern dönemde de ulus ötesi bakış gelişmiş olsa da ulus devlet anlayışı çerçevesindeki yaklaşımlar güçlü şekilde varlığını devam ettirmektedir.

#### **2.3.4. Farklı Vatandaşlık Yaklaşımları**

T.H. Marshall'ın klasik formülasyonunda, “toplumsal vatandaşlık”, “topluluktaki bireyin tam üyeliğini” ifade ederken, bugün bu tanımlamanın ötesinde farklı faktörlere bağlı olarak kurgulanan vatandaşlık algıları bulunmaktadır (Marshall, 1950; Marshall, & Bottomore, 1992). Birçok araştırmacının gözlemlediği gibi, özellikle 1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılışı ve 1991'de Sovyetler Birliği'nin dağılışı, liberal söylemin küresel çapta yaygınlık kazanmasına yol açmıştır. Böylece yeni vatandaşlık biçimlerini ve vatandaşlık hakları ile ulus-devlete bağlılığın görece ortadan kalkması süreci başlamıştır. Bağlantı kopukluğu, ulus-ötesi vatandaşlık, küresel vatandaşlık ve yerel düzeyde kültür vatandaşlığı olarak ortaya çıkmıştır (Chidester, 2003: 35-36). Bu süreçte gelişen sanayi, teknoloji ve sonucunda ortaya çıkan çevresel sorun ve durumlar ekolojik vatandaşlık denen yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur. Ekolojik vatandaşlık insanların çevre konuları ile ilgili olarak ulusal/uluslararası süreç içinde doğan küresel hak ve sorumluluklarına atıfta bulunan bir yaklaşım şeklinde ortaya çıkmıştır (Hansen, 1993). Tüm bunlara ek olarak medya vatandaşlığı (Ohmae, 1990), cinsel vatandaşlık (Evans, 2013), esnek vatandaşlık (Ong, 1999) ve diğer seçkin ulus-ötesi hak ve kimlikler topluluğunun müşteri vatandaşlığı (Murdock, 1994; Harris, 2009), geniş görüşlü vatandaşlık (Hutchings & Dannreuther, 1999) gibi küresel vatandaşlığın yeni biçimleri söz konusu olmaktadır (Appadurai, 1996'den akt., Chidester, 2003: 36). Açıkçası vatandaşlık, yalnızca yaşamın fiziksel, politik ve ekonomik koşullarıyla değil, aynı zamanda bireyin psikolojik, duygusal (hatta dini ve manevi) boyutlarını da içeren önemli bir kimlik halini almıştır. Vatandaşlık kavrayışındaki bu değişim ve dönüşüm kavramın sürekli gelişen dinamik yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

#### **SONUÇ**

Bu çalışmada, vatandaşlık kavramı ve kavramın tarihsel süreci üzerine olan tartışmaların bir özeti verilmeye çalışılmıştır. Vatandaşlık, bir politik sistemin yetkili üyeleri olarak tanımlanan hukuki, siyasi, ekonomik ve kültürel birtakım uygulamaları ifade eder. Dolayısıyla vatandaşlık bireyler ve onların ait oldukları sosyal gruplara kaynakların tahsisi veya tahsis şekillerini oluşturur (Rudrappa, 2004: 9). İçeriği açısından bu kadar geniş kapsamlı bir anlayışın farklı boyutlarda ele alınması gereklidir.

Vatandaşlık, bir kavram ve bir durum olarak, rastlantısal olmayan bir şekilde gelişmiştir. Elbette bu, kavramın değişkenliği sınırsız olduğu anlamına gelmemektedir. Vatandaşlığın gelişen/genişleyen anlamları ve içeriği tarihsel, hukuki, siyasi ve yapısal gelişmelerle şekillenmiştir. Başka bir ifadeyle vatandaşlık, siyasi ve toplumsal çelişkilerin gölgesinde kısmen tanımlanabilir, kısmen de öngörülemeyen bir geleceği içeriğinde barındırmaktadır. Modern vatandaşlık kavramının tarihsel gelişimi ve hukuk sistemlerince ele alınış biçimi ülkeden ülkeye, sistemden sisteme farklılık gösterir. Vatandaşlığın gelişiminde etkin olan ulus-devletler, yapıları gereği kimlerin vatandaş olacağı ve vatandaşlık statüsüne kabul edileceğinin düzenlenmesinde belirleyici olmuştur. Bunun yanı sıra ulus-devlet sahip olduğu kurumlar sayesinde vatandaşlık hak ve özgürlüklerinin en etkili uygulayıcısı olsa da insan hakları sözleşme uygulamalarının değişiklik göstermesi durumlarında farklı istisnalar da getirebilmektedir (Brysk & Shafir, 2004: 5). Vatandaşlık tanımlama ve içerikleri farklı devletlerin anayasal hak ve özgürlükler sınıflandırmalarına, anlayış farklılıklarına göre şekillenerek ortaya çıkmaktadır.

Tarih boyunca, vatandaşlık kavramı, demokrasi, adalet ve eşitlik terimlerini kavram yapısı içinde biriktirmiştir. Vatandaşlık kavramları, idealizme eğilimli olmakla suçlanabilir. Bununla birlikte, idealizmin bu biçimlerini ve içeriğini kurumsallaşmış resmi haklar ve ödevlerin kaynağı olarak



incelemek önemlidir (Kiviniemi, 2005: 128). Vatandaşlık özelinde Vestfalya<sup>3</sup> çerçeve, halen çok önemli olmasına rağmen, tek başına siyasi realite üzerinde yeterli bir kavramsal geçerlilik sağlayamamaktadır. Geleneksel vatandaşlığın farklı çeşitlerini içeren, aynı zamanda kendi vatandaşlık taleplerini ortaya koyan bölgesel, ulus-ötesi ve küresel kimliklere açık olan daha karmaşık ve farklılaştırılmış bir modele ihtiyaç duyulmaktadır (Falk, 2004: 189). Nitekim bugün küresel gelişmeler, farklı ulus üstü yapılar vatandaşlık anlayışı ve hukuki yapısını derinden etkilemekte vatandaşlık kavramı sürekli olarak yeniden ele alınmaktadır.

Vatandaşlığın anlamı, siyaset felsefesinin ve biliminin ana tartışma konularından biridir. Zira yerleşmiş olan liberal vatandaşlık teorileri, bireyler ve siyasi topluluklar arasındaki ilişkilerin nasıl görüldüğü fikrine meydan okuyan toplumsal, çok kültürlü ve ulus-ötesi eleştirilerle karşı karşıyadır. Buna paralel olarak, vatandaşlık çağdaş sosyal ve politik gelişmeler açısından da zorluklarla baş etmektedir. Küreselleşmenin, Avrupa uyumunun, toplu göçün ve değişen siyasi katılım biçimlerinin ve refah devletinin sağlanacağı bir dönemde Avrupa'daki vatandaşlığın kesin şekli ve yapısı da değişecek gibi görünmektedir (Lister & Pia, 2008: 1). Dünyada farklı boyutlarda yaşanan değişim ve gelişim dinamik yapıya sahip olan vatandaşlık kavramında da değişim ve gelişmeyi sağlayacağı söylenebilir.

Günümüzde küreselleşme, post-modernite, çok kültürcülük, insan hakları ve cinsiyet gibi olguların vatandaşlığı yakından etkilemesi ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday ülke olmasının yanı sıra yakın dönemde anayasa değişikliğiyle geçilen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte kamu yönetiminde çalışmaların başlatılması, bu alanda daha kapsamlı araştırmalar yapılmasını gerektirmektedir. Modern vatandaşlık kurumunun en önemli özelliği ırk ve din ayrımcılığını reddetmesi olarak göze çarpmaktadır. Türkiye'de de vatandaşlık kavramı tarihsel gelişim süreci içinde bu tür ayrımları dışlayıcı olmuştur.

Bütün bu değişim ve gelişmelerin yanında ilginç şekilde özellikle küreselleşmenin de etkisi ile ikametten kaynaklanan hak ve sorumluluklarında vatandaşlık gibi bir kavramsal haline geldiği ve ikamet kaynaklı konuların gerek hukuk alanında gerekse diğer sosyal alanlarda (kamu uygulamaları, sosyal haklar, siyasi haklar gibi) etkili olmaya başladığı söylenebilir. Bu konu ile ilgili olarak Türkiye'de farklı disiplinler arası çalışmaların da yapılması bu süreçte önemli olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Andersen, J.G. (2005). *Citizenship, unemployment, and welfare policy*. In JG Andersen, AM Guillemard, PH Jensen and B. Pfau-Effinger (Eds.), *The Changing Face of Welfare: Consequences and Outcomes from a Citizenship Perspective*, (pp. 75–91). Bristol: Policy Press.
- Brysk, A., & Shafir, G. (2004). Conclusion: Globalizing Citizenship? In A. Brysk & G. Shafir (Eds.), *People Out of Place: Globalization, Human Rights and the Citizenship Gap*, (pp. 209-215). New York: Routledge.
- Cesarani, D., & Fulbrook, M. (2003). *Introduction*, Cesarani, D. and Fulbrook, M. (Eds.) (pp.1-16), *Citizenship, Nationality, and Migration in Europe*. London: Routledge.
- Chidester, D. S. (2003). *Global citizenship, cultural citizenship and world religions in religion education*. Jackson, Robert (Eds.). *International perspectives on citizenship, education and religious diversity*, (pp.29-45). London & NY: Routledge.
- Collins, S. D. (2006). *Aristotle and the Rediscovery of Citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Esendemir, Ş. (2008). *Türkiye'de ve dünyada vatandaşlık: eski sorular, yeni arayışlar*. Ankara: Birleşik Yayınevi.

<sup>3</sup> 1648'de Vestfalya Barışı, Otuz Yıl Savaşı'nı sona erdirilerek, modern devlet sisteminin resmen egemen dünya düzeni çerçevesi olarak kurulmasına neden olmuştur. Bu terim özellikle uluslararası ilişkiler alanında modern devlet anlayışı ile eş anlamda kullanılmaktadır.

- Evans, D. (2013). *Sexual citizenship: The material construction of sexualities*. London: Routledge.
- Falk, R. (2004). *Citizenship and globalism: markets, empire, and terrorism*. In A. Brysk & G. Shafir (Eds.), *People Out of Place: Globalization, Human Rights and the Citizenship Gap*, (pp. 177-189). New York: Routledge.
- Glick Schiller, N., & Caglar, A. (2008). *And ye shall possess it, and dwell therein: social citizenship, global Christianity, and non-Ethnic immigrant incorporation*. In D. Reed-Danahay & C. Brettell (Eds.), *Citizenship, political engagement, and belonging: Immigrants in Europe and the United States*, (pp. 203-225). New Brunswick: Rutgers University Press.
- Hansen, A. (1993). *The mass media and environmental issues*. Leicester: Leicester University Press.
- Harris, J. (2009). *Customer-citizenship in modernised social work*. Harris, J., & White, V. (Eds.). *Modernising social work: Critical considerations*, (pp.67-88). Bristol: The Policy Press.
- Hays-Mitchell, M. (2008). *Who are the victims, where is the violence: the spatial dialectics of Andean violence as revealed by the Truth and Reconciliation Commission of Peru?* D. Cowen and E. Gilbert (Eds.). In *War, citizenship, territory*, (pp. 199-218). London and New York: Routledge.
- Heater, D. (2004). *Citizenship: the civic ideal in world history, politics and education*. Manchester: Manchester University Press.
- Howard-Hassmann, R. E., & Walton-Roberts, M. (Eds.). (2015). *The human right to citizenship: A slippery concept*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press.
- Hutchings, K., & Dannreuther, R. (Eds.). (1999). *Cosmopolitan citizenship*. New York: St. Martin's Press.
- Jackson, R. (2003). *Citizenship, religious and cultural diversity and education*. Jackson, Robert (Eds.). *International perspectives on citizenship, education and religious diversity*, (pp.1-28). London & NY: Routledge.
- Joppke, C. (2013). *Transformation of citizenship: status, rights, identity*. E.F., Nyers, P., & Turner, B.S. (Eds.), *In Citizenship between past and future* (pp. 36-47). London: Routledge.
- Khoo, S. M., & Baudrillard, J. (2007). *Globalisation, terror and the future of 'development': citizenship beyond bare life?* In Mullard, M., & Cole, B. (Eds.). *Globalisation, Citizenship and the War on Terror*, (pp.189-211), Edward Elgar Publishing.
- Kiviniemi, M., (2005). *Profiles of citizenship elaboration of a framework for empirical analyses*, In J. Bussemaker (Eds.), *Citizenship and welfare state reform in Europe*, (pp. 115-130). London: Routledge.
- Koshaker, P., & Ayiter, K. (1977). *Roma özel hukukunun ana hatları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.
- Kostakopoulou, D. (2008). *The future governance of citizenship*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lister, M. & Pia, Emily. (2008). *Citizenship in contemporary Europe*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and social class and other essays*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marshall, T. H., & Bottomore, T. B. (1992). *Citizenship and social class*. (Vol. 2). London: Pluto Press.
- Mullard, M., & Cole, B. (2007). *Introduction*, Mullard, M., & Cole, B. (Eds.), *Globalisation, citizenship and the war on terror*, (pp.1-12). Edward Elgar Publishing.
- Murdock, G. (1994). *New times/hard times: Leisure, participation and the common good*. *Leisure Studies*, 13(4), 239-248.

- Muxel, A. (2009). *EU movers and politics: towards a fully-fledged European citizenship?* Recchi, E., & Favell, A. (Eds.). In *Pioneers of European integration: Citizenship and mobility in the EU*. (pp.156-178). Cheltenham: Edward Elgar.
- O'Byrne, D. (2003). *The dimensions of global citizenship: political identity beyond the nation-state*. London: Frank Cass.
- Ohmae, K. (1990). The borderless world. *McKinsey Quarterly*, (3), 3-19.
- Ong, A. (1999). *Flexible citizenship: The cultural logics of transnationality*. Durham-London: Duke University Press.
- Polat, E. G. (2010). Anayasal Vatandaşlık, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Power, D. J. (2016). "Big Brother" can watch us. *Journal of Decision systems*, 25(sup1), 578-588.
- Rudrappa, S. (2004). *Ethnic routes to becoming American: Indian immigrants and the cultures of citizenship*. USA: Rutgers University Press.
- Türk Vatandaşlığı Kanunu. www.mevzuat.gov.tr. Erişim Tarihi, December 10, 2023, internet adresi, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5901.pdf>
- Temelat, N. (2013). *Bazı ülke anayasalarında vatandaşlık tanımları*, Ankara: TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.
- Tobler, J. (2003). *Learning the difference: religion education, citizenship and gendered subjectivity*. Jackson, Robert (Eds.). *International perspectives on citizenship, education and religious diversity*, (pp.112-129). London & NY: Routledge.
- Turner, B. S. (1993). *Citizenship and Social Theory*. California: SAGE Publications.
- Weber-Pillwax, C. (2008). *Citizenship and its exclusions: The impact of legal definitions on Métis people(s) of Canada*. In Abdi A.A. and Shultz, L. (Eds). *Educating for Human Rights and Global Citizenship*, (pp.193–204), Albany, NY: State University of New York Press.