



# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 8

Sayı/Issue : 2

Yıl/Year : 2025



*Ex Oriente Lux...*

**JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH**

ISSN : 2636-7793

SYAD/OS/MS

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

*JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH*

**Cilt / Volume: 8**

**Sayı / Issue: 2**

**Yıl / Year: 2025**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

**Baş Editör/ Editor-in-Chief**

Doç. Dr. Ersin IRK

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

**Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor**

Nour HUSSEIN

**Grafik Tasarım**

Öğr. Gör. Onur DAL

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: [stratejidergisi@gmail.com](mailto:stratejidergisi@gmail.com)

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM  
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ  
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT RESEARCH  
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD’da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## *İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION*

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indeksler ve veri tabanlarında taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes and databases below.



# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Bilim Kurulu Members of the Science Board

|  |   |
|--|---|
| <b>Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN</b><br><i>Erciyes Üniversitesi, Türkiye</i>               | <b>Prof. Dr. Mehmet BARCA</b><br><i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi,<br/>Türkiye</i>    |
| <b>Prof. Dr. Adnan ÇELİK</b><br><i>Selçuk Üniversitesi, Türkiye</i>                      | <b>Prof. Dr. Recai COŞKUN</b><br><i>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi,<br/>Türkiye</i>        |
| <b>Prof. Dr. Ali DANIŞMAN</b><br><i>Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi,<br/>Türkiye</i> | <b>Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN</b><br><i>Anadolu Üniversitesi, Türkiye</i>               |
| <b>Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ</b><br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>            | <b>Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT</b><br><i>Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi,<br/>Türkiye</i> |
| <b>Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ</b><br><i>IMSciences Pakistan</i>                           | <b>Prof. Dr. Nurullah GENÇ</b><br><i>T.C. Merkez Bankası, Türkiye</i>                       |
| <b>Prof. Dr. Asep HERMAWAN</b><br><i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>                | <b>Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU</b><br><i>İstanbul Üniversitesi, Türkiye</i>                  |
| <b>Prof. Dr. Mesut İDRİZ</b><br><i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>                         | <b>Prof. Dr. Farzand Ali JAN</b><br><i>Brains Institute, Pakistan</i>                       |
| <b>Prof. Dr. Umut KOÇ</b><br><i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,<br/>Türkiye</i>        | <b>Prof. Dr. Mahir NAKİP</b><br><i>Çankaya Üniversitesi, Türkiye</i>                        |
| <b>Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS</b><br><i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>        | <b>Prof. Dr. Khurram SHARIF</b><br><i>Qatar University, Qatar</i>                           |
| <b>Prof. Dr. Ömer TORLAK</b><br><i>İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye</i>            | <b>Prof. Dr. Deniz TAŞÇI</b><br><i>Anadolu Üniversitesi, Türkiye</i>                        |
| <b>Prof. Dr. Azmi YALÇIN</b><br><i>Çukurova Üniversitesi, Türkiye</i>                    | <b>Prof. Dr. Sema YİĞİT</b><br><i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>                            |
| <b>Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN</b><br><i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>           |   |

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

## Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

**Prof. Dr. Sıtkı KARADENİZ**  
*Mardin Artuklu Üniversitesi, Türkiye*

**Prof. Dr. Cenk Murat KOÇOĞLU**  
*Karabük Üniversitesi, Türkiye*

**Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ**  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,  
Türkiye*

**Doç. Dr. ÜMİT BAŞARAN**  
*Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi,  
Türkiye*

**Doç. Dr. Sinan ÇAVUŞOĞLU**  
*Bingöl Üniversitesi, Türkiye*

**Doç. Dr. Esra DİL**  
*Sakarya Üniversitesi, Türkiye*

**Doç. Dr. Zümral GÜLTEKİN**  
*Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Türkiye*

**Doç. Dr. Nihan Tomris KÜÇÜN**  
*Konya Ticaret Odası Karatay Üniversitesi,  
Türkiye*

**Doç. Dr Akansel YALÇINKAYA**  
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Türkiye*

**Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY**  
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye*

**Dr. Hatice Merve BİRCAN ALTINSOY**  
*Bağımsız Araştırmacı, Türkiye*

# STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

| <b>İçindekiler</b>  | <b>Sayfa No.</b> |
|---|------------------|
| <b>Table of Contents</b>  | <b>Page Num.</b> |
| <b>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</b>   |                  |
| <b>Stratejik Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları Üzerine Yapılan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi</b>   |                  |
| Bibliometric Analysis of Studies on the Sources of Strategic Competitive Advantage  | <b>47 - 69</b>   |
| <b>Kemal DEMİR, Nuran DEMİRYÜREK ORAK .....</b>   |                  |
| <b>Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Sosyal Değişimdeki Rolü: Sabancı Vakfı Üzerine Nitel Bir İnceleme</b>  |                  |
| The Role of Non-Profit Organizations in Social Change: A Qualitative Review on The Sabancı Foundation   | <b>70 – 93</b>   |
| <b>Züleyha SAYIN .....</b>  |                  |
| <b>Türkiye’de Göçmen Politikaları Özelinde Göçmen Girişimciliğinin Değerlendirilmesi: Nitel Bir Çalışma</b>   |                  |
| Assessing Migrant Entrepreneurship in The Context of Migration Policies in Türkiye: A Qualitative Study   | <b>94 – 121</b>  |
| <b>Osman AKARSU, Mehmet DEĞİRMENCİ .....</b>  |                  |
| <b>Pazarlamada Yapay Zekâ Stratejilerinin Kullanımı: Hofstede’nin Kültürel Boyutları Bağlamında Yapay Zekâ Tabanlı Ambalaj Tasarımı Örneği</b>                            |                  |
| The Use of Artificial Intelligence Strategies in Marketing: An Example of Artificial Intelligence-Based Packaging Design in the Context of Hofstede's Cultural Dimensions | <b>122 – 155</b> |
| <b>Nazım Ekrem DEMİRKAPU, Emine Pınar SAYGIN .....</b>  |                  |
| <b>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</b>  |                  |
| <b>Tarımsal Pazarlamada Kadının Rolü ve Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Geliştirilmesi</b>   |                  |
| The Role of Women in Agricultural Marketing and Development of Women Cooperatives in Turkey   | <b>156 – 181</b> |
| <b>Ayşe Ersoy YILDIRIM, Aysun AVCU .....</b>  |                  |

Geliş Tarihi/Received: 26.05.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 22.08.2025

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2025

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1697760

## STRATEJİK REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNÜN KAYNAKLARI ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

### BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF STUDIES ON THE SOURCES OF STRATEGIC COMPETITIVE ADVANTAGE

**Dr. Öğr. Üyesi Kemal DEMİR**

Yalova Üniversitesi İİBF/İşletme, Türkiye

ORCID iD: 0000-0003-4734-1999, kemal.demir@yalova.edu.tr

**Nuran DEMİRÜREK ORAK**

Yalova Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Türkiye

ORCID iD: 0009-0007-1145-2837, nurannuran391@hotmail.com

#### ÖZET

Stratejik yönetim literatüründe sürdürülebilir başarıya ulaşmaktaki faktörlerin ağırlıkları tartışılmakta ve rekabet üstünlüğünün kaynaklarına ilişkin alan yazın dikkat çekmektedir. Bu çalışmada, Rekabet Üstünlüğünün Kaynaklarına dair yapılan çalışmaların yıllar içerisindeki değişimi, öne çıkan kavramların neler olduğu, hangi ülkelerin ve yazarların ilgili kavramı daha yoğun çalıştığına incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla Web of Science veri tabanı baz alınarak, "Sources of Competitive Advantage" anahtar kavramı ile bibliyometrik bir analiz yapılmıştır. Tarihsel sıralamaya bakıldığında 1993 yılından günümüze gelinceye kadar 444 çalışmanın söz konusu veri tabanında bulunduğu görülmektedir. Web of Science veri tabanında bulunan çalışmalara ilişkin veriler bibliyometrik analizler için sıklıkla tercih edilen VOSviewer programı ile analiz edilmiş ve görselleştirilmiştir. Çalışmada en çok yayın yapılan ülkenin ABD (81), yayınlarda en çok kullanılan dilin ise İngilizce (406) olduğu bulunmuştur. Yayınlarda kullanılan güncel kelime ve kavramlara bakıldığında ise, yapay zekâ, dijitalleşme ve pazarlık gücü gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir. Yeşil dönüşüm, sürdürülebilirlik gibi kavramların ise henüz çok yoğun kullanılmadığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet üstünlüğü, bibliyometrik analiz, vosviewer, web of science.

#### ABSTRACT

In strategic management literature, the relative importance of factors contributing to sustainable success has been debated, and the field of study on the sources of competitive advantage has attracted attention. In this context, this study aims to examine the changes in studies on the sources of competitive advantage over the years, the concepts that stand out, and which countries and authors have worked more intensively on the relevant concept. For this purpose, a bibliometric analysis was conducted using the Web of Science database with the keyword "Sources of Competitive Advantage." Looking at the historical sequence, it is seen that there are 444 studies in the database from 1993 to the present. The data on the studies in the Web of Science database were analyzed and visualized using the VOSviewer program, which is frequently preferred for bibliometric analyses. The study found that the country with the most publications was the US (81) and the most commonly used language in the publications was English (406). Looking at the current words and concepts used in the publications, it was observed that concepts such as artificial intelligence, digitalization, and bargaining power stood out. It was found that concepts such as green transformation and sustainability were not yet used very intensively.

**Keywords:** Competitive advantage, bibliometric analysis, vosviewer, web of science.





## 1. Giriş

Bir kurumun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, içsel kaynaklarının stratejik etkinliğine dayanır. Stratejik yönetim alanında kaynak temelli yaklaşımın temelleri (Resource-Based View – RBV), ilk olarak Jay B. Barney (1991) tarafından atılmıştır. RBV literatürünün büyüyen etkisini ve alandaki entelektüel dönüşümü anlamak için bibliyometrik analiz güçlü bir yöntemdir. Web of Science'ta Barney (1991)'e atıf yapan makalelerin 1991–2000 döneminde %3,5 iken, 2001–2010 arasında %10,2'ye yükseldiği, yani RBV'nin uluslararası işletme araştırmalarında giderek ağırlık kazandığı tespit edilmiştir (Portugal Ferreira vd., 2016). Stratejik yönetim alanında ulusal ölçekte bibliyometrik analiz yöntemi ile yapılan çalışmalar incelendiğinde ise tezler, makaleler ve bildirimlerle ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin lisansüstü tezler Darıcı, 2021; Küçükkurt ve Kayar, 2023; Cora ve Aydın, 2023; Çıkmaz, 2024 tarafından, bildirimler Barca ve Hızıroğlu, 2009; Hancıoğlu ve Tekin, 2017 tarafından, makaleler ise Dönmez ve Yıldırım, 2024; Çaylan, 2014; Oğan, 2024 tarafından çalışılmıştır. Yapılan çalışmalar detaylandırıldığında ise “Rekabet Üstünlüğünün Kaynakları” anahtar kavramı ile bir çalışmaya erişilememiştir.

Aynı kapsamda İngilizce dilinde yapılan çalışmalar ise "Sources of Competitive Advantage" araması ile incelenmiştir. Buna göre Scopus veri tabanını baz alarak ve “sürdürülebilir rekabet avantajı” anahtar kavramı ile yayınlanan makalelerin analizi (Saleem ve Taib, 2023), Web of Science veritabanındaki 2001 - 2016 döneminde yayınlanan ve kaynaklar ile yetenekler arasındaki ilişkilere odaklanan makalelerin analiz edildiği çalışma (Alvarez ve Torres-Barreto, 2018), kaynak temelli bakış açısı ile organizasyon teorisinin kesişiminin ele alındığı makalelerin analizi (Nayak, Bhattacharyya ve Krishnamoorthy, 2023) gibi çalışmalar dikkat çekmektedir.

Alanyazının incelenmesinde görüldüğü gibi her ne kadar rekabet üstünlüğünün kaynakları ile dolaylı biçimde ilişkilendirilebilecek bibliyometrik analizler bulunsun da doğrudan bu kavramın ele alındığı makalelerin incelendiği bibliyometrik bir analize erişilememiştir. Oysaki, rekabet üstünlüğünün kaynaklarının bibliyometrik bir analizle incelenmesi stratejik yönetim yazını açısından katkı yapma potansiyeline sahiptir. Çünkü rekabet üstünlüğünün kaynakları Barney'den (1991) bu yana alanda önemli bir yere sahiptir. Çevre odaklı stratejik yönetim yaklaşımlarınca görece ihmal edilen içsel kaynaklar, kaynak temelli yaklaşımla ele alınmıştır. Bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışma ile alan yazında yer alan önemli araştırmalarda gerek maddi gerekse soyut kaynakların rekabet üstünlüğüne ulaşmada oynadığı rolün daha iyi anlaşılmasına katkı yapılması amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda bu çalışmada rekabet üstünlüğünün kaynakları kavramının stratejik yönetim alan yazınındaki önemli konumu göz önüne alınarak "Sources of Competitive Advantage" anahtar kavramı ile bibliyometrik analize dayalı bir araştırma tasarlanmıştır

## 2. Kavramsal Çerçeve

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı kavramı Porter (1985) tarafından rekabet stratejileri analizinde ortaya konulmuştur (Talaja, 2012). Kaynak Temelli Görüş ise firmaların rekabet avantajı elde etme mücadelesinde kaynakların önemine ve kaynakların sonuca etki etmesine ilişkin mekanizmalara vurgu yapmaktadır (Barney, 1991). Kaynak temelli görüşte firmaların değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez kaynak ve



yeteneklere sahip ise ve bunları kullanırsa sürdürülebilir rekabet avantajına ve dolayısıyla üstün performansa ulaşabileceği varsayılmaktadır (Baia, Ferreira ve Rodrigues, 2020; Talaja, 2012). Öte yandan stratejik yönetim alanyazınında rekabet avantajının kaynakları genellikle teknoloji ve inovasyon, insan kaynakları, örgütsel yapı (Wang, Lin ve Chu, 2011) şeklinde sıralanmaktadır. Barney ise (1995) bu kaynakları finansal, fiziksel, insan ve örgütsel değerler olarak ifade etmektedir. Bu çalışmada yapılan bibliyometrik analiz ile rekabet avantajının kaynaklarına ilişkin yapılan çalışmalar incelenerek yıllar içerisinde dikkat çeken gelişmelerin vurgulanması amaçlanmıştır

## 2.1. Rekabet Avantajının Kaynakları

Barney (1995) firmaların rekabet avantajına ulaşmak için sahip oldukları kaynakları etkili kullanması gerektiğini belirterek, bu kaynakların finansal, fiziksel, insan ve örgütsel değerler olduğunu vurgulamaktadır. Barney (1995) yukarıda ifade ettiği değerlerin firmalar tarafından rekabet avantajı sağlamak için etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. O'na göre finansal kaynaklar içerisinde borçlar, öz sermaye, birikmiş kazançlar ve benzerleri yer almaktadır. Fiziksel kaynaklar ise makineler, üretim tesisleri, binalardan oluşmaktadır. Diğer önemli bir kaynak olan insan kaynakları deneyim, bilgi, muhakeme gücü, risk alma eğilimi ve bilgeliğini içermektedir. Son kaynak olarak zikrettiği örgütsel değer ve varlıklara bakıldığında, tarih, ilişkiler, güven, kültür, yönetsel kontrol sistemi ve benzeri kaynakları belirtmiştir. Öte yandan Barney'den (1991;1995) bu yana rekabet avantajının kaynaklarına ilişkin yapılan çalışmalarda farklı kavram ve kaynakların da analizlere dahil edildiği görülmektedir. Örneğin günümüzde oldukça popüler bir kavram olan yapay zekanın rekabet avantajına etkisi (Krakowski, Luger ve Raisch, 2023; Rosa, Bento, Pereira, Costa, Dias ve Gonçalves, 2022; Perifanis ve Kitsios, 2023) incelenmektedir.

Yine birçok alanda öne çıkan bir kavram olan girişimcilik yeteneğinin rekabet avantajına etkisi (Iskandar ve Kaltum, 2022), dijital çağda rekabet avantajının kaynakları (Urbanek, 2022), tarih yazımının rekabet avantajı kazanmaya faydası (Ge, De Massis ve Kotlar, 2022) alan yazında incelenen kavramlar arasında yer almaktadır. Rekabet avantajının kaynaklarının neler olduğu, hangi başka kavramlarla etkileşim içerisinde bulunduğu oldukça ilginç bir araştırma alanı olarak gelişmeye devam etmektedir.

Bir kısmı vurgulanan kavram ve kaynakların kapsam içerisine alındığı çeşitli makalelerde yıllara göre hangi kavramlar, hangi yazarlar, hangi ülkeler öne çıkmaktadır ve bunlar arasındaki ilişkiler nasıl bir görünüm izlemektedir? Bu çalışmada bu ve benzeri sorular incelenmiştir. İncelenen soruların cevaplanması stratejik yönetim literatürü açısından önem arz etmektedir. Bu sayede alan yazının gelişimini görmek mümkün olacaktır. Ayrıca bibliyometrik analiz sonucunda gelecekteki araştırmaları daha yoğun kullanılan kavramlar etrafında tasarlamak kolaylaşacaktır.

## 3. Araştırma Yöntemi

### 3.1 Veri ve Analiz

Bibliyometrik yöntemler, yayımlanmış araştırmaların tanımlanması, değerlendirilmesi ve izlenmesinde nicel bir yaklaşım benimser. Bu yöntemler, sistematik, şeffaf ve tekrarlanabilir bir inceleme süreci sunarak literatür incelemelerinin kalitesini artırma potansiyeline sahiptir. Üstelik bibliyometrik yöntemler, okumaya başlamadan önce bile araştırmacıyı en etkili çalışmalara yönlendirerek ve araştırma alanını öznel yanlılık olmadan haritalandırarak



literatür incelemelerine yardımcı olur. Bibliyometrik yöntemler, stratejik yönetim alanında diğer birçok alana göre daha yoğun biçimde kullanılmaktadır. Bibliyometrik yöntemler, araştırmacıların bulgularını, alandaki diğer bilim insanlarının atıf, iş birliği ve yazım yoluyla ortaya koyduğu görüşleri yansıtan toplu bibliyografik veriler üzerine temellendirmelerini sağlar. Bu veriler toplandığında ve analiz edildiğinde, alanın yapısı, sosyal ağları ve konu eğilimleri hakkında içgörüler elde edilir (Zupic ve Cater 2014).

Bibliyometrik analiz çalışmalarında Scopus, TR Dizin, Web Of Science gibi çeşitli veri tabanları kullanılmaktadır. Web of Science (WoS) ve Scopus, çeşitli amaçlar için en kapsamlı veri kaynakları olarak genel kabul gören iki bibliyografik veri tabanıdır. Her bir veri tabanının kapsamı ve özellikleri farklıdır. Bu tercihin bir diğer önemli nedeni de Web of Science platformunun 1997 yılında, Scopus'un ise 2004 yılında hizmet vermeye başlamış olmasıdır (Zhu ve Liu, 2020). Öte yandan bu tercih aynı zamanda bu çalışmanın bir kısıtı olarak da değerlendirilebilir. Bununla birlikte bu çalışmada özellikle literatür alanında güvenilirliği yüksek olan ve kapsamlı veri analizi yapan Web of Science (wos) tercih edilmiştir.

Araştırma tasarlanırken stratejik yönetim alanındaki önemli kavramlardan birisi olan "Sources of Competitive Advantage" kavramı odağa alınmış ve doğrudan bu kavramın kullanıldığı çalışmalar örnekleme dahil edilmiştir. Web Of Science veri tabanında arama yapılırken All Fields, Topic, Title vb. arama seçenekleri bulunmaktadır. Bu seçenekler arasından Topic seçeneği tercih edilerek araştırmaya optimum sayıda çalışmanın dahil edilebilmesi amaçlanmıştır. Topic seçeneği tercih edildiğinde, araştırılan kavramın başlıkta, özetle, anahtar kelimelerde ve yazar anahtar kelimelerinde yer aldığı çalışmalar filtrelenmekte ve yeterli kapsam sağlanmış olmaktadır. Bu yöntemle erişilen çalışmaların sıralaması da istenilen kritere göre değiştirilebilmektedir. Örneğin araştırılan kavramla olan ilgiye göre sıralama yapılabilirken, istenildiği takdirde en çok atıf alan çalışmaların en üst sıralarda yer alması da sağlanabilmektedir.

Çalışmada bibliyometrik analizlerin görselleştirilmesi, daha iyi analiz edilmesi, tablolar halinde gösterilip daha çok akılda kalmasını sağlayan ve analize katkı sağlayan bir program olan VOSviewer yazılımı kullanılmıştır. VOSviewer, bibliyometrik haritalar oluşturmak ve görüntülemek için geliştirilen bir programdır. Program, bibliyometrik araştırma topluluğunun kullanımına ücretsiz olarak sunulmuştur. Bibliyometrik haritaların tüm ayrıntılarıyla incelenmesini sağlayan VOSviewer, her biri haritanın farklı bir yönünü vurgulayan çeşitli farklı şekillerde harita görüntüleyebilir. Yakınlaştırma, kaydırma ve arama işlevlerine sahiptir ve bu da haritanın ayrıntılı olarak incelenmesini kolaylaştırır. VOSviewer'ın görüntüleme özellikleri, özellikle orta düzeyde çok sayıda öge içeren (örneğin, en az 100 öge) haritalar için kullanışlıdır. VOSviewer, binlerce öge içeren haritaları kolayca oluşturabilir ve 10.000'den fazla öge içeren haritaları görüntüleyebilir. Ayrıca, büyük haritaların ayrıntılı olarak incelenmesini kolaylaştıran yakınlaştırma, kaydırma ve arama işlevlerine sahiptir. Bibliyometrik haritalama için kullanılan çoğu bilgisayar programı bu tür haritaları tatmin edici bir şekilde görüntüleyemez (Van Eck ve Waltman, 2010).



## 4. Bulgular

### 4.1 Çalışmaların Türlerine Göre Dağılımı

Bu incelemede ulaşılan 444 çalışmanın türlerine bakıldığında, 309 makale, 111 Bildiri, 12 kitap bölümü, 8 derleme makale, 4 editoryal yazı, 1 kitap değerlendirmesi, 1 geri çekilen yayın bulunduğu görülmektedir. Çalışmada bunlar içerisinde yalnızca makale türündeki 309 çalışma analize dahil edilmiştir

**Tablo 1**

*Türlerine Göre Çalışmalar*

| Doküman Türü          | Sayısı     |
|-----------------------|------------|
| Makale                | 309        |
| Bildiri               | 111        |
| Kitap Bölümü          | 12         |
| Derleme Makale        | 8          |
| Editoryal Yazı        | 4          |
| Kitap Değerlendirmesi | 1          |
| Geri Çekilen Yayın    | 1          |
| <b>Toplam</b>         | <b>444</b> |

### 4.2 Çalışmaların Yayın Sayısına ve Yıllara Göre Dağılımı

Çalışmaların sayıya ve yıllara göre dağılımı Tablo 2’de görülmektedir. Buna göre en çok yayın bulunan yıl 24 yayın sayısı ile 2015 yılı olurken, 2013, 2022 ve 2019 yılları 15’ten daha çok yayın yapılan yıllar olarak dikkat çekmektedir. Tablo en çok yayın yapılan yıl en öne alınarak oluşturulmuştur.

**Tablo 2**

*Yayın Sayısına ve Yılına Göre Çalışmalar*

| Yayın Yılı    | Sayı | Yayın Yılı | Sayı       |
|---------------|------|------------|------------|
| 2015          | 24   | 2023       | 8          |
| 2013          | 20   | 2002       | 7          |
| 2022          | 19   | 2010       | 7          |
| 2019          | 17   | 1999       | 6          |
| 2014          | 15   | 2001       | 6          |
| 2017          | 15   | 1995       | 5          |
| 2021          | 15   | 2007       | 5          |
| 2018          | 14   | 2025       | 5          |
| 2016          | 13   | 1998       | 4          |
| 2005          | 12   | 2000       | 3          |
| 2006          | 12   | 2003       | 3          |
| 2011          | 12   | 1993       | 2          |
| 2012          | 12   | 1994       | 2          |
| 2020          | 11   | 1996       | 2          |
| 2024          | 11   | 1997       | 2          |
| 2009          | 10   | 2004       | 2          |
| 2008          | 8    |            |            |
| <b>Toplam</b> |      |            | <b>309</b> |

### 4.3 Çalışmaların Alanlara Göre Dağılımı

Çalışmaların alanlara göre dağılımına bakıldığında Yönetim alanında 156 adet, İşletme alanında 122 adet, Ekonomi alanında 37 adet, Endüstri Mühendisliği alanında ise 16 adet, Çevre alanında ise 12 adet çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir. Diğer birçok alanda ise az sayılarda çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu veriler içerisinde yönetim ve işletme



alanındaki çalışmaların toplamının 278 olması seçilen kavram bakımından olağan bir sonuçtur.

#### 4.4 Çalışmalardaki Mikro Atıf Dağılımı

Çalışmalardaki mikro atıf dağılımları Tablo 3'te incelendiğinde, 130 çalışma ile en çok inovasyon stratejilerine atıf yapıldığı (innovation strategies), ardından 21'er çalışma ile uluslararası işletme ve (international business) tüketici davranışları (consumer behavior) kavramlarına atıf yapıldığı görülmektedir. 10 atıf üzerindeki diğer 3 çalışma ise sırasıyla; kurumsal sosyal sorumluluk (16), aglomerasyon-toplanma ekonomileri (15) ve örgütsel davranış (11) şeklindedir. Bu kavramların dışında 54 kavrama daha atıf yapılmış olup bunların sayıları 1 ile 5 arasında değiştiği ve fazla yer tutacağı için tabloda gösterilmemiştir.

**Tablo 3**

*Mikro Atıf Konularına Göre Çalışmalar*

| Mikro Atıf Konuları        | Sayı       |
|----------------------------|------------|
| İnovasyon Stratejileri     | 130        |
| Uluslararası İşletme       | 21         |
| Tüketici Davranışları      | 21         |
| Kurumsal Sosyal Sorumluluk | 16         |
| Aglomerasyon Ekonomileri   | 15         |
| Örgütsel Davranış          | 11         |
| <b>Toplam</b>              | <b>314</b> |

#### 4.5 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri İlişkisi

Çalışmalarda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine yönelik hangi kavramların kullanıldığı da web of science platformu sonuç analizi sekmesinde görülebilmektedir. Buna göre en çok 212 çalışmada Endüstri İnovasyonu ve Altyapı kavramı (Industry Innovation And Infrastructure) geçerken, buna en yakın olan Hedeflere Yönelik Paydaşlık (Partnerships For The Goals) kavramı sadece 30 çalışmada yer almaktadır. Takip eden diğer konular ise oldukça az sayıda yer bulan kavramlardan oluşmaktadır.

#### 4.6 Çalışmaların İndekslere Göre Dağılımı

Çalışmaların hangi indekslere göre nasıl bir dağılım gösterdiği de belirlenmiştir. Buna göre 172 çalışma oldukça prestijli olarak kabul edilen SSCI (Social Sciences Citation Index) içerisinde yer alırken, 106 çalışma Emerging Sources Citation Index (ESCI) indeksinde, 56 çalışma ise SCI-EXPANDED (Science Citation Index Expanded) indeksinde yer bulmuştur.

#### 4.7 Çalışmaların Yayınlarına Göre Dağılımı

İncelenen 309 çalışma içerisinde 10 çalışmanın yer aldığı Strategic Management Journal dergisi en çok çalışmaya yer veren dergi olarak dikkat çekmektedir. Hemen ardından gelen Industrial Marketing Management, Journal Of Business Research ve Sustainability dergilerinde ise 5'er çalışma yer almıştır. Bu dağılımlara bakıldığında görece dengeli bir dağılım bulunduğu ifade edilebilir. Takip eden 6 dergide 4'er çalışma, 2 dergide ise 3'er çalışma yer almaktadır. Verilerin detayları Tablo 4'te yer almaktadır. 309 makalenin yayınlandığı toplam dergi sayısı 200 olduğu için tabloda tamamına yer verilememiştir.



**Tablo 4***Yayınlandıkları Dergilere Göre Çalışmalar*

| Yayın Adı   | Sayı      |
|---|-----------|
| Strategic Management Journal                            | 10        |
| Industrial Marketing Management                         | 5         |
| Journal Of Business Research                            | 5         |
| Sustainability  | 5         |
| California Management Review                            | 4         |
| International Journal Of Human Resource Management      | 4         |
| International Journal Of Retail Distribution Management | 4         |
| Journal of Strategy And Management                      | 4         |
| Management Decision                                     | 4         |
| Problemy Zarzadzania Management Issues                  | 4         |
| <b>Toplam</b>   | <b>49</b> |

#### 4.8 Çalışmaların Dillere Göre Dağılımı

309 çalışmanın toplamda 6 dilde yayınlandığı, 293 çalışmanın İngilizce dilinde yapıldığı, ikinci sırada yer alan Portekizce dilinde sadece 7 çalışma yapıldığı belirlenmiştir. İncelenen yayınlar arasında Türkçe dilinde yayınlanan bir çalışma bulunmamaktadır.

#### 4.9 Çalışmaların Ülkelere Göre Dağılımı

Amerika Birleşik Devletleri 72 çalışmanın yayınlandığı ülke olarak ilk sırada yer alırken, İngiltere 40 çalışma ile ikinci sırada bulunmaktadır. Üçüncü sırada 23 yayımla Polonya, dördüncü sırada ise 22 çalışma ile Avustralya dikkat çekmektedir. Türkiye bu kategoride 5 yayımla yer almaktadır. Toplam 68 ülkede konuyla bağlantılı çalışmalar yayınlanmıştır.

Bu bölüme kadar sunulmuş olan veriler web of science web sayfası üzerinden elde edilen veriler iken, bu bölümden itibaren Vosviewer yazılımı aracılığı ile yapılan analizlerden elde edilen bulgular sunulmaktadır.

#### 4.10 Ülkelere Göre Ortak Yazarlık İlişkisi (Co-authorship of Countries)


Ortak yazarlık, bilimsel yayınlarda iş birliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Ortak yazarlık, diğer ilişkilene ölçütlerine kıyasla daha güçlü sosyal bağları yansıtmakta ve bu nedenle araştırma alanlarının entelektüel yapılarından ziyade sosyal ağlarının incelenmesinde özellikle elverişli bir araç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, bibliyografik veriler yazarların kurumsal aidiyetleri ve coğrafi konumlarına ilişkin bilgiler içerdiğinden, ortak yazarlık analizleri iş birliği olgusunu kurumlar ve ülkeler düzeyinde de inceleme imkânı sunmaktadır (Zupic ve Cater 2014).

Vosviewer yazılımı aracılığı ile ortak yazarlık ilişkisini ülkelere göre analiz ederken kriter olarak en az 1 yayın yapan yazarların ve en az 1 atıf yapılan eserleri seçilmiştir. Bunun karşılığında 66 ülke tespit edilmiş ve programda analiz yapılmıştır. 66 ülkenin ortak yazarlık ilişkisine göre analizindeki veriler incelendiğinde birbirleriyle bağlantılı 47 ülke bulunduğu görülmüştür.



## Şekil 1

Ülkelere Göre Ortak Yazarlık İlişkisi



| Selected                            | Country         | Documents | Citations | Total link strength |
|-------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|---------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | usa             | 66        | 5551      | 28                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | canada          | 11        | 2643      | 8                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | england         | 40        | 1568      | 25                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | australia       | 21        | 912       | 12                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | switzerland     | 6         | 654       | 8                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | south korea     | 5         | 582       | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | spain           | 13        | 581       | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | singapore       | 6         | 548       | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | wales           | 3         | 397       | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | peoples r china | 13        | 375       | 11                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | italy           | 12        | 354       | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | germany         | 9         | 296       | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | france          | 10        | 285       | 9                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | poland          | 23        | 249       | 10                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | netherlands     | 10        | 233       | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | denmark         | 3         | 207       | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | sweden          | 1         | 168       | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ireland         | 3         | 157       | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | czech republic  | 7         | 125       | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | new zealand     | 6         | 118       | 6                   |

Veri görselleştirilmesi öncesi ortaya çıkan Şekil 1’de en çok yayın yapan, en çok atıf alan ve diğer ülkelerle en çok iş birliğinde olan ülkeler sayısal verilerle ortaya konulmaktadır. En çok atıf alan ilk 5 ülke incelendiğinde; 5551 atıfla ABD ilk sırada yer alırken, ikinci sırada 2643 atıfla Kanada, 1568 atıfla ise İngiltere gelmiştir. Avustralya (912), İsviçre (654), ve Güney Kore (582) sıralamayı takip etmişlerdir. Türkiye bu sıralamada 94 atıfla orta sıralarda bulunmaktadır.

En çok yayın sahibi olan ilk 5 ülke ise; ilk sırada Amerika (66) daha sonra İngiltere (40), Polonya (23), Avustralya (21) takip etmiştir. En az yayın yapan ülkelerden bazıları ise; tek yayımla Slovenya, Sırbistan, Belarus olarak görülmektedir. Türkiye bu sıralamada 5 yayımla yer almaktadır. Bu veriler karşısında Türkiye’nin Rekabet Avantajının Kaynakları başlıklı çalışmalarda diğer ülkelere oranla daha az yayın yaptığı ve atıf aldığı görülmektedir. Polonya’nın yayın sırasında üçüncü ülke olarak yer alması da diğer önemli dikkat çekici bir bulgudur.

66 ülkenin her biri için, diğer ülkelerle ortak yazarlık gücü ele alındığında bağlantı gücü en yüksek olan ülkeler Amerika (28), İngiltere (25), Avustralya (12), Çin (11) ve Polonya (10) olarak ilk 5 ülke sıralanmıştır. Türkiye’nin diğer ülkelerle olan bağlantı gücü 4 olarak karşımıza çıkmaktadır. Amerika makale konusu olan Rekabet Üstünlüğü Kaynakları konusunda en çok yayın yapan ve atıf alan ve yine en fazla bağlantı gücü yüksek ülke olarak literatüre en fazla katkıyı sağlayan ülke olmuştur.

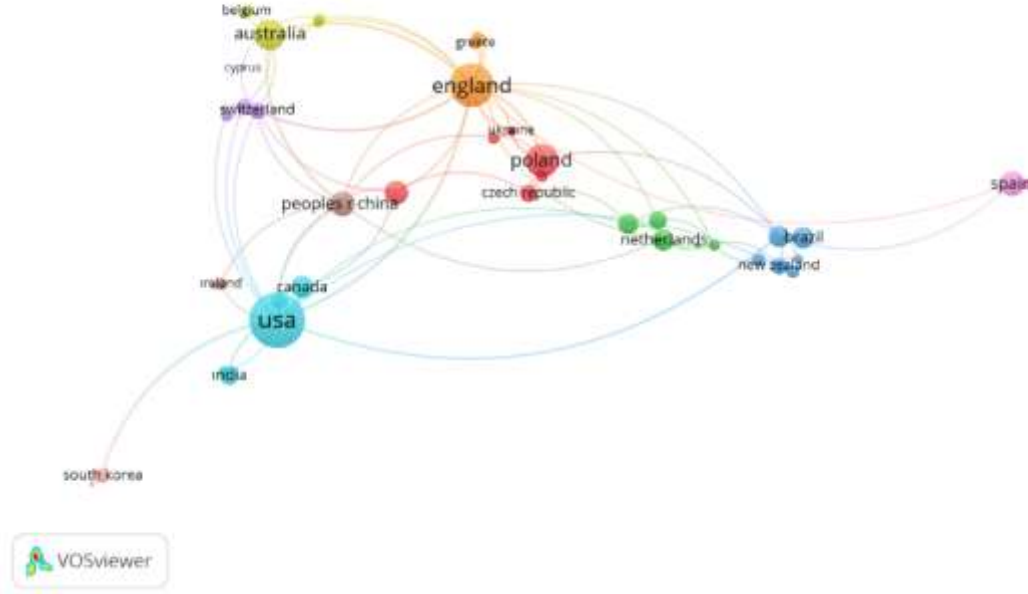
Bu veriler incelendiğinde Amerika’nın Rekabet Üstünlüğü Kaynakları konusunda literatüre en fazla katkı sağlayan ülke olduğu açık bir farkla gözükmektedir. Hem yayın sayısı hem atıf sayısı hem de diğer ülkelerle iş birliği açısından Amerika ciddi bir üstünlük



sağlamıştır. İngiltere ve Avustralya bu üstünlüğü takip eden ülkelerdir. Sözü edilen verilerin görselleştirilmesi sonucunda Şekil 2 oluşmaktadır.

## Şekil 2

*Ükelere Göre Ortak Yazarlık İlişkisi*



### 4.11 Ortak Yazar Analizi (Co-authorship of Authors)

Ortak yazar analizi, bir araştırma yaparken araştırma konusu hakkında literatürde hangi yazarların ne kadar katkı sağladığı ve yayın yaptığını sayısal veriler aracılığıyla aktarmakta ve bu sayede çalışma sırasında araştırmacılara bilgi sağlamaktadır. Bu analiz sayesinde literatüre iş birliğinin kanıtı gösterilirken buna ek olarak önemli yazarlar ve bu yazarlara yapılan atıflar belirlenerek araştırmaların temel yapısını oluşturur (Yılmaz K. 2021). Bu çalışmadaki analizde diğer analizlerde olduğu gibi en az 1 yayın ve en az 1 atıf kriteri seçilmiştir.

En fazla atıf alan yazar ve en çok katkıda bulunan yazarların analizleri Şekil 3'te ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda tek bir kümede 9 yazar ve 36 bağlantı bulunmaktadır. En çok çalışması olan yazarlar; Jugdev (4), Mathur (4), Marakova (3), Volak-tuzimek (3) olarak Şekil 3'te görülmektedir.






## Şekil 3

Yazarlar Arası Ortak Yazarlık İlişkisi

Create Map ×

 **Verify selected authors**


| Selected                            | Author                 | Documents ▼ | Citations | Total link strength |
|-------------------------------------|------------------------|-------------|-----------|---------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | jugdev, kam            | 4           | 72        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | mathur, gita           | 4           | 72        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | marakova, vanda        | 3           | 89        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | wolak-tuzimek, anna    | 3           | 89        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | kaleka, a              | 2           | 322       | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | kasarda, jd            | 2           | 83        | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | moon, hwy-chang        | 2           | 77        | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | webb, justin w.        | 2           | 76        | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | seddon, peter b.       | 2           | 76        | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | fung, tak shing        | 2           | 48        | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | sohal, as              | 2           | 47        | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | toppinen, anne         | 2           | 46        | 8                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | deng, xiaopeng         | 2           | 41        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | zhang, na              | 2           | 41        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | williamson, peter j.   | 2           | 41        | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | lee, in                | 2           | 31        | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | prokop, viktor         | 2           | 30        | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | jardon, carlos m.      | 2           | 27        | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | martinez-cobas, xavier | 2           | 27        | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | chauhan, avanish singh | 2           | 24        | 6                   |

Yazarlara göre yayın sayılarının oldukça mütevazı olduğu değerlendirilebilir. En çok atıf yapılan yazarlar ise Hillman (2150), Keim (2150), Porter (1557) olarak Şekil 4'te sıralanmaktadır.

## Şekil 4

Yazarlar Arası Ortak Yazarlık İlişkisi

Create Map ×

 **Verify selected authors**

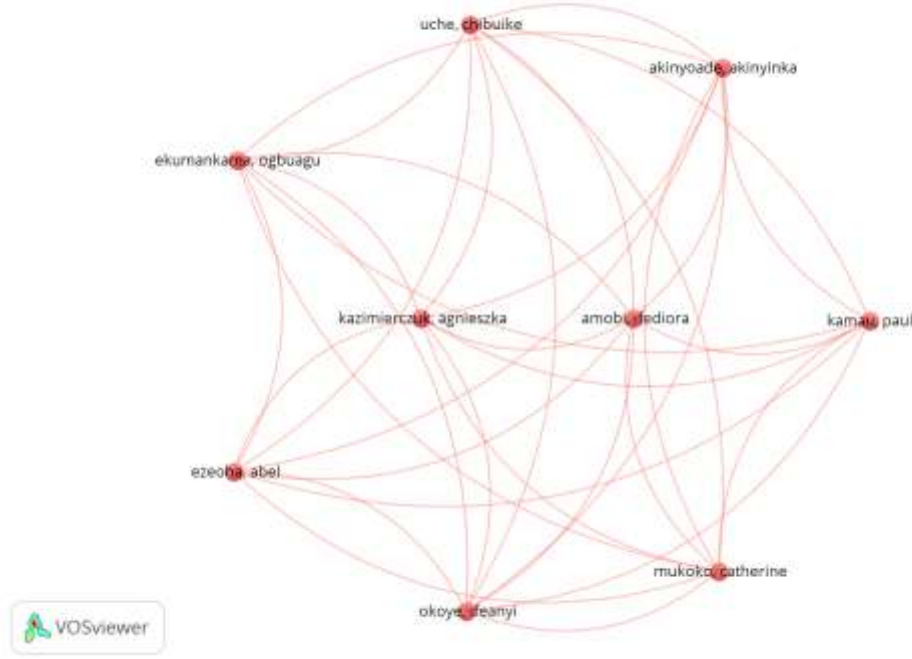
| Selected                            | Author                 | Documents | Citations ▼ | Total link strength |
|-------------------------------------|------------------------|-----------|-------------|---------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | hillman, aj            | 1         | 2150        | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | keim, gd               | 1         | 2150        | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | porter, me             | 1         | 1557        | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | burgelman, ra          | 1         | 553         | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | bae, j                 | 1         | 484         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | lawler, jj             | 1         | 484         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | orsato, rj             | 1         | 441         | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | easterby-smith, mark   | 1         | 376         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | prieto, isabel m.      | 1         | 376         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | hsu, david h.          | 1         | 353         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ziedonis, rosemarie h. | 1         | 353         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | kaleka, a              | 2         | 322         | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | von krogh, georg       | 1         | 269         | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | chun, haeeun helen     | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | liu, stephanie q.      | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | mody, makarand amrish  | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | so, kevin kam fung     | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | wirtz, jochen          | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | hewett, k              | 1         | 246         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | watson, s              | 1         | 246         | 1                   |



Bu yazarlar arasındaki bağlantı gücü Şekil 5 üzerinden incelendiğinde en çok bağlantı gücü bulunan bazı yazarlar; Akinyoade (8), Amobi (8), Bobola (8), Czeczotko (8), Ekumankama (8), Ezeoha (8), Gorska-warsewicz (8), Kamau (8) görülmektedir. Bu yazarların ortak özelliği ise tek 1 yayın yapmış olmalarıdır.

#### Şekil 5

*Ortak Yazar Analizi Bağlantı Grafiği*



#### 4.12 Kuruluşların Ortak Yazarlığı (Co-authorship of Organizations)


Analiz yapılırken bir kurumun en az 1 yayının olması ve en az 1 atıf şartı olması şartı seçilerek analiz yapıldığında 407 kuruluştan 374'ünün ortak yazarlık bağlantısı ortaya çıkmıştır. Bu verilerden birbirleriyle bağlantılı olduğu tespit edilen 20 birim üzerinden yapılan çalışmada 5 küme, 30 bağlantı ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda en çok yayın yapan kurum en çok atıf alan kurum ve bu organizasyonların bağlantı güçleri ortaya çıkmıştır. En çok yayın yapan kurumların University of Melbourne (5), Lancaster University (4), Athabasca University (4), San Jose State Univ (4) ve Texas A&M University (4) olduğu Şekil 6'da görüldüğü üzere tespit edilmiştir.



## Şekil 6

## Kurumalara Göre Ortak Yazar Analizi

Create Map ×

 **Verify selected organizations**


| Selected                            | Organization                   | Documents ▾ | Citations | Total link strength |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------------|-----------|---------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ melbourne                 | 5           | 238       | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ lancaster                 | 4           | 430       | 12                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | athabasca univ                 | 4           | 72        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | san jose state univ            | 4           | 72        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | texas a&m univ                 | 4           | 91        | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ queensland                | 4           | 78        | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ illinois                  | 4           | 612       | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ohio state univ                | 3           | 317       | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ calgary                   | 3           | 56        | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ texas austin              | 3           | 174       | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | matej bel univ banska bystrica | 3           | 89        | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | natl univ singapore            | 3           | 261       | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | politecn milan                 | 3           | 129       | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | insead                         | 3           | 208       | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ warwick                   | 3           | 157       | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | george washington univ         | 3           | 150       | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | monash univ                    | 3           | 224       | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | cardiff univ                   | 3           | 397       | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | rmit univ                      | 3           | 111       | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ cambridge                 | 3           | 60        | 2                   |

Kuruluşların atıf sayıları Şekil 7 üzerinden incelendiğinde en çok atıf alan ilk 5 kurumun ise; Western University Ontario (2150), Harvard University (1715), University of Illinois (612), Hanyang University (484), Lancaster University (430) olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

## Şekil 7

## Kurumalara Göre Ortak Yazar Analizi

Create Map ×

 **Verify selected organizations**

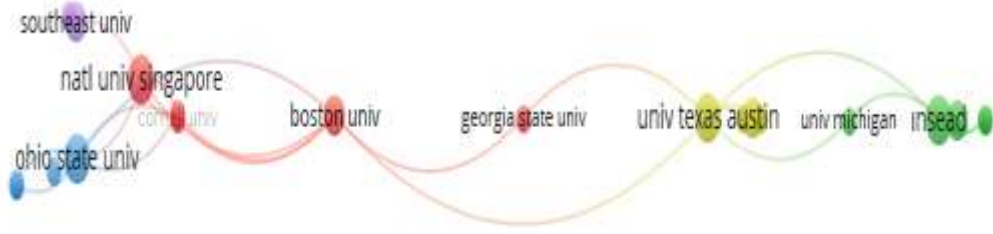
| Selected                            | Organization         | Documents | Citations ▾ | Total link strength |
|-------------------------------------|----------------------|-----------|-------------|---------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ western ontario | 1         | 2150        | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | harvard univ         | 2         | 1715        | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ illinois        | 4         | 612         | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | hanyang univ         | 1         | 484         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ lancaster       | 4         | 430         | 12                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | cardiff univ         | 3         | 397         | 2                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | boston univ          | 2         | 304         | 6                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ valladolid      | 1         | 376         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ oregon          | 1         | 353         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ penn            | 1         | 353         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | ohio state univ      | 3         | 317         | 7                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ delaware        | 2         | 279         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | hanyang technol univ | 2         | 278         | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | eth                  | 1         | 269         | 0                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | natl univ singapore  | 3         | 261         | 5                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | cornell univ         | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ south carolina  | 1         | 260         | 4                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ new s wales     | 2         | 247         | 3                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ s carolina      | 1         | 246         | 1                   |
| <input checked="" type="checkbox"/> | univ melbourn        | 5         | 238         | 4                   |



Bağlantı gücü en yüksek kurumlar ise Şekil 8’de; Lancaster University (12), Athabasca University (7), Manchester Metropolitan Universtiy (7) Ohio State University (7), San Jose State University (7), olarak tespit edilmiştir.

#### Şekil 8

*Kuruluşların Ortak Yazarlık Analizi Grafiği*



#### 4.13 Anahtar Kelimelerin Birlikte Bulunma Analizi (Co-occurrence-Author Keywords)

Analiz yaparken anahtar kelimenin birlikte bulunması araştırmacıya analiz hakkında araştırma yapılacak konu hakkında hangi yoldan gideceğini bulmasına yön sağlar (Torun M. 2023). Anahtar kelimeler bir araştırma için en önemli aşamalardan biridir.

Analiz yaparken en az 1 anahtar kelimenin ortak olması şartı seçilerek analiz yapıldığında 971 veri ortaya çıkmaktadır. Bu verilerden 648’i birbiri ile bağlantılıdır. Bunlar üzerinden yapılan çalışmada 61 küme, 2974 bağlantı ve 3078 bağlantı gücü ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan ilk tabloda belirlenen şartlar altında en çok görülen anahtar kelimeler ve bu anahtar kelimelerin birlikte bulunma bağlantı gücü sayısal verilerle tespit edilmiştir.

Bu veriler Şekil 9 üzerinde incelendiğinde rekabet avantajı (62) en çok kullanılan anahtar kelime olmuştur. Rekabet avantajını takip ederek en çok kullanılan diğer anahtar kelimeler ise; kaynak tabanlı yaklaşım (18), bilgi yönetimi (9), stratejik yönetim (8) olduğu görülmektedir.



**Şekil 9***Anahtar Kelimelerin Birlikte Bulunma Analizi*

Create Map

Verify selected keywords

| Selected                            | Keyword                          | Occurrences | Total link strength |
|-------------------------------------|----------------------------------|-------------|---------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | competitive advantage            | 62          | 255                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> | resource-based view              | 18          | 83                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | knowledge management             | 9           | 40                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | strategic management             | 8           | 35                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | smes                             | 8           | 34                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | competitiveness                  | 8           | 29                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | performance                      | 7           | 34                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | innovation                       | 7           | 28                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | sustainability                   | 6           | 36                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | strategy                         | 6           | 33                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | project management               | 6           | 32                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | innovation                       | 6           | 31                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | china                            | 5           | 28                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | resource based view              | 5           | 24                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | competition                      | 5           | 22                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | sources of competitive advantage | 5           | 22                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | business model                   | 5           | 20                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | dynamic capabilities             | 5           | 18                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | strategic resources              | 4           | 25                  |
| <input checked="" type="checkbox"/> | resource management              | 4           | 23                  |

< Back Next > Finish Cancel

Anahtar kelimelerin birlikte görülme bağlantı gücü Şekil 9 üzerinde incelendiğinde en yüksek bağlantı gücü olan kelime en çok kullanılan anahtar kelime olan rekabet avantajı (255) olurken, bağlantı gücü en yüksek diğer kelimeler ise; kaynak tabanlı yaklaşım (83), bilgi yönetimi (40), stratejik yönetim (35), olarak analiz sonucunda görülmektedir.

**Şekil 10***Anahtar Kelimelerin Birlikte Bulunma Ağı*

En çok kullanılan anahtar kelimelerin neler olduğu ve birlikte bulunma durumuna ek olarak yıllara göre en fazla hangi anahtar kelimelerin literatürde başrolde olduğu Şekil 10'da gösterilmektedir. 1993-2025 yılları arasındaki değişim Şekil 10'daki mavi renkten sarı renge

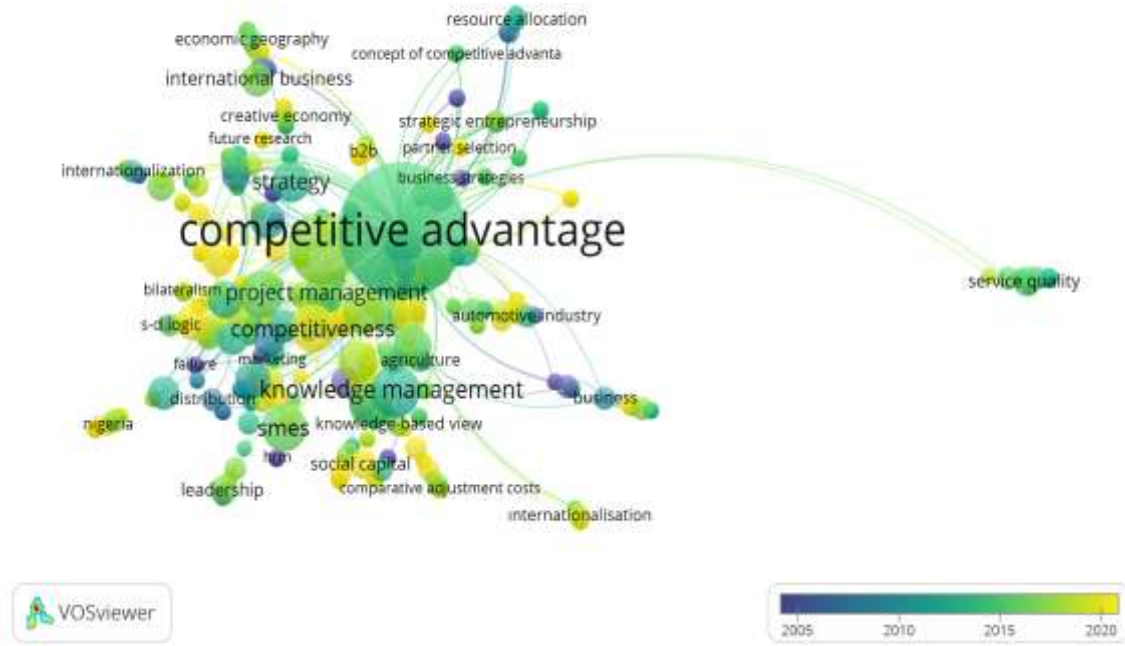


doğru bir renk geçişi ile görülmektedir. Mavi renk eski tarihli kelimeleri gösterirken sarı renk ise yakın tarihi göstermektedir. Bu şekilde örnek olarak SMES Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler), creative economy (yaratıcı ekonomi) sarı renkte olup günümüz çalışmalarda yer almaktadır. İnnovation (inovasyon), knowledge management (bilgi yönetimi) yeşil renkte olup 2010'lu yıllar arasında çalışmalarda daha yoğunluktadır. business model (iş modeli), qualitative research (niteliksel araştırma) 2020'li yıllarda görülmektedir. Evaluation (değerlendirme) anahtar kelimesi ise mavi renkte olup 1990'lı yıllarda yoğunluktadır.

Bu analizde rekabet avantajı anahtar kelimesinin en sık görüldüğü ve bağlantı gücünün en yüksek olduğu analiz sonuçlarında görülmektedir. Yakın zamanlarda yapılan çalışmalarda kullanılan anahtar kelimelerin ise yapay zekâ, dijitalleşme gibi yenilikleri barındıran anahtar kelimelerin kullanıldığı görülmektedir.

### Şekil 11

*Anahtar Kelimelerin Birlikte Bulunma Ağının Yıllar İçindeki Değişimi*



Bibliyometrik analiz ile elde edilen bu görsel, stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı çalışmalarının güçlü biçimde kaynak-temelli teori ve bilgi-temelli bakış açısı etrafında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, inovasyon, dijitalleşme, yapay zekâ ve bilgi yönetimi gibi temaların giderek daha fazla öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, klasik RBV yaklaşımının durağan kaynaklardan ziyade, dinamik yetenekler ve bilgi temelli değer yaratma süreçleriyle genişlediğini göstermektedir. Ayrıca, insan kaynakları, liderlik ve sosyal sermaye gibi unsurların rekabet avantajı ile sıkı ilişkilendirilmesi, stratejik yönetim literatüründe beşerî faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Uygulama bağlamında ise otomotiv, perakende ve havacılık gibi farklı endüstrilerin yanı sıra KOBİ'ler ve uluslararasılaşma konularının ele alınması, rekabet avantajı kavramının hem kuramsal hem de pratik düzeyde çok boyutlu olarak işlendiğini göstermektedir. Sonuç olarak, bu bulgular stratejik yönetim literatürüne, rekabet avantajının hem geleneksel teorik çerçevelerle

açıklanabileceğini hem de dijitalleşme ve inovasyon odaklı yeni yönelimlerle zenginleştiğini göstererek önemli bir katkı sağlamaktadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada rekabet avantajının kaynakları ile ilgili olarak, 1993 - 2025 yılları arasındaki 32 yıllık dönemde yayınlanan ve Web of Science veri tabanında bulunan çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bilindiği üzere rekabet avantajı işletmelerin ulaşmak ve korumak istedikleri genel hedefleri arasında önde gelen stratejik bir hedefdir. Bu doğrultuda ulaşılan sonuçları özetlemek gerekirse; en çok yayın yapan ülke Amerika (66), yayınlarda en fazla kullanılan dil İngilizce (293), en çok yayın yapan yazar Jugdev (4) olmuştur. En sık kullanılan yayın türü makale (309) olurken literatürde en fazla kullanılan anahtar kelime rekabet avantajı (62) olarak karşımıza çıkmaktadır. Analizler sonucunda en çok Türkiye'nin rekabet avantajı kaynakları konusunda çalışmalarda çok aktif olmadığı birçok ülkelerin gerisinde kaldığı görülmüştür.

Bu konu hakkında yapılan ilk çalışmanın O'Farrell, Kitchens ve Moffat (1993) tarafından "The competitive advantage of business service firms-a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance" başlığıyla (iş hizmeti firmalarının rekabet avantaj- genel strateji ve performans arasındaki ilişkinin eşleştirilmiş çiftler analizi) 1993 yılında yayınlandığı da önemli bir bilgi olarak kaydedilmiştir.

Sonuçlar arasında çalışmalarda yıllara göre öne çıkan kelime ve kavramlardaki farklılaşmalar da dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, yapay zekâ, dijitalleşme ve pazarlık gücü, günümüzde rekabet avantajı araştırmalarında kullanılan temel kavramlar olarak öne çıkmaktadır. 2010'lu yıllarda araştırmalarda oldukça yoğun biçimde kullanılan inovasyon ve bilgi yönetimi kavramlarının, günümüzde yapılan çalışmalarda görece daha az yer aldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, söz konusu kavramların önemini yitirdiği anlamına gelmemekle birlikte, akademik ilgi ve araştırma eğilimlerinin zaman içerisinde farklı alanlara yöneldiğini göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular arasında henüz yoğun biçimde yer almamakla birlikte, yeşil dönüşüm, sürdürülebilirlik ve benzeri kavramların önümüzdeki yıllarda yapılacak araştırmalarda daha sık ele alınacağı ve literatürde merkezi bir konum kazanacağı öngörülmektedir. Bu eğilim, küresel ölçekte yaşanan çevresel, ekonomik ve toplumsal dönüşümlerin akademik çalışmalara yansımaları olarak da değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, bu çalışma stratejik yönetim ve rekabet avantajı literatüründe hem geçmiş eğilimleri hem de gelecekteki muhtemel araştırma alanlarını ortaya koymaktadır. İnovasyon ve bilgi yönetiminin öneminin azalması değil, farklı bir bağlama evrilmesi söz konusudur. Firmalar artık yalnızca teknolojik yenilik ve bilgi birikimi üzerinden değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve çevresel dönüşüm stratejileri aracılığıyla da rekabet avantajı inşa etmektedir. Bu nedenle gelecek araştırmaların, yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik stratejilerinin kaynak temelli görüş ve dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde nasıl kurumsallaştığını daha ayrıntılı biçimde incelemesi önerilmektedir. Ayrıca, bu çalışmadaki bulgu ve sonuçlardan yola çıkılarak, yapay zekâ kullanımının, firmaların bilgi yönetimi ve inovasyon süreçleri aracılığıyla rekabet avantajı yaratma kapasitelerini nasıl dönüştürmekte olduğu araştırılabilir. Dijitalleşmenin, kaynak-temelli görüşün öngördüğü "değerli kaynak" tanımını nasıl yeniden şekillendirdiği kavramsal ve ampirik olarak test edilebilir. Benzer



şekilde yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik stratejilerinin, dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde hangi örgütsel süreçlerle kurumsallaşmakta olduğu dikkat çekici bir araştırma sorusu olabilir.

### Kaynakça

- Alvarez, M., & Torres-Barreto, M. (2018). Can resources act as capabilities foundations? A bibliometric analysis. *Revista UIS Ingenierías*, 17(2), 185-200.
- Baia, E., Ferreira, J. J., & Rodrigues, R. (2020). Value and rareness of resources and capabilities as sources of competitive advantage and superior performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(3), 249-262.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Çaylan, D. Ö. (2014). Stratejik girişimcilik alanına ilişkin bibliyometrik bir değerlendirme. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(2).
- Çıkmaz, E. (2024). Stratejik Yönetim Kavramının Bibliyometrik Olarak İncelenmesi: 2010-2020 Dönemi Tez Çalışmaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2338-2353.
- Darıcı, M. (2021). Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim temalı tezlerin bibliyometrik analizi: Ulusal tez merkezi örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 21-39.
- Dönmez, B., & Yıldırım, M. (2024). Stratejik Düşünme Kavramını Bilişsel Açıdan Ele Alan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(2), 172-194.
- Ge, B., De Massis, A., & Kotlar, J. (2022). Mining the past: History scripting strategies and competitive advantage in a family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 223-251.
- Hancıoğlu, Y., & Tekin, E. (2017). Ulusal İşletmecilik İle Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongrelerinde Yayımlanan Araştırmaların Bibliyometrik Profili: Stratejik Yönetim Yazını Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 87-100.
- Iskandar, Y., & Kaltum, U. (2022, February). Entrepreneurial competencies, competitive advantage, and social enterprise performance: A literature review. In *International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021)* (pp. 192-203). Atlantis Press.
- Küçük Kurt, A. C., & Kayar, G. (2023). Sağlık kurumları yönetimi alanında yayınlanan stratejik yönetim temalı lisansüstü tez çalışmalarının bibliyometrik analizi. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 3(1), 25-45.
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425-1452.
- Nayak, B., Bhattacharyya, S. S., & Krishnamoorthy, B. (2023). Integrating the dialectic perspectives of resource-based view and industrial organization theory for competitive advantage—a review and research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(3), 656-679.
- O'Farrell, P. N., Kitchens, D. M., & Moffat, L. A. R. (1993). The competitive advantage of business service firms: a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance. *Service Industries Journal*, 13(1), 40-64.
- Oğan, E. (2024). Stratejik yönetim perspektifinden dijitalleşme ile ilgili yayınlanan makaleler üzerine sistematik bir inceleme. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 69-86.
- Perifanis, N. A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy: A literature review. *Information*, 14(2), 85.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York
- Portugal Ferreira, m., Ribeiro serra, F., Kramer Costa, B., & Almeida, M. (2016). A Bibliometric Study of the Resource-based view (rbv) in international Business Research Using Barney (1991) as a Key marker. *Innovar*, 26(61), 131-144. doi: 10.15446/innovar.v26n61.57173.





- Rosa, A., Bento, T., Pereira, L., Costa, R. L. D., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2022). Gaining competitive advantage through artificial intelligence adoption. *International Journal of Electronic Business*, 17(4), 386-406.
- Saleem, S. M. U., Taib, C. A., & Asaad, M. N. M. (2023). A systematic literature review of sustainable competitive advantage: identifying directions for future research. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(1), 187-223.
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management-Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), 51-64.
- Torun, M. (2023). Bibliometric analysis and visualization of research in the field of green economy (1993-2023). *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 587-603.
- Urbanek, G. (2022). Rudiments of sustainable competitive advantage in the digital age. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 56(5), 247-263.
- Van Eck, N.J., Waltman, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics* 84, 523–538 (2010)
- Wang, W. C., Lin, C. H., & Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100.
- Yılmaz, K. (2021). Sosyal bilimlerde ve eğitim bilimlerinde sistematik derleme, meta değerlendirme ve bibliyometrik analizler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 1457-1490.
- Zhu, J., Liu, W. A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics* 123, 321–335 (2020).
- Zupic, I., & Čater, T. (2014). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.



## Extended Summary

### Introduction

In the field of strategic management, one of the most fundamental and enduring questions is how firms achieve and sustain competitive advantage. Since the 1980s, scholars have debated the internal and external determinants of superior performance, highlighting various strategic, organizational, and environmental factors. Among these, the Resource-Based View (RBV) has emerged as a dominant theoretical lens, emphasizing the value, rarity, inimitability, and non-substitutability of firm-specific resources and capabilities (Barney, 1991). In this perspective, competitive advantage is not solely derived from market positioning or environmental conditions but rather from leveraging unique internal resources that competitors cannot easily replicate.

Over the past three decades, studies focusing on the sources of competitive advantage have multiplied significantly, covering diverse industries, regions, and conceptual frameworks. Despite this growing attention, systematic attempts to map and evaluate the intellectual structure of this field remain relatively limited. In particular, there has been no comprehensive bibliometric study exclusively devoted to the concept of “sources of competitive advantage.” This research aims to fill that gap by conducting a bibliometric analysis of 444 studies published between 1993 and 2025 in the Web of Science (WoS) database, all of which explicitly reference “Sources of Competitive Advantage” as a keyword.

### Purpose and Contribution

The purpose of this study is twofold. First, it seeks to provide a quantitative mapping of the literature by identifying the most productive authors, institutions, countries, and journals, as well as the most frequently used keywords and thematic clusters. Second, it aims to analyze temporal trends in order to reveal how the concept of competitive advantage has evolved in response to broader economic, technological, and societal changes. In terms of its contributions, the study offers the first large-scale bibliometric overview that directly targets the sources of competitive advantage. It further identifies notable shifts in conceptual focus, moving from traditional resource categories toward emerging themes such as digitalization, artificial intelligence, and sustainability. In addition, it highlights the geographical distribution of research efforts, demonstrating the dominance of the United States and other Western countries while pointing to the relatively limited contributions of developing economies such as Türkiye. Finally, it provides insights into future research directions by emphasizing the growing importance of sustainability, green transformation, and digital transformation in shaping competitive dynamics.

### Methodology

This study employs a bibliometric approach, which allows for a systematic, transparent, and replicable analysis of a large body of scholarly work. Bibliometric techniques provide valuable insights into the intellectual structure and social dynamics of academic fields by examining citation patterns, co-authorship networks, and keyword co-occurrence. The Web of Science (WoS) database was selected as the data source because of its comprehensive coverage and widespread recognition in bibliometric research. The search strategy was implemented using the Topic option, which scans terms in the title, abstract, author



keywords, and Keywords Plus, with the keyword “Sources of Competitive Advantage” yielding 444 records. Following the exclusion of non-article documents such as conference proceedings, book chapters, and editorials, 309 journal articles were retained for analysis. The data were processed using VOSviewer, a specialized software designed for constructing and visualizing bibliometric networks, which enabled the mapping of co-authorship relations, institutional collaborations, and keyword co-occurrence networks. The dataset covers the period from 1993 to 2025, thereby allowing for the identification of long-term trends and thematic shifts.

### Findings

The analysis reveals several important patterns in the literature on the sources of competitive advantage. In terms of publication trends, the number of studies has increased substantially over time. The first relevant article was published in 1993 by O’Farrell, Kitchens, and Moffat, focusing on the relationship between generic strategies and firm performance in the service industry. Since then, publication output has grown steadily, with peaks observed in 2015 (24 articles), 2013 (20 articles), and 2022 (19 articles), indicating the continuing relevance of the topic in strategic management research. With respect to subject areas, the majority of articles fall within the fields of management (156 articles) and business (122 articles), while economics (37 articles), industrial engineering (16 articles), and environmental studies (12 articles) make smaller but noteworthy contributions. This concentration in management and business underscores the theoretical centrality of competitive advantage in these domains.

Regarding language distribution, English overwhelmingly dominates as the medium of publication, accounting for 293 out of 309 articles. Other languages such as Portuguese appear only marginally, while Turkish contributions are absent, highlighting the lack of localized discourse in the national context. Geographical analysis shows that the United States leads with 72 publications, followed by the United Kingdom (40), Poland (23), and Australia (22). Türkiye, with only five publications, lags significantly behind. At the citation level, the United States is again dominant, with over 5,551 citations, followed by Canada (2,643) and the United Kingdom (1,568). These results underscore the overwhelming influence of North American and Western European scholarship in shaping the discourse on competitive advantage.

In terms of influential authors and institutions, Jugdev and Mathur stand out with four publications each, while Marakova and Volak-Tuzimek have three. However, the most cited scholars include Hillman (2,150 citations), Keim (2,150 citations), and Porter (1,557 citations), reflecting the enduring influence of early strategy theorists. Institutional analysis further shows that the University of Melbourne, Lancaster University, and Texas A&M University are among the most productive, while the highest citation counts are associated with institutions such as Western University Ontario (2,150) and Harvard University (1,715).

Keyword co-occurrence analysis reveals that “competitive advantage” is the most frequent term (62 occurrences), followed by “resource-based view” (18), “knowledge management” (9), and “strategic management” (8). The thematic evolution across decades indicates that in the 1990s research emphasized generic concepts such as “evaluation” and broad strategy-performance relationships. In the 2000s, innovation and knowledge management emerged as central themes, while the 2010s witnessed a shift toward



entrepreneurship, internationalization, and consumer behavior. In the 2020s, keywords such as artificial intelligence, digitalization, SMEs, and the creative economy have increasingly appeared, reflecting the impact of technological and societal transformations on competitive dynamics. This trajectory illustrates how the resource-based view has evolved from a focus on static resources toward an emphasis on dynamic capabilities, knowledge processes, and digital technologies.

Finally, in relation to the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), Industry, Innovation, and Infrastructure emerges as the most frequently referenced theme, with 212 studies addressing it, while other SDGs such as Partnerships for the Goals are far less represented. Notably, green transformation and sustainability-related themes remain underrepresented, though they are expected to gain greater prominence in the near future as firms face growing environmental and social pressures.

### Discussion

The findings underscore the central role of competitive advantage in strategic management while also highlighting several evolving patterns.

First, the dominance of the United States and other Western nations suggests a concentration of intellectual influence that may limit the diversity of perspectives. Developing economies such as Türkiye remain underrepresented, signaling an opportunity for scholars from these regions to contribute more actively.

Second, the temporal shifts in keyword usage illustrate how the conceptualization of competitive advantage has adapted to changing contexts. While Porter's competitive strategies and Barney's RBV remain foundational, contemporary research increasingly integrates digital transformation, artificial intelligence, and entrepreneurial competencies as sources of advantage. This reflects a broader transition from resource-based perspectives to capability-based and knowledge-driven frameworks.

Third, the relative absence of sustainability and green transformation in the existing body of work highlights an important research gap. Given the global momentum toward environmental responsibility, future studies are likely to explore how sustainability-oriented resources and capabilities—such as renewable technologies, eco-innovation, and corporate social responsibility—constitute new sources of competitive advantage.

### Conclusion and Future Research Directions

This bibliometric study provides the first systematic overview of research on the sources of competitive advantage, covering more than three decades of scholarship. By analyzing 309 journal articles, it sheds light on publication patterns, key contributors, thematic evolutions, and research gaps. The findings point to several key conclusions. First, research in this field is characterized by a strong geographical imbalance, with dominance by the United States and Western Europe, while countries such as Türkiye remain marginal contributors. Second, the field has undergone a notable conceptual evolution, shifting from static concepts associated with the resource-based view (RBV) toward more dynamic perspectives that emphasize capabilities, digitalization, and artificial intelligence. Third, important research gaps remain, particularly in the areas of sustainability, green transformation, and socially responsible strategies, which have not yet been fully integrated into the discourse despite their growing importance in practice.



Building on these conclusions, several avenues for future research are recommended. One promising direction involves examining how artificial intelligence reshapes firms' ability to create, share, and exploit knowledge as a source of competitive advantage. Another concerns the role of digital transformation in redefining the notion of "valuable resources" within the RBV framework. Future studies could also investigate how environmental initiatives and green capabilities contribute to long-term competitive advantage, particularly within the dynamic capabilities perspective. In addition, cross-country comparative analyses between developed and emerging economies would provide valuable insights into contextual differences that shape the sources of competitive advantage.

Overall, this study highlights the evolution of competitive advantage research from traditional resource-based theories to contemporary concerns with digitalization and sustainability. It offers valuable insights for both scholars and practitioners, emphasizing that the future of competitive advantage will be shaped not only by technological innovations but also by environmental and social imperatives



**Ek bilgiler**

**Çıkar Çatışması Bilgisi:** Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek Bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik Onay Bilgisi:** Çalışma etik kurul onay belgesi gerektirmemektedir.

**Onam formu bilgisi:** Bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu alınması gerektiren bir durum bulunmamaktadır.

**Katkı Oranı Bilgisi:** Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 10.08.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 08.09.2025

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2025

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1762090

## KÂR AMACI GÜTMİYEN ÖRGÜTLERİN SOSYAL DEĞİŞİMDEKİ ROLÜ: SABANCI VAKFI ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME

### THE ROLE OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN SOCIAL CHANGE: A QUALITATIVE REVIEW ON THE SABANCI FOUNDATION

Öğr. Gör. Dr. Züleyha SAYIN

İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-2166-0070, z.sayinn@gmail.com

#### ÖZET

Kâr amacı gütmeyen örgütler tarihsel bağlamda ortaya çıkan, değişen toplumsal ihtiyaçlar ile etkileşim halinde olan, örgütsel biçimleri de bunlar kapsamında şekil alan yapılar olarak geçmişten günümüze aktif olarak faaliyet göstermektedirler. Dini ve hayırseverlik temelinden günümüzde küresel bir aktöre dönüşmesine kadar farklı evrelerden geçerken toplumla hep iç içe olmuş sosyal, ekonomik ve politik anlamda etkileyen ve etkilenen konumda olmuşlardır. Tüm bu süreci anlamak ve anlamlandırmak kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal değişimdeki rolünü anlamak açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmanın amacı insan davranışlarını ve de etkileşimlerini şekillendiren sosyal yapı, kurumlar ve kültürel normlarda önemli değişikliklere işaret eden sosyal değişimin bir aracı olan kâr amacı gütmeyen örgütlerin ve girişimlerin değişime çok yönlü katkılarını ve toplumsal sonuçlar üzerine etkisini anlamaya ve açıklamaya çalışmaktır. Nitel yöntemle tasarlanan bu çalışma kapsamında Sabancı Vakfı'nın sosyal değişim başlığı altında yer alan "Hibe Programları" ve "Fark Yaratıcılar" çalışmaları içerik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizde işbirliği, farkındalık ve bilinçlendirme, ekonomik fayda sağlama, teknoloji, sosyal girişim ve kooperatifler, savunuculuk ve hak temelli çalışmalar, sosyal değişim, hibe ve meslek gibi bulgular öne çıkmıştır. Çalışma sonucunda kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal ihtiyaçlar bağlamında ayrıca politik, ekonomik ve kültürel değişimlere benzer şekilde toplumsal değişimi şekillendiren bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kâr amacı gütmeyen örgütler, sivil toplum, sosyal değişim, sabancı vakfı.

#### ABSTRACT

Non-profit organizations have been actively operating from the past to the present as structures that emerged in a historical context, interact with changing social needs, and whose organizational forms are shaped within this scope. From their religious and charitable foundations to their transformation into global actors today, they have gone through different stages, always intertwined with society and influencing and being influenced in social, economic, and political terms. Understanding and making sense of this entire process is crucial to understanding the role of non-profit organizations in social change. The aim of this study is to understand and explain the multifaceted contributions of non-profit organizations and initiatives, which are agents of social change signaling significant shifts in social structures, institutions, and cultural norms that shape human behavior and interactions, and their impact on societal outcomes. Within the scope of this study, designed using qualitative methods, the Sabancı Foundation's "Grant Programs" and "Difference Makers" initiatives, which fall under the heading of social change, were subjected to content analysis. The analysis highlighted findings such as cooperation, awareness and education, economic benefit, technology, social entrepreneurship and cooperatives, advocacy and rights-based work, social change, grants, and professions. The study revealed that non-profit organizations play a role in shaping social change in the context of social needs, similar to political, economic, and cultural changes.

**Keywords:** Non-profit organizations, civil society, social change, sabancı foundation.



## 1. Giriş

Kâr amacı gütmeyen örgütler, kalkınma konusunda katkıda bulunan özellikle yoksul ülkeler kapsamında da faaliyet gösteren, insan acısını azaltılmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirme amacı güden profesyonel kadroya sahip yapılardır (Streeten, 1997). Çok farklı tanımları olan "Kâr amacı gütmeyen örgüt olmak" tek bir anlamla tek bir tarihsel süreçle ifade edilemez. Bu örgütler ve bu alan işlev, köken ve davranış bağlamında farklı toplumların yasal, kültürel dinamiklerini ve devlet politikalarını yansıtan bir yerde durmaktadır (DiMaggio & Anheier, 1990).

Kâr amacı gütmeyen örgütler genel olarak hükümet ve özel girişimin dışında kalmış bazı toplumsal sorunları ele alarak topluluğa ait kaynaklardan yararlanarak, iş birliğini teşvik ederek, ve ötekileştirilmiş toplulukların haklarını savunarak sadece acil ihtiyaçlar konusunda çabalarını ortaya koymakla kalmaz aynı zamanda uzun vadede sistemik değişime de katkıda bulunurlar (Mohyeddin, 2024). Ayrıca bu örgütler, toplumsal değişim için yenilikçi tabandan yönlendirilen araçlar olarak güçlü yönleri nedeniyle öne çıkarılmaktadır (Banks & Hulme, 2012).

Kâr amacı gütmeyen örgütler faaliyetlerini; projeleri finanse etme, hizmet sunumu ve kapasite geliştirme, farkındalık oluşturma, çeşitli grupların kendi kendini örgütlemesini teşvik etme gibi çok çeşitli şekillerde gerçekleştirirler (Baccaro, 2001, s. 11).

Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen örgütlerin yaşadığı en önemli zorluklardan biri finansmandır. Bazı kâr amacı gütmeyen örgütler önemli kaynaklara ve kapsamlı ağ yeteneklerine sahipken bazılarının da tüm bu konularda yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Fon konusunda da dışarıdan fonlanan kâr amacı gütmeyen örgütler olmakla birlikte yerel olarak harekete geçirilen kaynaklarla yaşamını sürdüren örgütler söz konusudur (Lewis & Kanji, 2009). Bu konudaki temel sorunlardan biri kâr amacı gütmeyen örgütlerin dış desteğe güvenmesi ve bu destekle çalışmalarını yürütmesi, onları etik inançlara dayalı eylemler ile "siyasi aktörlerin etkisine boyun eğmelerine yol açan bir etkinlik mantığı" arasında gidip gelmeye zorlamasıdır (Touraine, 1988, s. 136).

Ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir kalkınma için önemli bir rolü olan kâr amacı gütmeyen örgütler (Lempert & Nguyen, 2008) faaliyetlerini hükümet kurumlarından daha verimli ve daha düşük maliyetlerle yürütebilir, yerel örgütlerle birlikte çalışabilir ve onları güçlendirebilirler (Nikkhah & Redzuan, 2010). Kalkınma girişimlerinde önemli paydaşlar olarak görev yapan kâr amacı gütmeyen örgütler, devlet kurumları, özel sektör kuruluşları ve tabandan topluluklar arasında köprü işlevi görürler. Bu örgütlerin faaliyetleri hizmet sunumu, kapasite geliştirme, kapsayıcı politikalar ve adil kaynak dağılımı için savunuculuk gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir (Weber vd., 2024).

Sistemik değişime de katkıda bulunan kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal olarak dönüştürücü olarak nitelendirilebilen programlar ve girişimleri, üç şeyden en az birini gerçekleştiren programlar olarak tanımlanabilir: (1) Mevcut sosyal/kamu politikalarına meydan okumak; (2) sosyal gelişimi veya toplum katılımını teşvik etmek; (3) belirli bir konuya veya hizmet kullanıcı grubuna yönelik olumsuz kamu algılarını değiştirmeyi hedeflemek (Netting vd., 2007).

Uluslararası yazın incelendiğinde kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal değişim, kalkınma ile ilişkisi ve bu bağlamda rolleri üzerine yapılan çalışmalara ulaşılmıştır. Abiddin





vd. (2022) çalışmalarında kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplum kalkınmasındaki rolünü ve etkisini ortaya koymak ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplum kalkınmasında karşılaştığı zorlukları belirlemeyi amaçlamışlardır. Maier vd. (2025) 119 yayını sistematik bir literatür taraması ile inceledikleri çalışmalarında kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal rollerini incelemişlerdir. Nyang'au vd. (2016) çalışmalarında eğitim desteği yoluyla sosyal kalkınmaya kâr amacı gütmeyen örgütlerin katkısını belirlemeyi amaçlamışlardır. Nikkhah & Redzuan (2010) kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumun güçlenmesine ve nihayetinde sürdürülebilir kalkınmaya ulaşmasına yardımcı olan birçok programı, işlevi ve rolünden mikro finans, kapasite geliştirme ve öz yeterliliği inceleyerek kâr amacı gütmeyen örgütlerin sürdürülebilir toplumsal kalkınmaya katkısını göstermeyi amaçlamışlardır. Shier & Handy (2015b) çalışmalarında kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal değişimi teşvik etmelerinin çeşitli yollarını anlamayı amaçlamışlardır. Mohyeddin (2024) çalışmasında kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal değişime çok yönlü katkılarını inceleyerek, toplulukları harekete geçirme, politikaları etkileme ve inovasyonu teşvik etme kapasitelerini vurgulamıştır. Yan vd. (2018) kâr amacı gütmeyen örgütlerin sektörler arası sosyal ortaklıktaki farklı rollerini incelemişlerdir. Kavitha (2017) çalışmasında mikro finans, kapasite geliştirme ve öz güven yoluyla sürdürülebilir toplum kalkınmasını başarmada kâr amacı gütmeyen örgütlerin önemini göstermiştir. Rusfiana & Kurniasih (2024) çalışmalarında toplumsal ve politik değişimi teşvik etmede kâr amacı gütmeyen örgütlerin rolünü araştırmışlardır.

Ulusal yazın incelendiğinde ise sosyal değişim daha çok sosyolojik perspektiften ele alınmış Türkiye'de sosyal değişim süreci sekülerleşme (Durmuşoğlu, 2019), sinema (Coşkun, 2014), sanayileşme (Onar, 1993) gibi konular üzerinden incelenmiştir. Bu konuda dikkat çeken yayın Avrupa Birliği desteğiyle yayınlanan “Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme” olmuştur. Yazında sosyal değişim ve kâr amacı gütmeyen örgütler alanına dair doğrudan, geniş çaplı bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Değişim çabasında bulunan ve toplumsal kalkınmada önemli rol ve işlevleri olan kâr amacı gütmeyen örgütlerin incelenmesi oldukça önemlidir. Ulusal yazında doğrudan bu konuda bir çalışmanın olmaması bu çalışmanın çıkış noktasını oluştururken, kapsayıcı analitik bir çerçeve sunan bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sunması beklenmektedir. Alandaki boşluğu doldurmak politika yapıcılar, kâr amacı gütmeyen örgüt stratejileri, sosyal girişimcilik alanı için pratik etkileri açısından da oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın amacı sosyal değişimin bir aracı olan kâr amacı gütmeyen örgütlerin ve girişimlerin değişime çok yönlü katkılarını ve toplumsal sonuçlar üzerine etkisini anlamaya ve açıklamaya çalışmaktır. Bu kapsamda Sabancı Vakfı örneği üzerinden araştırma nitel olarak tasarlanmış, araştırma sorusu ise “Doğrudan hizmet veren kâr amacı gütmeyen örgütler, yerel topluluklarında ve hizmet kullanıcıları için nasıl/hangi yollarla toplumsal değişim ortaya çıkarır?” şeklinde belirlenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Tanımı ve Temel Özellikleri

Kâr amacı gütmeyen örgütler yerel topluluklar içinde ortaya çıkan eşitsizlik, baskı, ayrımcılık ve sosyal dışlanma gibi sosyal sorunların ele alınmasında giderek daha önemli aktörler haline gelmiş (Baines, 2010; Schmid, 2004), bu alana olan ilgi ve bu konudaki araştırmalar da son yıllarda hızla artmıştır. Sivil toplum örgütleri ifadesi, hükümet dışı



örgütler anlamına gelirken bünyesinde "özel gönüllü örgütler" ve "kâr amacı gütmeyen örgütler" gibi farklı kavramları da barındırmaktadır (McGann & Johnstone, 2006). Temelde sivil toplum örgütleri kâr amacı dışında kamu yararı taşıyan örgütler olarak bünyesinde aktivist gruplar, yardım kuruluşları, kalkınma ve politika örgütleri gibi çeşitli grupları barındırmakta (Hall-Jones, 2006) kadın, çevre, barış, nükleer enerji, savaş ya da benzeri konularda toplumsal hareketler şeklinde de ortaya çıkmaktadır (Stromquist, 2002).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin temel gündemleri, örgütlerin amacı olarak da ifade edilen felsefi yönelimine dayanırken, bu örgütler bazen doğrudan olmasa bile dolaylı yoldan hükûmet adına çalışır bazen de hükûmetlerin belli sebepler dolayısıyla sağlayamadığı ya da sağlamak istemediği temel kamu mallarının sağlayıcısı olurlar. Bir anlamda bazı ülkelerde kâr amacı gütmeyen örgütleri, kalkınma hizmeti sunmada hükûmetler adına faaliyet gösterirken bazen de devletin sunduğu hizmetlere benzer çalışmalar yaparak kendilerini devletten uzaklaştırmayı seçebilirler (Thomas & Allen, 2000; Clark, 2002). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin topluluklara daha fazla erişime sahip olma eğilimi aynı zamanda yerel ihtiyaçlara duyarlı ve deneyimli çalışanları bu örgütlerin hükûmetten daha iyi araçlar olarak işlev göstermesine olanak sağlar. Bu durum bağışçılara ve içinde buldukları topluluklara karşı hayatta kalmak için iyi performans gösterme ihtiyacının bir çıktısıdır (Stromquist, 2002).

Tarihi, dini ve hayırseverlik temeline dayanmakla birlikte kâr amacı gütmeyen sektörün insan hakları, demokrasi benzeri tartışmaların gölgesinde II. Dünya Savaşı sonrası önemli bir değişim geçirdiğini söylemek mümkündür. Özellikle bu tarihler, dönemin koşullarında ortaya çıkan sağlık, eğitim, yoksulluk gibi sorunlara eğilen kâr amacı gütmeyen örgütlerin büyüdüğü bir zaman dilimi olmuştur (Salamon & Anheier, 1996). Kâr amacı gütmeyen örgütler, bu dönemde savaşın etkilerini azaltmak için kalkınma alanında faaliyete geçmiş, savaşın etkileriyle ortaya çıkan olumsuz ekonomik tabloda insani yardım, refah hizmeti sunumunda yer almış fakat son yıllardaki faaliyetleri söz konusu alanların ötesine geçmiştir (Desai, 2002; Nelson, 2002).

McGann & Johnstone (2005) kâr amacı gütmeyen örgütlerin büyümesini sağlayan birbiriyle ilişkili güçleri artan demokratikleşme ve demokrasiyi teşvik etmede sivil toplumun öneminin kabulü, bağımsız bilgi ve analize olan talebin artması, devlet dışı ve devletler arası aktörlerin büyümesi, gelişmiş iletişim teknolojileri, kâr amacı gütmeyen örgütlerin finansmanının küreselleşmesi, güven krizi şeklinde ifade etmişlerdir.

DiMaggio & Anheier (1990, s. 153-154) kâr amacı gütmeyen örgütler için üç önemli hususun altını çizmiştir: (1) Kâr amacı gütmeyen örgütlerin kökenleri ve davranışları, ekonomistlerin vurguladığı teşvik yapılarını ve fayda işlevlerini değil, aynı zamanda kurumsal yapıları ve devlet politikalarını da yansıtır. (2) Kâr amacı gütmeyen örgütler üzerine yapılan araştırmalar, hem kavramsal hem de metodolojik olarak ekolojik bir yaklaşımdan faydalanabilir. (3) Modern kâr amacı gütmeyen örgütler, devletlerin tamamlayıcısı veya muhalifi olarak kurulmuştur; "kâr amacı gütmeyen" kavramının tutarlı ulusötesi veya tarihötesi bir anlamı yoktur.

Streeten'e (1997) göre kâr amacı gütmeyen örgütlerin bazı işlevleri ve avantajları şu şekildedir: (1) Yoksul ve ücra topluluklara ulaşma ve onları harekete geçirme konusunda iyidirler; (2) Yoksul insanların kendi hayatlarını kontrol altına almalarına yardımcı olur, yerel kurumlarla birlikte çalışır ve onları güçlendirirler; (3) Devlet kurumlarından ve diğer



kuruluşlardan daha düşük maliyetlerle ve daha verimli bir şekilde projeler yürütürler; (4) Sürdürülebilir kalkınmayı teşvik ederler.

## 2.2. Sosyal Değişim ve Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Rollerini

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin küresel sosyal kalkınma konusunda önemli bir rolü mevcuttur (Young & Dhanda, 2017). Bu örgütler, birçok ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınma sorunuyla başa çıkmada kilit bir oyuncu haline gelmiştir (Lempert & Nguyen, 2008). Kâr amacı gütmeyen örgütler, ihtiyaç sahiplerine temel hizmetler sunma, olumlu anlamda sosyal değişim için savunuculuk, kamu kampanyaları yürütme, toplumsal iyileştirme, kapasite geliştirme ve toplumsal güçlendirme gibi konulara odaklanırken ayrıca yönetim ve demokrasi, insan hakları, acil müdahale, kültürel koruma, çatışma çözümü, çevresel aktivizm, politika analizi, araştırma ve bilgi sağlama gibi daha uzmanlaşmış hizmetler de sunmaktadır (Lane, 1995; Lewis & Kanji, 2009). Bu gibi hizmetleri sunan örgütlerin, toplumsal ihtiyaçlar, politik, ekonomik ve kültürel değişimlere paralel şekilde toplumsal değişimi şekillendirme konusunda önemli bir rolü söz konusudur (Mohyeddin, 2024). Bu bağlamda geniş bir literatürün, kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal ve ekonomik kalkınmadaki rolüne odaklandığı ifade edilebilir (Anheier, 1987; Smith, 1990).

Kâr amacı gütmeyen örgütler kapasite geliştirme yoluyla, kaynakları harekete geçirerek toplum kapasitesini geliştirir. Bu örgütler, toplumları kendi kendine yetebilmeleri için harekete geçirmekte toplumların aslında var olan potansiyellerini keşfetmelerine ve kendi kaynaklarına güvenmelerine yardımcı olmaktadır (Kavitha, 2017). Vietnam'da yapılan bir vaka çalışmasında, kâr amacı gütmeyen örgütlerin, sürdürülebilir toplum kalkınmasını teşvik etmedeki rolünün altı çizilmiştir (Hibbard & Tang, 2004).

İnsan acısını azaltma ve yoksul ülkelerin kalkınmasını amaçlayan profesyonel kadrolu yapılar (Streeten, 1997) olan kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal değişim çabaları, doğrudan hizmet, sosyo-kültürel algıları değiştirme ve toplumsal refah sisteminin kendisini değiştirmeyi amaçlama gibi faaliyetleri içerebilir (Shier & Handy, 2015a).

Var olan bazı sosyal ve çevresel sorunlar, dönüştürücü anlamda bir sosyal değişimi başlatabilmek için farklı sektörlerden katılımı daha geniş bir iş birliğini gerektirir. Önceki çalışmalar, sosyal değişimi kolaylaştırma konusunda kâr amacı gütmeyen örgütlerin rolünün altını çizmiş olsalar da, kâr amacı gütmeyen örgütlerin farklı rolleri üzerine detaylı bir değerlendirme sunmamışlardır (Yan et al., 2018).

Karşılanmamış ihtiyaçları karşılama noktasında kâr amacı gütmeyen örgütler, yeni programlar ve girişimler geliştirme (Shier & Graham, 2013), daha iyi sosyal sonuçların ortaya çıkması için bir hizmet sunum sektöründe müdahale yaklaşımlarını veya örgütsel uygulamaları uyarlama çabalarına öncülük etme (Mulroy & Shay, 1997) ya da topluluk içerisindeki olumsuz sosyo-kültürel bakış açılarını ele almak için kamuoyunu bilinçlendirme ve eğitim gibi girişimleri üstlenme (Guo & Saxton, 2014), benzer sorunları olan dezavantajlı grupların çıkarlarını ve haklarını koruyan kişileri bir araya getirme (Skoric, 2020) gibi rolleri söz konusudur.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin rolleri arasında danışmanlık ve destek hizmeti, farkındalık oluşturma ve savunuculuk, hukuki yardım, mikro finans (Desai, 2005) yer almaktadır. Stromquist (2002, s. 62) de kâr amacı gütmeyen örgütler için (1) hizmet sunumu (yardım, refah, temel beceriler); (2) eğitim sağlama (temel beceriler ve genellikle sosyal



çevrelerin eleştirel analizi); ve (3) kamu politikası savunuculuğu (belirli amaçlar için uluslararası yardım için lobi faaliyeti yapma ve ilgili devlet politikalarını izleme veya teşvik etme) gibi üç önemli işlevi belirtmiştir. Lane (1995) kâr amacı gütmeyen örgüt tiplerini dört ana açıdan ele almıştır. Bunlar refah ve yardım, modernizasyon, toplum geliştirme ve kurum oluşturma olarak ifade edilebilir. Moulton & Eckerd (2012) kâr amacı gütmeyen örgütlerin üstlendiği altı farklı rolü (1) hizmet sunumu, (2) yenilikçilik, (3) bireysel ifade ve uzmanlaşma, (4) siyasi savunuculuk, (5) sosyal sermaye ve topluluk inşası, (6) vatandaş katılımı ve demokratikleşme şeklinde tanımlamıştır.

Yan et al. (2018) de kâr amacı gütmeyen örgütlerin rollerinin üç kategoride değerlendirilebileceğini ifade etmektedirler: (1) Etkinleştirme rolleri: hizmet sağlayıcı, kapasite oluşturucu ve danışman; (2) Rollerini koordine etme: köprü (aracı) ve arabulucu; (3) Değişimi kolaylaştırıcı roller: başlatıcı, toplantı yöneticisi, savunucu, lider ve yenilikçi.

Sürdürülebilir toplum kalkınmasını teşvik etmede kâr amacı gütmeyen örgütlerin işlevlerine ilişkin teorik bir çerçevede, sivil toplum örgütlerinin işlevleri mikro finans, kapasite geliştirme, özgüvenin ekonomik, bireysel ve sosyal güçlendirmeye neden olduğu tüm bunlarında sürdürülebilir toplum kalkınması sonucuna ulaştığı ifade edilebilir (Kavitha, 2017, s. 76).

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal değişim çabaları, bireylerin toplumsal durumunu iyileştirmek için gerçekleştirilen eylemler olarak doğrudan hizmet çabaları, sosyo-kültürel algıları değiştirme ve toplumsal refah sisteminin kendisini değiştirmeyi amaçlayan eylemleri içerirken çağdaş çalışmalar, bu örgütlerin oynadığı iki temel toplumsal değişim rolünün hizmet sunumu ve savunuculuk olduğunu ifade etmektedir (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2002).

### 2.3. Finansman Sorunları ve Hibelerin Rolü

Kâr amacı gütmeyen örgütler zaman ve mekanda eşitliği, uzun vadeli güvenliği, sürdürülebilir topluluğu ve kapsayıcı insan gelişimini vurgulayan bir sosyal değişim sürecine farklı aktörleri başlatma, bir araya getirme, köprü kurma ve koordine etmede giderek daha önemli bir rol oynamaktadırlar (Gladwin vd., 1995). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin sayısında önemli bir artış yaşanmış ve kamu ve özel hibelerin artmasıyla küresel politikada önemli ve güçlü bir oyuncu haline gelmiştir (McGann & Johnstone, 2006).

Sektörler arası ortaklıkları teşvik ederek ve teknolojiden yararlanarak, kâr amacı gütmeyen örgütler girişimlerini güçlendirebilir ve sürdürülebilir toplumsal dönüşüme katkıda bulunabilir (Mohyeddin, 2024). Kamu ve özel sektör arasında gerçekleşen işbölümünün de istikrarlı ve resmi olmaktan ziyade zamanla değişme eğiliminde olduğu söylenebilir (Kramer, 1981). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin önemli bir özelliği ve gücü kurumsal bağımsızlığını ve siyasi tarafsızlığını koruyabilmeleridir. Birçok durumda hükümetlerle işbirliği yapmaları gerekse de tarafsızlık ve özerkliği koruyamama kâr amacı gütmeyen örgütlerin meşruiyetini ciddi şekilde tehlikeye atabilir (Young & Dhanda, 2017). Bu durum da onları farklı destek arayışlarına doğru itmektedir. Fonlar ve hibeler bu noktada önem teşkil etmektedir.

Türkiye temel alındığında fon sağlayan 4 temel kategori bulunmaktadır. Bunlar (Günçakın & Yılmaz, 2015); (1) Vakıflar ve bağımsız kuruluşlar, (2) Büyükelçilikler ve konsolosluklar, (3) Devlet kurumları ve uluslararası kuruluşlar, (4) Özel sektördür.



20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başlarında kâr amacı gütmeyen örgütler etkilerini artırabilmek amacıyla daha fazla piyasa tabanlı stratejiler benimsemiştir. Sosyal girişimlerin, mikro finans kuruluşlarının ve sektörler arası ortaklıkların yükselişi, toplumsal sorunları ele almak için daha girişimci bir yaklaşıma doğru bir kaymayı yansıtmaktadır (Dees, 1998). Bu kuruluşlar, sürdürülebilirliği ve yeniliği vurgulayarak geleneksel kâr amacı gütmeyen hedeflerini iş uygulamalarıyla harmanlamaktadır. Bu kapsamda yapılan hibe ve fonlamaların da daha çok sosyal girişim mantığıyla hareket ederek sosyal bir değişim çabası içerisinde olduğu ifade edilebilir. Sosyal değişim üzerinde önemle duran kurumlardan biri de hibe destekleriyle öne çıkan Sabancı Vakfı'dır. Bu çalışmada, özel bir alan olarak sosyal değişim üzerine eğilen Sabancı Vakfı ele alınmıştır. Bu kapsamda Vakfın sosyal değişim başlığı altında yer alan “Hibe Programları” ve “Fark Yaratıcılar” içerik analizine tabi tutulmuştur.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal değişim çabalarını incelemektedir. Çalışmanın araştırma sorusu; “Doğrudan hizmet veren kâr amacı gütmeyen örgütler, yerel topluluklarında ve hizmet kullanıcıları için nasıl/hangi yollarla toplumsal değişim ortaya çıkarır?”. Sosyal değişim birçok şekilde gerçekleşebilirken bu çalışma, kâr amacı gütmeyen bir örgüt tarafından gerçekleştirilen yeniliklerin, kâr amacı gütmeyen örgütlerin sosyal değişimdeki rolünü anlamak için yeni bir yolu olduğu öncülünden yola çıkmaktadır.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma deseni “nasıl” ve “neden” gibi soruları içeren (Yin, 2003, s. 22) durum çalışması olarak seçilmiştir. Bu çalışma özelinde durum çalışması tercih edilmesinde karmaşık sosyal olayları anlama çabası yer alırken, bu amaçla bilgiyi toplama, organize etme, yorumlama gibi süreçler aşama aşama yer almaktadır (Merriam, 2013). Bu çalışmada kullanılan içerik analizinin temel dinamiği yazılan ve söylenen şeylerin kategorileştirilmeleri aynı zamanda ne sıklıkta kullanıldığının araştırılmasının yapılması, bir anlamda sayısallaştırılmasıdır (Smon & Burstein, 1985).

#### 3.2. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmada, özel bir alan olarak sosyal değişim üzerine eğilen Sabancı Vakfı ele alınmıştır. Temelde Sabancı Vakfı, sosyal değişim başlığı altında; Hibe Programları, Fark Yaratıcılar, Seminerler, Uluslararası İlişkiler, Toplumsal Katkılar, Geleceğini Kuran Genç Kadınlar başlıklarıyla çalışmalarına devam etmektedir. Bu çalışma kapsamında Vakfın sosyal değişim başlığı altında yer alan “Hibe Programları” ve “Fark Yaratıcılar” içerik analizine tabi tutulmuştur. Seminerler, Uluslararası İlişkiler, Toplumsal Katkılar daha spesifik alanlar olması ve daha çok sadece etkinlik vb. durumları içermesi sebebiyle, Geleceğini Kuran Genç Kadınlar ise çok yeni bir program olması sebebiyle analizin dışında bırakılmıştır.

Sabancı Vakfı “Hibe Programları” kapsamında 2007 yılından bu yana sivil toplum kuruluşlarının projelerine destek vermektedir. Bugüne kadar Hibe Programı kapsamında 81 ilde 247 projeye 88 milyon TL'nin üzerinde destek sunulmuştur (Hibe Programları, 2025).

“Fark Yaratıcılar” da “Toplumsal sorunlara yenilikçi çözümler üreten sosyal girişimcileri, aktivistleri ve değişim aktörlerini; destekleyen, görünür kılan ve topluma ilham veren bir platform” (Fark Yaratıcılar, 2025) olarak 2009 yılından bu yana devam etmektedir. Bugüne



kadar yapılan 20.000'e yakın başvuru arasından 48 şehirden 222 kişi ya da kurum "Fark Yaratan" olarak seçilmiştir.

### 3.3. Veri Analizi

Çalışmanın analizinde aşama aşama verilerin düzenlenmesi ardından verilerin azaltılması sonrasında verilerin gösterilmesi ve nihayetinde sonuç çıkarma doğrulama aşamaları gerçekleştirilmiştir (Miles & Huberman, 1994).

Çalışmanın analizinde öncelikle tüm veriler detaylıca okunmuştur. İkinci okumada notlar alınarak excel dosyası üzerine sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu aşamada tümevarımsal bir süreç izlenmiş kod ve temalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Son okumada ise ortaya çıkan kod ve temalar ışığında ekleme ve çıkarmalar gerçekleştirip çalışmanın son şekli verilmiştir.

Araştırmada adı geçen kişiler kamuya açık bir kaynaktan yer almasına rağmen anonimliği sağlamak adına Katılımcı (K) şeklinde kodlanmış her bir katılımcıya numara verilmiş aynı projede olan katılımcılara ise ayrıca a, b şeklinde kodlamalar yapılmıştır.

### 3.4. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmanın güvenirliliğini sağlamak üzere akran değerlendirmesi, alanında uzman akademisyenlerle tartışma ve akran değerlendirmeleri gerçekleştirilmiştir (Creswell & Poth, 2018).

Araştırmanın geçerliği açısından ise elde edilen bulguların tutarlılığını artırmak amacıyla veri çeşitliliğine (triangülasyon) başvurulmuş, farklı veri toplama yöntemlerinden elde edilen sonuçlar karşılaştırmalı olarak incelenmiştir (Patton, 2015). Bunun yanında, araştırma sürecinde tüm aşamalar ayrıntılı biçimde raporlanmış, bulguların yorumlanmasında katılımcı görüşleriyle doğrudan alıntılara yer verilerek şeffaflık sağlanmıştır (Creswell & Poth, 2018). Böylelikle elde edilen sonuçların yalnızca araştırmacının yorumlarına dayalı olmadığı, katılımcıların deneyimlerini ve ifadelerini yansıttığı gösterilmiştir. Ayrıca araştırmanın inandırıcılığını ve aktarılabilirliğini güçlendirmek için yöntemsel süreçler açıkça tanımlanmış, kullanılan ölçütler ve uygulamalar literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak desteklenmiştir (Lincoln & Guba, 1985).

## 4. Bulgular

Yapılan analizde işbirliği, farkındalık ve bilinçlendirme, ekonomik fayda sağlama, teknoloji, sosyal girişim ve kooperatifler, savunuculuk ve hak temelli çalışmalar, sosyal değişim ve hibe gibi bulgular öne çıkmıştır. Ayrıca projeleri gerçekleştiren kişilerin öğretmenlik, akademisyenlik gibi belli mesleklerde yoğunlaştıkları da görülmüştür.

### 4.1. İşbirliği

Yapılan araştırmada, gerçekleştirilen faaliyet ve projelerde kamu, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin işbirliklerinin önemli bir varlığı ortaya çıkmıştır.

K52, Muş'ta, kız çocuklarını okula kazandırmak üzere Muş İl Milli Eğitim Proje Ofisi işbirliğinde; K81, farklı bir tür arı olan Yığılca arısı için Düzce'de belediye, kaymakamlık, kamu ve özel sektör kuruluşlarının verdiği destek ile; K53, Tohum Otizm Vakfı kapsamında Sağlık ve Milli Eğitim Bakanlıkları ile yürütülen ortak çalışmalar ile; K58, Müzikist'te doğa dostu markaların sponsorluğunda; K67 mentorluğunda bir grup genç tarafından kurulan Yaşayarak Öğrenme Merkezi (YAŞÖM), bugüne kadar 50'yi aşkın ulusal ve de uluslararası



iş birliğiyle; K75'in "Happy Baby" projesi başladığı günden bugüne değin, Real Medicine Foundation ve Children in Africa Breastfeeding Support'un ortaklığında; balıklarla ilgili çalışmalarında Prof. Dr. K83, Birleşmiş Milletler'in desteğiyle; K86'nın Nusratlı Köyü Gelişim Projesi Güney Marmara Kalkınma Ajansı desteğiyle gerçekleştirilmiştir.

Kistik Fibrozis Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği, kamu ve ilgili diğer paydaşlarla işbirlikleri geliştirmekte; Ruh Sağlığında İnsan Hakları Girişimi Derneği, Sağlık Bakanlığı ve Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu gibi kamu kurumları, akademik dünya ve konuyla ilgisi olan dernekler ile iletişimde bulunarak faaliyetlerine devam etmekte; İstanbul Avrupa Kültür Başkenti 2010 Ajansı'nın sağladığı destekle Sulukule Çocuk Sanat Atölyesi, Sulukule Roman Derneği ve İTÜ Konservatuvar işbirliğiyle; Atı Gençlik ve Spor Kulübü Derneği, gençlik ve bilişim üzerine projesinde, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Sosyal Destek Programı'nın (SODES) sunduğu katkı ve Hakkari İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Habitat İçin Gençlik Derneği'nin sağladığı destek ve Hoje Taastrup Belediyesi ve Hoje Taastrup Spor Derneği'nin ortaklığıyla çalışmalarını hayata geçirmiştir.

Hibe verilen 101 projeden 2 ortaklı 22 proje, 4 ortaklı 6, 3 ortaklı 5 proje vardır. Proje ortaklıkları 9'a kadar çıkmakla birlikte bu proje sayıları çok sınırlı kalmıştır. İşbirliklerinde kamu, sivil toplum örgütleri ve üniversitelerin olduğu görülmüştür. Kamu-sivil toplum örgütü 13, kamu-sivil toplum örgütü- üniversite 4, kamu-üniversite 2, üniversite-sivil toplum örgütü 1 projede işbirliği gerçekleştirilmiştir.

#### 4.2. Farkındalık ve Bilinçlendirme

Toplumsal düzeyde farkındalık ve bir bilinç oluşturma çabası öne çıkan bulgulardandır. Çevresel sorunlar, sağlık, engellilik, haklar gibi konularda çalışmalar yürütüldüğü görülmüştür.

Çevre konusunda K3, Türkiye'nin katı atık ve geri dönüşüm konularındaki sorunlarına odaklanan çalışmalar yürütürken; Agaclar.net'in "Doğa İçin Çal" projesiyle okullarda doğa için farkındalık çalışmaları; K6a ve K6b, film ve medya sektöründe çevreye ait konularda çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Açık Radyo'nun toplumsal eşitsizlikler, özgürlük, demokrasi ve çevre kirliliği gibi konularda farkındalık oluşturan; K127'nin de sağlık ve kadın hakları konusunda bilinçlendirme ve farkındalık çalışmaları yaptığı görülmüştür.

Belki de Sensin, kök hücre bağıışı konusunda farkındalık; Türkiye Tik Tourette Sendromu Gönüllüleri, Tik Tourette Sendromu hakkında farkındalığın artırılması; K125'in albinizmle yaşayan bir birey olarak sosyal medya için içerik üreterek albinizm konusunda farkındalık oluşturan çalışmalar yaptığı görülmüştür.

K9, çevre sorunları ve Almanya'daki Türklerin bu konuda bilinçlenmeleri, K35 "Çocuk Hakları Temelli Okul Yönetimi Projesi" kapsamında insan hakları bilincinin yaygınlaştırılmasını; Alerji ile Yaşam Derneği, toplumun alerjik hastalıklar konusunda bilinçlendirilmesini; Trabzon Yaşam Kadın Merkezi Derneği de şiddet konusuna eğilerek bu konuda bilinçlendirme amaçlamıştır.

Hibe verilen 101 projeden 17 tanesinin farkındalık ve bilinçlendirme üzerine olduğu bilgisine ulaşılmıştır.



### 4.3. Ekonomik Fayda Sağlama

Yapılan incelemede bölgesel kalkınma, ekonomik kalkınma, ekonomik refah, istihdam gibi ekonomik bir fayda sağlama temelinde bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca kadını ekonomik olarak güçlendirme de ulaşılan bulgular arasında yer almıştır.

K1, bölge turizmi için çok önemli bir yerde duran Alliano kurtarma mücadelesi vermiş; K15, yerel ekonominin canlanması konusunda çalışmalar gerçekleştirmiş; K30, Hatay Sörf Merkezi ile sörfün yaygınlaşması, çocukların sörfle tanışması ve bölgelerin kalkınması için çalışmalar sürdürmüştür; K72a ve K72b Kapadokya Ortahisar kasabasında açmış oldukları Kültür Müzesi ile çok ciddi bir turizm potansiyeli oluşturup bölge kalkınmasına katkı sağlamış; K86, “Nusratlı Köyü Kültür Turizm ve Dayanışma Derneği” ile hem Nusratlı'nın gelişimine aynı zamanda ekolojik ve tarım turizmine önemli katkılarda bulunmuştur.

Şehirlerin farklı temalarla başvuru imkânının olduğu Cittaslow (Yavaş Şehir) ağına, Seferihisar “yerel üreticilerin desteklenmesi” temasıyla başvurarak Türkiye'nin ilk yavaş şehri ünvanını almıştır. K36, Çizgi Film Okulu ile animasyon eğitimi verip aynı zamanda yerel üreticiden aldıkları organik ürünle ile bölgenin ekonomik gelişimine katkı sunmuştur. Nusratlı Köyü Derneği, Nusratlı Köyü Gelişim Projesi ile köyün turistik ve ekonomik gelişimi için faaliyetler gerçekleştirmiştir. K84, organik tarım ve hayvancılık konusundaki çalışmalarıyla ekonomik gelişime katkıda bulunmuştur.

İstihdam konusunda özellikle kadın başlığının önde olduğu aynı zamanda engelli konusunda çalışmaların gerçekleştirildiği ifade edilebilir.

K85, Kadınlar Matinesi ile kadın istihdamı oluşturmayı ve paylaşım ekonomisine katkıda bulunmayı hedeflemiş; K91, çöp(m)adam projesiyle çevrenin korunması ve kadın istihdamı oluşturulması; Ödemiş Kadın Kooperatifi aracılığıyla ipek dokumacılığı alanında kadın istihdamı oluşturmayı; K31, devlet ve özel sektör birlikteliği ile ayakkabı atölyesi açmak suretiyle kadınları ekonomik anlamda güçlenmelerine olanak sunmuş; K70, Kurşunlu Köyü'nde yaptığı çalışmalarla kadınların üretime katılmasını sağlamıştır.

K90, Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı'yla (KEDV) 20 bin kadına istihdam sağlarken; K82 Nallıhan Turizm Gönüllüleri Derneği ile iğne oyası ve ipek kozacılığı ile yaklaşık 1.000 kadının iş gücüne katılımını sağlamıştır.

Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) kırsalda yaşayan kadınların güçlenmeleri; İstanbul Esenyalı Kadın Dayanışma Derneği Pendik ve Maltepe ilçelerinde yaşayan kadınların ekonomik olarak yaşam kalitelerinin artırılmasını sağlamış; İZEV, Down Cafe'de down sendromlu gençleri istihdam etmiş; Temel İhtiyaç Derneği, Destek Market'le geliştirdiği faaliyetlerle istihdam çalışmaları yapmıştır.

Hibe verilen 101 projeden 12 tanesi istihdam, kadın güçlendirme, girişimcilik, mikrofinans gibi ekonomik fayda sağlamaya, kalkınmaya katkı sunan projeler olarak öne çıkmıştır.

### 4.4. Teknoloji

Yapılan analizde farkındalık/bilinçlendirme çalışmaları yapılırken ya da projeler gerçekleştirilirken sosyal medya kullanımı, web siteleri oluşturma gibi uygulamalar olduğu görülmüştür.





Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı mikro girişimci kadınların sürdürülebilir ve kalıcı biçimde iş yapabilmeleri için Mikronet: Mikro Girişimci Kadınlar İş Portalını, K138 de benzer şekilde engelli bireylerin iş yaşamına katılım sorunlarından yola çıkarak Türkiye'deki ilk engelliler kariyer ve insan kaynakları portalı olan [www.engelsizkariyer.com](http://www.engelsizkariyer.com)'u kurmuştur.

“Yavaş Şehir” olan Seferihisar'da biri organik toplam da haftada 4 pazar kurulurken aynı zamanda bu ürünlerin seferipazar.com sitesi üzerinden tüm Türkiye'ye satışı sağlanmıştır. “Bir Silgi Bir Kalem” projesiyle bağış yapacaklarla ihtiyaç sahibi okullar birsilgibirkalem.org web sitesi ile buluşturulmuştur. Benzer şekilde K32 de, burs bulma konusundaki sıkıntıları gidermek üzere burs veren kurumlarla burs ihtiyacı olan öğrencileri “E-Bursum” adlı internet sitesi üzerinden bir araya getirmiştir.

K125, “Pigmentsiz İnsan” ismiyle içerik üreterek sosyal medya aracılığıyla albinizm hakkında farkındalık oluşturabilmeye çalışmıştır. Gıda atığı sorununa teknoloji tabanlı bir çözüm bulma amacıyla kurulan Fazla Gıda sosyal girişimi büyük marketlerde kalite standartları gereği atığa dönüşen fazla gıdayı sistemde kayıtlı olan gıda bankalarına göndermiştir.

K10, dünyanın ilk internet tabanlı ulusal kuş gözlem veritabanı sitesinin kurulmasına öncülük etmiş, K45, Stellar Lab ile Türkiye'nin ilk dijital astronomi kütüphanesini kurmuştur.

K44, “Engelsiz Matematik Eğitim Platformu” (ENMEP) ile görme engelli öğrencilere online destek verip YouTube aracılığıyla da daha fazla görme engelli öğrenciye ulaşmaya çalışmış; K161 de YouTube'da Kekele TV aracılığıyla yaptığı çalışmalarla kekemelik konusuna dikkat çekmiştir.

K94, Tarımsal Pazarlama Platformu'yla çiftçilerin hayatlarını kolaylaştırabilecek tarımsal içerikler üretip bu içerikleri bilişim araçlarıyla aracılığıyla çiftçilere ulaştırmış; K111 ve arkadaşları otizmli bireyler için “Otsimo” adlı oyun temelli bir uygulama geliştirmiş; K122 de, üniversite öğrencilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için internet üzerinden “Askıda Ne Var” adlı sosyal girişimi kurmuştur.

#### 4.5. Sosyal Girişim ve Kooperatifler

Yapılan projelerin/çalışmaların sosyal girişim olarak tanımlandığı, kooperatiflerin kurulduğu da ulaşılan bulgulardan olmuştur.

İlkokul arkadaşı olan K7a ve K7b, sağlıklı gıda arayışı sonucu 2017 yılında bir sosyal girişim olarak tanımladıkları Kokopelli Şehirde'yi kurmuş, matematik öğretmeni olan K25 “Anlatan Eller” adındaki sosyal girişimiyle eğitimde fırsat eşitsizliğini gidermek üzere internet üzerinden dersler vermiştir.

K32, üniversitede okurken burs bulma ile ilgili yaşadığı sorunlardan yola çıkarak E-Bursum; K39, geleneksel ve antik oyunları derleyerek Oyun Atlası; K122, üniversite öğrencilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için online veri tabanı üzerinden Askıda Ne Var; K141a, K141b, K141c, sosyal etkinliklere ulaşmak için “Erişilebilir Her Şey” adında bir sosyal girişim kurmuştur.

K159 ve arkadaşları şiddet içeren, üzücü, kötümser haberlerden duydukları rahatsızlık sebebiyle mutlu haberleri paylaşmak üzere Pozy adında bir sosyal girişim başlatmış, Yuvarla



Sosyal Girişimi de satın alınmak istenen ürünün fiyatını yuvarlayarak bu rakamın derneklere bağış olarak gittiği bir sistem olarak faaliyet göstermiştir.

K74, Sinop'ta kırsal kalkınma kooperatifini; K77, Mardin'de yedi kadın ile birlikte Kızıltepe Destek Kadın Çevre Kültür İşletme Kooperatifi'ni; K162, İlk Adım Kadın Kooperatifi'ni; K55, Umut Işığı Kadın Kooperatifi'ni kurmuştur. K89, "Nilüfer Kadın, Çevre ve İşletme Kooperatifi"ni kurarak yaklaşık 250 kadına mikro kredi imkânı sunmuştur.

#### 4.6. Savunuculuk ve Hak Temelli Çalışmalar

Çalışmada savunuculuk, hak temelli, kadın hakları, insan hakları gibi kavramlara da ulaşılmıştır.

Tohum Otizm Vakfı'nın kurucu başkanı olan K53, engelliler ile ilgili sağlık ve eğitim alanında; K106 kadınlara ait özel ürünler için 'adil vergilendirme' uygulanmasıyla; K155, işaret dilinin Türkiye'de yaygınlaşması konusunda; K196, Antandros Derneği ile Antandros Antik Kenti'nin ören yeri ilan edilmesi için savunuculuk çalışmaları gerçekleştirmiştir.

Sulukule Gönüllüleri Derneği, risk altında ve ayrımcılığa maruz kalan çocuklar ve etraflarındaki aktörlerin sosyal gelişim ve haklar açısından güçlendirilerek okula devam oranlarının artırılması üzerine çalışmalar yürütmüştür. K60'ın kurmuş olduğu "Cur-Cuna Tiyatro Grubu", kadın haklarıyla ilgili "Nasıl Bir Tane İstersiniz?"; adlı oyunu sahnelemiştir.

K85, mahallesindeki hak temelli dayanışma gruplarında yer alarak kadın, yoksulluk, kent hakkı gibi konularda yerelde faaliyet gösteren oluşumlara destek veren uygulamalar gerçekleştirmiştir. Engelli Kadın Derneği, K136'nın öncülüğünde gerçekleşen "Engelli Kadınların Hak Temelli Mücadele Adımları" adlı projede engelli kadınlar için hak temelli mücadele konusunda eğitimler verilmiştir. Toplumsal Haklar ve Araştırmalar Derneği (TOHAD), engelli bireylerin haklardan eşit şartlarda yararlanmasının sağlanması; Dem Derneği, sağır ve işitme engelli kadınların, hakları konusunda farkındalıklarının artması gibi çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Akdeniz Koruma Derneği, kadın hakları eğitimleri; K52, kız çocuklarını okutmak için başlattığı projede ailelere kadın hakları ve kent yaşamı eğitimleri; Yüksekova Kadınları Toplumsal Destekleme ve Kültür Derneği, temel hak ve hizmetler odağında bilgilendirilme ve hizmetlere erişiminin desteklenmesi gibi çalışmalar gerçekleştirmiştir.

K35'in yaptığı projelerden biri olan, "Çocuk Hakları Temelli Okul Yönetimi Projesi" ile okul içindeki karar mekanizmalarına odaklanarak insan hakları temelinde okul yönetim mekanizmasının geliştirilmesi ve insan hakları bilincinin yaygınlık kazanması amaçlanmıştır.

#### 4.7. Sosyal Değişim

Yapılan faaliyetlerin sosyal bir değişim amacı taşıdığı da çalışmalar içerisinde ayrıca ortaya çıkan bulgulardan biri olmuştur.

K80'nin kurduğu Bayburtlu Kadınlar Yardımlaşma ve Dayanışma Derneği'yle birlikte dernek bünyesinde çalışmaya başlayan kadınların yaşam tarzlarında, hayata karşı duruşlarında değişimler, ekonomik özgürlüklerini kazanmaları gibi farklılıklar ortaya çıkmıştır.



Ödemiş ve Birgi ilçelerindeki “İpekle Geleceğini Doku” projesiyle bir araya gelen kadınlar toplumsal yaşama katılmış aynı zamanda üretimleri ile birlikte ekonomik anlamda güçlenmişlerdir.

Muş Kadın Derneği (MUKADDER), “Erken Yaşta Evlilik Kaderimiz Olmasın” adlı projeye kadına şiddetin önlenmesi, kadının iş yaşamına katılımının sağlanması dolayısıyla sosyal ve ekonomik anlamda gelişimine katkı sunmak üzere çalışmalar gerçekleştirmiştir. Benzer şekilde Bağlar İlçesi Muradiye Mahallesi Muhtarı K133 kız çocuklarının erken yaşta evlendirilmesine karşı toplumsal dönüşüme öncülük etmiştir.

Dünyada ve Türkiye’de işitme engellilerin, haklarına erişimleri konusunda mücadele etmek ve toplumsal bir dönüşüm sağlamak amacıyla, prodüktör K135a ve rap sanatçısı K135b “Eller Konuşur” projesini gerçekleştirmiştir.

K208, büyükşehir göç eden ailelerin eğitim ve yaşadıkları kente uyum sağlamalarına destek olmak üzere İstanbul Esenler ilçesinde “ÇYDD-Melek Erman Köni Eğitim ve Kültür Merkezi”ni kurarak kişilerin toplumsal katılımlarının artması sağlanmıştır.

Kadın Merkezi Vakfı (KAMER), kadınların ve engelli kadınların sahip oldukları haklar konusunda farkındalık oluşturulması ve toplumsal katılımlarının teşvik edilmesi; Mardin Kültür Derneği, gençlerin tiyatro aracılığı ile toplumsal hayata katılması üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir.

Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), eğitim hakkından yararlanamamış kadınların, genç kızların ve engelli kadınların en temel ihtiyaçlarından biri olan eğitim alma haklarının sağlanması yoluyla hem haklarını öğrenerek güçlenmeleri hem de kent yaşamına ve toplumsal hayata katılımlarının kolaylaştırılması; Ruh Sağlığında İnsan Hakları Girişimi Derneği, ruh sağlığı bozukluğu olan hasta ve hasta yakınlarının, hastane yönetimine dahil edilerek, ihtiyaç odaklı hizmetlere erişmesi ve “toplum temelli hizmet” modelinin ruh sağlığı sistemi içindeki kurumlarda yaygınlaştırılması faaliyetleri gerçekleştirmiştir.

#### 4.8. Hibe

Yapılan projelere Sabancı Vakfı ve ulusal, uluslararası diğer kuruluşlar tarafından da hibe desteği verilmiştir.

K40, ile “Yağmurun Ardındaki Işık” projesiyle aldığı hibe ile hükümlü çocuklar için çalışmalar gerçekleştirmiştir. K68, ergenlik dönemindeki gençlere yaptığı "Okumayı Seviyorum" projesinin hibesi AB Ulusal Ajans tarafından sağlanmıştır. K115, kanser konusunda çalışmaları için Japonya Büyükelçiliği Yerel Projelere Hibe Programı'na başvurarak; Novartis Oncology'nin de desteği ile “Mobil Kanser Tarama Aracı” projesini hayata geçirmiştir. Muş’ta kız çocuklarını okula kazandırmak üzere çalışmalar yapan K52, Muş İl Milli Eğitim Proje Ofisi işbirliğiyle, AB İnsan Kaynaklarını Geliştirme Operasyonel Programı özellikle Kız Çocuklarının Okullaşmasının Artırılması Hibe Programı'ndan hibe desteği alarak "Bir Şans Daha" projesini hayata geçirmiştir.

Karabiga Kadın Kooperatifi tarafından kadınların ekonomik ve sosyal gelişimleri için çalışmalar yürütülmesi amacıyla Sabancı Vakfı Toplumsal Gelişme Hibe Programı kapsamında desteklenen “Karabiga Kadın ve Çocuk Merkezi” kurulmuştur. Ödemiş Yöresi Kadın, Çevre, Kültür ve İşletme Kooperatifi, Sabancı Vakfı Toplumsal Gelişme Hibe Programı kapsamında desteklenen “İpekle Geleceğini Doku” projesini hayata geçirmiştir.



Kadınların Ekonomik Gelişimine Destek Veren K90 yönetimindeki Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV), Sabancı Vakfı'nın Toplumsal Gelişme Hibe Programı kapsamında mikro girişimci kadınları desteklemek için geliştirdikleri projelerine destek almıştır. K127, sağlık ve kadın hakları konusunda, belirlenen köy ve mahallelerde yaşayan kadınları ve erkekleri bilinçlendirme ve farkındalık çalışmaları kapsamında “Kadın Dostu Köylere Yolculuk” projesi Sabancı Vakfı Hibe Programı ve Birleşmiş Milletler Ortak Programı (BMOP) kapsamında desteklenmiştir. Erken evlilikler konusunda, Uçan Süpürge Kadın İletişim ve Araştırma Derneği ve "Çocuk Gelinler" projesi, Sabancı Vakfı Toplumsal Gelişme Hibe Programı kapsamında desteklenmiştir.

#### 4.9. Meslek

Yapılan analizde, gerçekleştirilen proje ve faaliyetlerdeki meslekler dikkat çekici olmuştur. Meslek anlamında, öğretmen, akademisyen ve doktorların çok olması dikkat çekerken kaymakam ve vali gibi kişilerin destekleri de öne çıkan bulgulardan olmuştur.

Yurttaş katılımı alanında çalışmalarını sürdüren Bilgi Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. K20; kapak toplama projesiyle Ege Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi'nden K13; “Arabulucu Öğrenciler” projesiyle Dokuz Eylül Üniversitesi'nden Prof. Dr. K20, Bilgi Üniversitesi'nden Matematik Köyü'nü kuran Prof. Dr. K24 gibi akademisyenler bulunmaktadır. Öğretmenlere bakıldığında ise Şırnak'ın Uludere ilçesinde fen bilimleri öğretmeni K33; Türkiye'nin ilk açık hava kütüphanesini açan öğretmen K37; unutulmaya üzere olan eserleri kayıt altına alan çalışmalarıyla K191 yer almaktadır.

Diğer mesleklere bakıldığında ise ihtiyaç sahiplerine maddi bir karşılık olmadan sağlık hizmeti sunan doktor K101; şizofreni tanısı konan hastalarla ilgilenen psikiyatri uzmanı K102; engellilere özel diş tedavisi sunan Ege Üniversitesi'nden K104; kendini yaşlıların daha iyi şartlarda bakılmasına adanmış mikrobiyolog doktor K107; çevre sorunlarıyla ilgilenen daha özeldir Almanya'da yaşayan Türklerin bilinçlenmesi üzerine çalışan biyolog K9; çevre projeleri içinde yer alan veteriner hekim K12 ve çocuklara müzik eğitimi sağlayan mimar K51 yer almaktadır.

Ayrıca projelerde öğrencilerin eşit bir eğitim alması amacıyla, “Öğrenme Merkezi” projesiyle vali yardımcısı K47; roman öğrencileri müzikle okula döndüren kaymakam K48; eski Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Barack Obama'nın kızlarının eğitim aldıkları okulda uygulanan sistemi Sürmene'de uygulayan kaymakam K54; toplumsal adalet alanında çalışmalar yapan kaymakam K171 gibi kişileri de görmek mümkün olmuştur.

Eğitimde doktora seviyesi de dikkat çekicidir. Biyoloji alanında Stanford Üniversitesi'nde doktora yapan K4; “Ekolojik Bilimler ve Doğa Koruma” konusunda doktora yapan K10 ve Boğaziçi Üniversitesi'nde doktorasını yapan K139 göze çarpmıştır.

#### 5. Tartışma

Kâr amacı gütmeyen örgütler devletle toplum arasında yer alırken geçmişten bugüne farklı rollerle ve işlevlerle anılmıştır. Bu farklılığın temelinde hem dönemin koşulları hem de içinde bulunduğu toplumun koşulları olduğu ifade edilebilir.

Günümüzde toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında artık sadece devletler değil aynı zamanda özel sektör ve kâr amacı gütmeyen örgütler de saha var olmaktadır. Bu noktada kâr amacı gütmeyen örgütlerin faaliyetleri zaman zaman öncü olurken zaman zaman da var olan



durumlar karşısında oluşan boşlukları doldurma çabasıdır. Bir anlamda kâr amacı gütmeyen örgütler öncü olurken, sosyal değişim çabalarının bir unsuru olarak da hareket etmektedirler. Bu bağlamda, bu araştırmada Sabancı Vakfı “Doğrudan hizmet veren kâr amacı gütmeyen örgütler, yerel topluluklarında ve hizmet kullanıcıları için hangi yollarla toplumsal değişim ortaya çıkarır?” sorusu kapsamında sosyal değişim çabaları üzerinden ele alınmıştır.

Toplumsal değişim çerçevesinde bu araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular değişimde kâr amacı örgütlerin rollerinden savunuculuk ve hak temelli çalışmaların öne çıktığı görülmüştür. Bu değişim sürecinde sivil toplum ve kamu işbirliklerinin gerçekleştiği, bölgesel kalkınma ve istihdam olanakları ortaya çıkarma gibi ekonomik fayda sağlamanın öne çıktığı, farkındalık ve bilinçlendirme çalışmalarının yapıldığı ve bunların teknoloji aracılığıyla hedef kitleye ulaştırıldığı, sosyal değişimlerin temelde sosyal girişim ve kooperatif adıyla şekillendiği ve hibelerin süreci kolaylaştırıcı bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca projeleri/faaliyetleri gerçekleştiren kişilerin mesleklerinde öğretmen ve akademisyenlerin yoğunluğu dikkat çekici olmuştur.

Son dönemdeki çalışmaların çoğu, doğrudan hizmet veren kâr amacı gütmeyen örgütlerin siyasi savunuculuk çalışmalarına katılımdaki rolü etrafında odaklandığı sosyal değişim çabaları kategorisine odaklanmıştır (Almong-Bar & Schmid, 2014). Bu araştırmada da baskın bir şekilde hak temelli, savunuculuk olarak ifade edilen çalışmaların olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin rollerinden olan kamu politikası formülasyonu ve uygulama sürecinde savunucu ve muhalif olarak hareket etmek; toplum ve siyasi farkındalığı kolaylaştırmak; savunuculuk kampanyaları; etki oluşturmak ve sosyal değişimi sağlamak olan savunuculuk rolünün (Yan vd., 2018) baskın olduğu görülmüştür. K99, Alerji ile Yaşam Derneği ile alerji hastalarının haklarını savunup, konu ile ilgili sıkıntıları ilgili yerlere ileten ve birlikte çözüm yolları üretmek üzere faaliyetler gerçekleştirmiştir. Oy ve ötesi, katılımcı demokrasi anlayışından yola çıkarak vatandaşlık bilinci geliştirmek üzere ortaya çıkmıştır. Levine vd.’nin (2023) ifadesiyle de kâr amacı gütmeyen örgütler, politika reformlarını savunur, kritik konularda farkındalık oluşturur ve hükûmetleri eylemlerinden sorumlu tutan bir takım işlevlere sahiptir.

Savunuculuk rolü ön planda olmakla beraber kâr amacı gütmeyen örgütlerin rollerinden olan kamu malları için tamamlayıcı hizmetleri desteklemek gibi bir alanı da olan hizmet sağlayıcı rolde (Yan vd., 2018) yine araştırmada ortaya çıkan rollerden biri olmuştur. Maddi karşılık beklemeden sağlık hizmeti vermek için çalışmalarını sürdüren, 3 doktor arkadaşıyla Lokman Hekim Sağlık Vakfı Hastanesi’ni açan ve hastane bünyesindeki doktorlarla ev ziyaretleri yaparak ihtiyaç sahiplerine ücretsiz ilaç veren Dr. K101; zihinsel engelliler için diş tedavisi hizmeti sunan K104; el ve parmak kaybı yaşayanlar için mekanik eller sağlayan Robotel Türkiye Derneği bu konuya örnek olarak verilebilir. Devlet mal ve hizmetlerinin tabana, yoksullara, dışlanmışlara ve toplumun dezavantajlı kesimlere adil ve eşitlikçi bir şekilde ulaşması, kâr amacı gütmeyen örgütlerin ve çıkar gruplarının tamamlayıcı çabaları sayesinde mümkün olabilir (Nyang’au vd., 2016).

Mikrofinans sağlama, kapasite oluşturma ve öz-güveni başlatma işlevleri aracılığıyla kâr amacı gütmeyen örgütler, toplum üyeleri arasında güçlendirmeyi ve nihayetinde toplumun sürdürülebilir kalkınmasını teşvik edebilir (Nikkhah & Redzuan, 2010, s. 86). Yapılan araştırmada da K89, yaklaşık 250 kadının mikro krediden faydalanmasını sağlarken, Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı ise Türkiye’de ilk kez mikro kredi uygulaması MAYA’yı



hayata geçirmiştir. Finansman sorunu kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya çıkışlarında ve de daha önemlisi sürdürülebilir olmasında öncelikli bir alandır. Burada kâr amacı gütmeyen örgütlerin, toplulukların kapasitelerini eğitim ve öğretim yoluyla geliştirmek veya kredi sağlama yoluyla güçlendirmek olarak ifade edilen kapasite oluşturuçu rolünün de (Yan, Lin, & Clarke, 2018) ortaya çıktığı ifade edilebilir. Streeten de (1997) de kâr amacı gütmeyen örgütlerin işlev ve avantajlarından bahsederken “sürdürülebilir kalkınmayı teşvik ederler”in altını çizmiştir.

Yapılan araştırmada gerçekleştirilen faaliyetlerde teknolojik araçların kullanıldığı ortaya çıkmıştır. Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı ve K138’in yaptığı gibi oluşturulan web siteleri üzerinden istihdam olanaklarının sunulduğu, ihtiyaç sahiplerinin buluşturulduğu platformların oluşturulduğu; K45’in yaptığı gibi dijital astronomi kütüphanesinin kurulduğu; K44, K161 gibi Youtube aracılığıyla hedef kitleye ulaşılan faaliyetler gerçekleştirildiği görülmüştür. Kâr amacı gütmeyen örgütler, toplum ilgisini çekmek ve bu ilgiyi sürdürebilmek için sosyal normlardaki, değerlerdeki ve teknolojik gelişmelerdeki değişikliklere uyum sağlamalıdır. Yaşanan bu zorluk, daha geniş bir kitleyle etkileşim kurmak için dijital iletişim araçlarından ve sosyal medyadan yararlanmayı içerir (Lovejoy & Saxton, 2012). Dahası, dijital devrim, sivil toplumun işleyiş biçiminde dönüştürücü değişimlere yol açarak dijital aktivizm ve ağ tabanlı savunuculuk çağını başlatmış (Liang & Li, 2023), kâr amacı gütmeyen örgütlerin seslerini yükseltmelerini ve çeşitli kesimlere ulaşmalarını sağlamıştır (Wojczewski vd., 2023).

Örgütler "yaşamın makro kalitesini veya niceliğini iyileştirme potansiyeli olan herhangi bir yeni fikir" (Pol & Ville, 2009, s. 882) anlamına gelen sosyal inovasyonlar aracılığıyla toplumsal değişim gerçekleştirmeye çalışırlar (Nichols, 2006). Yapılan araştırmada da dezavantajlı gruplar için çalışmalar gerçekleştirildiği ya da var olan bir alanda kadın güçlendirmesi (K55), eğitimin kalitesinin artırılması (K25), bölgesel kalkınma (K89, K74) gibi iyileştirmeler üzerine çalışıldığı görülmüştür.

Bu çalışmada öne çıkan bulgulardan biri de işbirlikleri olmuştur. Özellikle kâr amacı gütmeyen örgütler ve kamu işbirlikleri öne çıkmıştır. Belediyeler, üniversiteler, il müdürlükleri gibi paydaşların süreçlere dahil olduğu görülmüştür. Kâr amacı gütmeyen örgütler genellikle kalkınma girişimlerinde kritik paydaşlar olarak görev yapar ve devlet kurumları, özel sektör kuruluşları ve tabandan gelen topluluklar arasındaki boşlukları doldururlar. Müdahaleleri, hizmet sunumu ve kapasite geliştirmeden kapsayıcı politikalar ve adil kaynak dağılımı savunuculuğuna kadar bir dizi faaliyeti kapsar (Weber vd., 2024). Yararın maksimize edilmesi için de kalkınma programlarının da devletin, özel sektörün ve sivil toplumun işbirliği ile yürütülmesi önerilmektedir (Psacharopoulos & Nguyen, 1997).

Bu araştırmada kâr amacı gütmeyen örgütlerin dezavantajlı kesimler için hak savunuculuğu faaliyetlerini geniş çaplı yürüttükleri ve toplumun sosyal gelişimi için hizmetler geliştirdiği görülmüştür. Netting vd. (2007) de sosyal/kamu politikalarına meydan okuyan ve sosyal gelişimi veya toplum katılımını teşvik eden kâr amacı gütmeyen örgütleri sistemik değişime de katkıda bulunan ve sosyal olarak dönüştürücü örgütler olarak tanımlamaktadır. Bu çalışmada da ortaya çıktığı gibi Shier ve Handy (2015a) de kâr amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal değişim çabalarının içine doğrudan hizmet, sosyo-kültürel algıları değiştirme ve toplumsal refah sisteminin kendisini değiştirmeyi amaçlayan eylemleri dahil etmiştir. Mohyeddin (2024) de, temel olarak üstlendiği görevleri yerine getiren kâr



amacı gütmeyen örgütlerin toplumsal ihtiyaçlar, politik, ekonomik ve kültürel değişimlere paralel şekilde toplumsal değişimi şekillendirmede önemli bir rolü olduğunu ifade etmektedir.

### Kaynakça

- Abiddin, N. Z., Ibrahim, I., & Abdul Aziz, S. A. (2022). The role of non-governmental organisations (NGOs) for community development: Way forward. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 25(2), 1-10.
- Along-Bar, M., & Schmid, H. (2014). Advocacy activities of nonprofit human service organizations: A critical review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 11–35. <https://doi.org/10.1177/0899764013483212>
- Anheier, H. K. (1987). Indigenous voluntary associations, nonprofits, and development in Africa. W. W. Powell içinde, *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (s. 416-433). New Haven, CT: Yale University Press.
- Baccaro, L. (2001). *Civil Society, NGOs, and Decent Work Policies: Sorting out the Issues*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Baines, D. (2010). Neoliberal restructuring, activism/participation, and social unionism in the nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 10-28. <https://doi.org/10.1177/0899764008326681>
- Banks, N., & Hulme, D. (2012). *The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction*. Manchester: The Brooks World Poverty Institute.
- Bridger, J. C., & Luloff, A. E. (1999). Toward an interactional approach to sustainable community development. *Journal of Rural Studies*, 15(4), 377–387. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(98\)00076-X](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(98)00076-X)
- Brinkerhoff, J. M., & Brinkerhoff, D. W. (2002). Government–nonprofit relations in comparative perspective: Evolution, themes and new directions. *Public Administration and Development*, 22(1), 3-18. <https://doi.org/10.1002/pad.202>
- Clark, D. J. (2002). NGOs and the State. V. Desai, & R. B. Potter içinde, *The Companion to Development Studies*. London: Arnold.
- Coşkun, Ç. (2014). *Social change in Turkey: An analysis through selected films [Yayımlanmamış doktora tezi]*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of “Social Entrepreneurship”. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership: KS City, MO and Palo Alto, CA .
- Desai, V. (2002). The role of non-governmental organisation. V. Desai, & R. B. Potter içinde, *The companion to development studies* (s. 495-499). London: Arnold.
- Desai, V. (2005). NGOs, gender mainstreaming, and urban poor communities in Mumbai. *Gender & Development [Special issue: Mainstreaming: A Critical Review]*, 13(2), 90-98. [10.1080/13552070512331332290](https://doi.org/10.1080/13552070512331332290)
- DiMaggio, P. J., & Anheier, H. K. (1990). The sociology of nonprofit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology*(16), 137-159.
- Durmuşoğlu, K. (2019). Türkiye'de sosyal değişim sürecinde sekülerleşme eğilimleri üzerine sosyolojik bir değerlendirme [Yayımlanmamış doktora tezi], Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fark Yaratınlar. (2025, 07 01). Sabancı Vakfı: <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/fark-yaratanlar> adresinden alındı
- Günçakın, A., & Yılmaz, B. (2015). Türkiye'deki sivil toplum kuruluşları için fon rehberi. <https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2020-09/turkiyedeki-stklar-icin-fon-rehberi.pdf> adresinden alındı
- Gladwin, T. M., Kennelly, J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874–907.



- Guo, C., & Saxton, G. (2014). Tweeting for social change: How social media are changing nonprofit advocacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(1), 57-79. <https://doi.org/10.1177/0899764012471585>
- Hall-Jones, P. (2006). The rise and rise of NGOs. Public Service International: [www.worldpsi.org/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=11738&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm](http://www.worldpsi.org/Template.cfm?Section=Home&CONTENTID=11738&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm) adresinden alındı
- Hibbard, M., & Tang, C. C. (2004). Sustainable community development: A social approach from Vietnam. *Community Development Society*, 35(2), 87-105. <https://doi.org/10.1080/15575330409490134>
- Hibe Programları. (2025, 07 01). Sabancı Vakfı: <https://www.sabancivakfi.org/tr/sosyal-degisim/hibe-programlari> adresinden alındı
- Kavitha, K. (2017). The role of NGOs in promoting empowerment for sustainable community development. *International Journal of Academic Research*, 9(1), 75-78.
- Kramer, R. M. (1981). *Voluntary agencies in the welfare state*. Berkeley: University of California Press.
- Lane, J. (1995). Non-governmental organizations and participatory development: The concept in theory versus the concept in practice. N. Nelson, & S. Wright içinde, *Power and participatory development: Theory and practice* (s. 181-191). London: Intermediate Technology Publications.
- Lempert, D., & Nguyen, H. N. (2008). A sustainable development indicator for NGOs and international organisations. *Int. J. Sustainable Society*, 1(1), 44-54. <https://doi.org/10.1504/IJSSoc.2008.020376>
- Levine, A. C., Park, A., Adhikari, A., Alejandria, M. C., Bradlow, B. H., Lopez-Portillo, M. F., . . . Heller, P. (2023). The role of civil society organizations (CSOs) in the COVID-19 response across the Global South: A multinational, qualitative study. *PLOS Global Public Health*, 1-21.
- Lewis, D., & Kanji, N. (2009). *Non-governmental organizations and development*. London and New York: Routledge.
- Liang, L., & Li, Y. (2023). How does government support promote digital economy development in China? The mediating role of regional innovation ecosystem resilience. *Technological Forecasting and Social Change*(188). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122328>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.
- Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. *Journal of Computer-Mediated Communication* (17), 337-353. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01576.x>
- Maier, F., Meyer, M., Burkart, C., & Terzieva, B. (2025). Societal roles of nonprofit organizations: Parsonian echoes and luhmannian reframing of the organization-society interface. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(2), 327-349. <https://doi.org/10.1177/08997640241241321>
- McGann, J., & Johnstone, M. (2005). The power shift and the NGO credibility crisis. *Brown Journal of World Affairs*, 11(2).
- McGann, J., & Johnstone, M. (2006). The power shift and the NGO credibility crisis. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 8(2), 65-77.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage: Thousand Oaks.
- Mohyeddin, Z. (2024). Social change and the role of nonprofit organizations. *Research Consortium Archive*, 2(3), 132-140.
- Moulton, S., & Eckerd, A. (2012). Preserving the publicness of the nonprofit sector: Resources, roles, and public values. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(4), 656-685. <https://doi.org/10.1177/0899764011419517>
- Mulroy, E. A., & Shay, S. (1997). Nonprofit organizations and innovation: A model of neighborhood-based collaboration to prevent child maltreatment. *Social Work*, 42(5), 515-524.
- Nelson, P. (2002). New agendas and new patterns of international NGO political action. *International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 13(4), 377-392.
- Netting, F. E., O'Connor, M. K., & Fauri, D. P. (2007). Planning transformative programs: Challenges for advocates in translating change processes into effectiveness measures. *Administration in Social Work*, 31(4), 59-81. [https://doi.org/10.1300/J147v31n04\\_06](https://doi.org/10.1300/J147v31n04_06)





- Nichols, A. (Dü.). (2006). *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Nikkhah, H. A., & Redzuan, M. B. (2010). Role of NGOs in promoting empowerment for sustainable community development. *Journal of Human Ecology*, 30(2), 85-92. <https://doi.org/10.1080/09709274.2010.11906276>
- Nyang'au, S. N., Nyangosi, R., Oenga, J., & Suleiman, A. J. (2016). Role of non governmental organizations (NGOs) in social development in developing nations. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 7(11), 93-97.
- Onar, K. (1993). Türkiye'de sanayileşmenin kentlerdeki sosyal değişime etkisi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE.
- Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio- Economics*, 38(6), 878–885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>
- Psacharopoulos, G., & Nguyen, X. (1997). *The role of government and the private sector in fighting poverty*. Washington DC: World Bank.
- Roebeling, G. & Vries, J. De. (2011). Sosyal Değişim için Savunuculuk ve Politika Etkileme. Sivil Toplum Kuruluşları için Teknik Destek – TACSO Bölge Ofisi. <https://www.stgm.org.tr/sites/default/files/2020-09/sosyal-degisim-icin-savunuculuk-ve-politika-etkileme.pdf>
- Rusfiana, Y., & Kurniasih, D. (2024). The role of civil society organizations in promoting social and political change in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 11(3), 187-206. <https://doi.org/10.29333/ejecs/2154>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging sector: The nonprofit sector in the United States*. L. M. Salamon içinde, *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.
- Schmid, H. (2004). The role of nonprofit human service organizations in providing social services: Prefatory essay. *Administration in Social Work*, 28(3/4), 1-21. [https://doi.org/10.1300/J147v28n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J147v28n03_01)
- Shier, M. L., & Graham, J. R. (2013). Identifying social service needs of muslims living in a post 9/11 era: The role of community-based organizations. *Advances in Social Work*, 14(2), 379-394. <https://doi.org/10.18060/4180>
- Shier, M. L., & Handy, F. (2015a). From advocacy to social innovation: A typology of social change efforts by nonprofits. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 26(6), 2581-2603.
- Shier, M. L., & Handy, F. (2015b). Social change efforts of direct service nonprofits: The role of funding and collaborations in shaping social innovations. *Human Service Organizations, Management, Leadership & Governance*, 39(1), 6-24. <https://doi.org/10.1080/23303131.2014.973623>
- Shier, M. L., Handy, F., & McDougle, L. M. (2014). Nonprofits and the promotion of civic engagement: A conceptual frame- work for understanding the “civic footprint” of nonprofits within local communities. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 5(1), 57-75. <https://doi.org/10.22230/cjnser.2014v5n1a158>
- Skoric, V. (2020). *Sivil toplum kuruluşlarına yönelik kamu fonları: Standartlar ve iyi örnekler*. İstanbul: TÜSEV Yayınları.
- Smith, B. (1990). *More than altruism: The politics of private foreign aid*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smon, J., & Burstein, P. (1985). *Basic research methods in social sciences*. NewYork: Random Press.
- Streeten, P. (1997). Nongovernmental organizations and development. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 554(1), 193-210.
- Stromquist, N. P. (2002). NGOs in a new paradigm of civil society. *Current Issues Comparative Education*(1), 62-67.
- Thomas, A., & Allen, T. (2000). *Agencies of development*. T. Allen, & A. Thomas içinde, *Poverty and development into 21st century* (s. 189-216). Oxford: Open University.
- Touraine, A. (1988). *Return of the actor. Social theory in post-industrial society*. Minneapolis: University of Minnesota Press.



- Weber, P., Krawczyk, K., Ezeonu, B. I., & Tuggle, F. (2024). How to leverage action Research to develop context-specific capacity building for civil society organizations. *Nonprofit Policy Forum*, 15(1), 49-69. DOI: 10.1515/npf-2022-0041
- Wojczewski, S., Grohma, P., & Kutalek, R. (2023). Risk communication and community engagement with vulnerable groups: Perceptions of social-services CSOs during COVID-19. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 94.
- Yan, X., Lin, H., & Clarke, A. (2018). Cross-Sector social partnerships for social change: The roles of non-governmental organizations. *Sustainability*, 558-570.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Young, S. T., & Dhanda, K. K. (2017). Role of governments and nongovernmental organizations. *Sustainability: essentials for business* (s. 214-241). içinde California: Sage Academic Books.



## Extended Summary

Non-profit organizations are structures with professional staff that aim to carry out activities aimed at alleviating human suffering, particularly in poor countries, and that contribute to development (Streeten, 1997). Non-profit organizations generally address certain social issues that have been left out by the government and private enterprise, utilizing community resources, encouraging cooperation, and defending the rights of marginalized communities. They not only focus their efforts on immediate needs but also contribute to systemic change in the long term (Mohyeddin, 2024).

Non-profit organizations, which play an important role in sustainable development at the national and international levels (Lempert & Nguyen, 2008), can carry out their activities more efficiently and at lower costs than government agencies, work with local organizations, and empower them (Nikkhah & Redzuan, 2010). Non-profit organizations, which serve as important stakeholders in development initiatives, act as a bridge between government agencies, private sector organizations, and grassroots communities. The activities of these organizations include various activities such as service delivery, capacity building, advocacy for inclusive policies, and equitable resource distribution (Weber et al., 2024).

A review of the international literature reveals studies on the relationship between non-profit organizations and social change and development, and their roles in this context. Abiddin et al. (2022) aimed to reveal the role and impact of non-profit organizations in community development and to identify the challenges faced by non-profit organizations in community development. Maier et al. (2025) examined the social roles of non-profit organizations in their study, which systematically reviewed 119 publications. Shier and Handy (2015b) aimed to understand the various ways in which non-profit organizations promote social change. Mohyeddin (2024) examined the multifaceted contributions of non-profit organizations to social change, highlighting their capacity to mobilize communities, influence policies, and encourage innovation. Yan et al. (2018) examined the different roles of non-profit organizations in cross-sector social partnerships. Rusfiana and Kurniasih (2024) investigated the role of non-profit organizations in promoting social and political change in their study.

When examining the national literature, social change has been approached more from a sociological perspective. In Turkey, the process of social change has been studied through topics such as secularization (Durmuşoğlu, 2019), cinema (Coşkun, 2014), and industrialization (Onar, 1993). A notable publication on this subject is “Advocacy and Policy Influence for Social Change,” published with the support of the European Union. No direct, comprehensive study on social change and the field of non-profit organizations has been found in the literature. It is crucial to examine non-profit organizations that strive for change and play important roles and functions in social development. The absence of a study directly addressing this topic in the national literature forms the starting point for this study, and it is expected that this study, which offers a comprehensive analytical framework, will make an important contribution to the literature. Filling this gap in the field is also crucial in terms of its practical implications for policymakers, non-profit organization strategies, and the field of social entrepreneurship.

Non-profit organizations have become increasingly important actors in addressing social issues such as inequality, oppression, discrimination, and social exclusion that arise within



local communities (Baines, 2010; Schmid, 2004), and interest in this field and research on this topic have also grown rapidly in recent years.

Although based on historical, religious, and philanthropic foundations, it is possible to say that the non-profit sector underwent a significant transformation after World War II in the shadow of debates on human rights and democracy. This period, in particular, saw the growth of non-profit organizations addressing issues such as health, education, and poverty that arose under the conditions of the time (Salamon & Anheier, 1996). Non-profit organizations became active in the field of development during this period to mitigate the effects of the war, providing humanitarian aid and welfare services in the negative economic climate that resulted from the war's impact. However, their activities in recent years have gone beyond these areas (Desai, 2002; Nelson, 2002).

Non-profit organizations play an important role in global social development (Young & Dhanda, 2017). These organizations have become key players in addressing many economic, environmental, and social development issues (Lempert & Nguyen, 2008). While focusing on providing basic services to those in need, advocating for positive social change, conducting public campaigns, social improvement, capacity building, and social empowerment, non-profit organizations also provide more specialized services such as governance and democracy, human rights, emergency response, cultural preservation, conflict resolution, environmental activism, policy analysis, research, and information provision (Lane, 1995; Lewis & Kanji, 2009). Organizations providing such services play an important role in shaping social change in parallel with social needs and political, economic, and cultural changes (Mohyeddin, 2024). In this context, it can be stated that a wide range of literature focuses on the role of non-profit organizations in social and economic development (Anheier, 1987; Smith, 1990).

Non-profit organizations develop community capacity by mobilizing resources through capacity building. These organizations help communities discover their existing potential and trust their own resources by mobilizing them to become self-sufficient (Kavitha, 2017). A case study conducted in Vietnam highlighted the role of non-profit organizations in promoting sustainable community development (Hibbard & Tang, 2004). The social change efforts of non-profit organizations, which are professional staffed structures (Streeten, 1997) aimed at alleviating human suffering and developing poor countries, may include activities such as direct service, changing socio-cultural perceptions, and aiming to change the social welfare system itself (Shier & Handy, 2015a).

In addressing unmet needs, nonprofit organizations lead efforts to develop new programs and initiatives (Shier & Graham, 2013), spearhead efforts to adapt intervention approaches or organizational practices within a service delivery sector to achieve better social outcomes (Mulroy & Shay, 1997), or undertake public awareness and education initiatives to address negative socio-cultural perspectives within the community (Guo & Saxton, 2014), and undertake initiatives to address the interests of disadvantaged groups facing similar issues. - cultural perspectives within the community (Guo & Saxton, 2014), and bringing together individuals who protect the interests and rights of disadvantaged groups facing similar problems (Skoric, 2020).

Nonprofit organizations play an increasingly important role in initiating, bringing together, bridging, and coordinating different actors in a social change process that



emphasizes equality in time and space, long-term security, sustainable community, and inclusive human development (Gladwin et al., 1995). There has been a significant increase in the number of non-profit organizations, and with the rise in public and private grants, they have become an important and powerful player in global politics (McGann & Johnstone, 2006).

By encouraging cross-sector partnerships and leveraging technology, non-profit organizations can strengthen their initiatives and contribute to sustainable social transformation (Mohyeddin, 2024). It can be said that the division of labor between the public and private sectors tends to change over time rather than being stable and formal (Kramer, 1981). An important feature and strength of non-profit organizations is their ability to maintain their institutional independence and political neutrality. Although they often need to cooperate with governments, failure to maintain neutrality and autonomy can seriously jeopardize the legitimacy of non-profit organizations (Young & Dhanda, 2017). This situation pushes them to seek different forms of support. Funds and grants are important in this regard.

This study examines the social change efforts of non-profit organizations. The research question of the study is: “How/in what ways do non-profit organizations that provide direct services bring about social change in their local communities and for service users?” While social change can occur in many ways, this study is based on the premise that innovations carried out by a non-profit organization are a new way of understanding the role of non-profit organizations in social change.

This study examines the Sabancı Foundation, which focuses on social change as a specific field, using a qualitative research method. The research design was selected as a case study, which addresses questions such as “how” and “why” (Yin, 2003, p. 22). The choice of a case study in this particular study stems from the effort to understand complex social events, and to this end, processes such as gathering, organizing, and interpreting information are carried out step by step (Merriam, 2013). The basic dynamics of the content analysis used in this study is the categorization of what is written and said, as well as investigating how often it is used, in a sense quantifying it (Smon & Burstein, 1985).

The analysis of the study involved step-by-step organization of the data, followed by reduction of the data, presentation of the data, and finally, the stages of drawing conclusions and verification (Miles & Huberman, 1994). To ensure the reliability of the research, peer review, discussions with academics specializing in the field, and peer evaluations were conducted (Creswell & Poth, 2018).

Within the framework of social change, the findings of this research revealed that advocacy and rights-based work emerged as the primary roles of for-profit organizations in the change process. It was concluded that in this change process, civil society and public collaborations took place, economic benefits such as regional development and employment opportunities emerged, awareness and sensitization efforts were made and delivered to the target audience through technology, social changes were fundamentally shaped by social entrepreneurship and cooperatives, and grants played a facilitating role in the process. Furthermore, it is noteworthy that teachers and academics are heavily represented among those implementing the projects/activities.



**Ek bilgiler**

**Çıkar çatışması bilgisi:** Yazar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik onay bilgisi:** Bu çalışmada etik onay belgesi gerektirmemektedir.

**Onam formu bilgisi:** Bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu alınması gerektiren bir durum bulunmamaktadır.

**Katkı oranı bilgisi:** Yazarın katkı oranı %100'dür.



Geliş Tarihi/Received: 31.08.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 17.09.2025

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2025

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1775108

## TÜRKİYE'DE GÖÇMEN POLİTİKALARI ÖZELİNDE GÖÇMEN GİRİŞİMCİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA

### ASSESSING MIGRANT ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF MIGRATION POLICIES IN TÜRKİYE: A QUALITATIVE STUDY

Dr. Öğr. Üyesi Osman AKARSU

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0002-0595-6795>, [osman.akarsu@bilecik.edu.tr](mailto:osman.akarsu@bilecik.edu.tr)

Dr. Mehmet DEĞİRMENÇİ

Mardin Emniyet Müdürlüğü, Emniyet Amiri, Bağımsız Araştırmacı, Türkiye  
<https://orcid.org/0000-0002-6949-4155>, [mehmetdegirmenci06@gmail.com](mailto:mehmetdegirmenci06@gmail.com)

#### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de uygulanan göçmen politikaları ve göçmen girişimciliği olgusunu bu girişimcilerin bakış açısından değerlendirmektir. Girişimcilikle ilgili literatür göçmen girişimciliği olgusunu çoğunlukla “kanun önemsiz şeylerle ilgilenmez” anlayışıyla, “de minimis non curat lex” yaklaşımıyla ele almakta, göçmenlerin yerleştikleri ülkelerdeki mevcut politikalar ve azınlıkların girişimciliğine dair yasal düzenlemeler çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Bu çalışmada Suriyeli göçünün yoğun etkilerinin görüldüğü Güneydoğu Anadolu bölgesinde faaliyetlerini devam ettiren 20 göçmen girişimci ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi yöntemiyle yapılan analizlerde, katılımcıların, göçmen girişimciliği olgusunu aile geçimi, güvenlik, fırsat ve bağımsızlık ekseninde tanımladıkları ve politika yapıcılara girişimcilik süreçlerine dair göçmen girişimcilere uygulanan seyahat engelinin kaldırılması, çalışma izni ve ruhsat gibi bürokratik zorlukların kolaylaştırılmasına yönelik öneriler verdiklerini açığa çıkarmaktadır. Bu çalışmanın göçmen girişimciliği kavramının tanımlanması, politikalar özelinde karşılaşılan zorluklar ve potansiyel çözüm yollarına dair literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Göçmen girişimciliği, göçmen politikaları, diaspora girişimciliği.

#### ABSTRACT

The primary objective of this study is to evaluate the migrant policies implemented in Turkey and the phenomenon of migrant entrepreneurship from the perspective of these entrepreneurs. The literature on entrepreneurship mostly addresses the phenomenon of immigrant entrepreneurship with the understanding that “the law does not concern itself with trivial matters,” the “de minimis non curat lex” approach, and the existing policies in the countries where immigrants settle, and the legal regulations regarding the entrepreneurship of minorities are often overlooked. In this study, semi-structured in-depth interviews were conducted with 20 immigrant entrepreneurs operating in the Southeast Anatolia region, which has been heavily affected by Syrian migration. Content analysis revealed that participants defined migrant entrepreneurship in terms of family livelihood, security, opportunity, and independence, suggesting that policymakers should remove travel restrictions imposed on migrant entrepreneurs and ease bureaucratic hurdles, such as work permits and licenses. This study is expected to contribute to the literature on the definition of the concept of migrant entrepreneurship, the challenges encountered in specific policies, and potential solutions.

**Keywords:** Immigrant entrepreneurship, immigrant policies, diaspora entrepreneurship.



## 1. Giriş

Ekonomik faktörlerin giderek artan önemi ve bu faktörlerin üzerinde etkili olan sosyolojik unsurlar, özellikle göç gibi büyük toplumsal olayların incelenmesini gerekli kılmıştır (Duan vd., 2021, s. 599). Bu durum, göçmen girişimciliği gibi insan hareketliliği ve kültürel etkileşimle şekillenen olguların da çok boyutlu olarak ele alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Mevcut literatür göçmen girişimciliği olgusunu çoğunlukla göçmenlerin yerleştikleri ülkelerdeki mevcut politikalar ve azınlıkların girişimciliğine dair yasal düzenlemeleri göz ardı ederek ele almaktadır (Brieger ve Gielnik, 2021; Duan vd., 2023). Literatürdeki bu araştırma boşluğu dikkate alınarak göçmen girişimcileri içeren bu çalışmada amaçlı örneklem tercih edilmiş ve çalışma planı bu örnekleme içerecek şekilde kurgulanmıştır. Bu çalışmanın temel iki araştırma sorusu bulunmaktadır. Bunlar, Türkiye'ye göç yoluyla gelen Suriyeli girişimciler göçmen girişimciliğini nasıl tanımlamaktadırlar? Bu girişimciler Türkiye'de göçmen girişimciliğe dair politikaları nasıl değerlendirmektedirler? Bu çalışmanın göçmen girişimciliğine iki açıdan katkı sağlaması beklenmektedir. Öncelikle göçmen girişimciliğine dair hedef ülkelerdeki politikaların bu girişimciler açısından neden önemli olduğunu açıklanmaya çalışılmış ve göçmen girişimciliğinin gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye bağlamında nasıl tanımlandığını ortaya konulmuştur.

Göçmen girişimciler, girişimcilik deneyimlerini paylaşırken çoğu zaman bilinçli olmaksızın etkileşimsel, duygusal, şahsileşmiş ve maddi boyutlara, başarı öykülerine (Akarsu, 2024, s. 58), motivasyonlarına ve göçmen olmanın beraberinde getirdiği güçlüklerin izlerine de yer verirler (Dheer, 2018; Gurău vd., 2020). Göçmen girişimciliğinin mevcut politikalar ve uygulamalar özelinde gelişmekte olan bir ülke bağlamında ve göçten yoğun etkilenen Güneydoğu Anadolu bölgesinde ve direk göçmen girişimcilerle yapılan yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerle gerçekleştirilmesi bu çalışmanın alana en temel katkısıdır. Bu çalışma göçmenlerin girişimcilik gibi göç ettikleri ülkelerdeki ekonomik katılımını gelişmekte olan bir ülke bağlamından ve göçün dünyada eşi benzeri görülmemiş bir yoğunlukta yaşandığı bir bölgeden örnekler sunması noktasında önemli görülmektedir.

Bu çalışma, Güneydoğu Anadolu bölgesinde faaliyetlerini sürdüren göçmen girişimcilerin perspektifinden, Türkiye'deki göçmen politikalarını ve göçmen girişimciliği olgusunu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla nitel araştırma yöntemleri tercih edilmiş ve bu girişimcilerle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu araştırmanın örnekleme, Suriye ile doğrudan sınırimız olan ve göç olgusundan yoğun etkilenen illerde (Mardin, Şanlıurfa ve Gaziantep) faaliyet gösteren 20 göçmen girişimciden oluşmaktadır. Bu çalışmanın bulguları, göçmen girişimciliği ile ilgili literatürün genel bulguları ile uyumlu olmakla birlikte Türkiye'ye dair niş sonuçları da ortaya koymaktadır.

Çalışmanın mevcut literatüre en önemli katkısı gelişmekte olan ve göç koridorunda yer alan bir ülke olan Türkiye bağlamında, göçmen girişimciliği olgusunu bu girişimcilerin bakış açılarıyla ve çoğunlukla göçmen politikaları özelinde değerlendirmesi ve girişimcilerin bu hususa yükledikleri anlamları ortaya koymasındadır. Mikro boyutta girişimcilerin hedef ülkedeki makro politik düzenlemelerin etkilerini ortaya koyması noktasında düzeyler arası çıkarımları sunması önemlidir.

Bu çalışma 6 bölümü ihtiva etmektedir. İkinci bölümde ülkemiz ve dünya genelinde göçmen politikaları literatüre atıfla ele alınmıştır. Üçüncü bölümde göçmen girişimciliği ve politika yetersizliği değerlendirilmiştir. Dördüncü bölümde çalışmanın yöntemi ve





uygulanan metodolojik süreçler hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde çalışma bulguları ilgili literatürle birlikte değerlendirilmiştir. Son bölümde ise sonuç ve tartışma sunulmuş, sonraki çalışmalar için potansiyel alanlar ve araştırmanın kısıtları ele alınmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

### 2.1. Türkiye’de Göçmen Politikaları

Türkiye'nin göçmen politikaları, coğrafi konumu, tarihi deneyimleri ve sosyoekonomik dinamikleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenecek karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu politikalar, ülkenin uluslararası yükümlülükleri, iç güvenlik kaygıları ve ekonomik ihtiyaçları arasındaki dengeyi gözeterek şekillenmektedir. Türkiye, tarihsel olarak hem bir transit ülke hem de hedef ülke konumunda olmuş, bu durum da göç yönetimi stratejilerinin çok boyutlu olmasını gerektirmiştir (Kirişçi & Yıldız, 2023). Ülkenin göç politikaları, farklı dönemlerde farklı yaklaşımları benimsemiş, bu da politikaların zaman içinde nasıl evrildiğini göstermiştir (Özerim, 2017). Göçmen politikalarının temelini oluşturan yasal düzenlemeler, uluslararası sözleşmeler ve ülke mevzuatının uyumlaştırılması sürecinde önemli adımlar atılmıştır.

Türkiye'nin göç alanındaki deneyimleri, özellikle 1980'lerden sonra belirginleşen uluslararası göç akımlarına dahil olmasıyla artmıştır (Teke, 2018). Bu dönemde, transit göçmenlerin sayısındaki artış, Türkiye'yi Avrupa ile ilişkilerinde önemli bir aktör haline getirmiş ve göç yönetimi konusunda yeni zorluklarla karşı karşıya bırakmıştır (İçduygu, 2000). Türkiye'nin Avrupa Birliği ile ilişkileri, göç konusunda sık sık anlaşmazlıklara neden olmakta, özellikle vize serbestisi ve geri kabul anlaşmaları gibi konularda farklı görüşler ortaya çıkmaktadır (Stringer, 2004). Ekonomik büyüme, Türkiye'yi göçmenler ve mülteciler için bir cazibe merkezi haline getirmiş, bu durum da ülkenin göç politikalarının sürekli olarak güncellenmesini ve yeni zorluklara adapte olmasını gerektirmiştir (Stringer, 2004). 2013 yılında yürürlüğe giren yeni göç ve iltica yasası, bu yeni zorluklara cevap verme amacı taşımaktadır (Kirişçi & Yıldız, 2023). Bu yasa ile birlikte, göç yönetimi alanında daha etkin ve insan haklarına saygılı bir sistem oluşturulması hedeflenmiştir.

Türkiye, tarihsel süreçte önemli göç hareketlerine tanıklık etmiş ve hem göç alan hem göç veren hem de transit geçiş ülkesi olma özelliği taşımıştır. Özellikle 2011 yılında Suriye iç savaşının başlamasıyla birlikte, savaşın etkilediği bölgelerden milyonlarca sığınmacı Türkiye'ye yönelmiş, bu durum Türkiye'nin göç yönetimi kapasitesini ciddi şekilde sınamış ve insani, idari ve mali boyutları olan politikaların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır (Shinnar ve Zamantılı Nayır, 2019). Türkiye, bu süreçte Suriyelilere geçici koruma statüsü tanıyarak dikkat çekmiş olsa da 2013 tarihli Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu (YUKK) gibi düzenlemeler göçü büyük ölçüde geçici bir olgu olarak ele almış, entegrasyon politikalarına ise yeterince odaklanmamıştır. Bu yaklaşım, Türkiye'nin kalıcı bir göç ülkesi statüsünü tam olarak kabullenmesini engellemiş ve uzun vadeli entegrasyon politikalarının eksikliği konusunda eleştirilere neden olmuştur. Geçici statüye dayalı ve düzenleyici nitelikteki odaklanma, sığınmacıların temel haklara erişimini, ekonomik katılımını ve sosyal entegrasyonunu sınırlandırmaktadır. Bu durum ise toplumsal gerilimleri ve kutuplaşmayı artırma riski taşımaktadır. Dolayısıyla Türkiye'nin göçmen politikaları yalnızca ulusal düzeyde değil, aynı zamanda bölgesel ve küresel gelişmelerden de doğrudan etkilenecek şekilde şekillenmektedir.



Göçmen politikaları oluşturulurken girişimcilikle ilgili hususlara yasalarda değinilmediği ve bir eksiklik olarak temayüz ettiği düşünülmektedir. Mevcut durumdaki bu politika eksikliği entegrasyon ve göçmen girişimciliği özelinde ekonomik olarak ta varoluşun önündeki en temel eksikliklerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada göçmen girişimciliğinin başarısının mikro ve makro temelleri nitel bir araştırma tasarımıyla birlikte değerlendirilerek Türkiye'ye özgü sonuçlar ortaya konulmak istenilmektedir.

## 2.2. 2011 Sonrası Göç Dalgası ve Açık Kapı Politikası

Türkiye'nin göç politikalarındaki önemli dönüm noktalarından biri, 2011 yılında başlayan Suriye iç savaşı ve beraberinde gelen büyük göç dalgası olmuştur. Bu dönemde Türkiye, "açık kapı politikası" izleyerek milyonlarca Suriyeliye ev sahipliği yapmıştır (Sholihin & Alfani, 2021). Bu politika, insani yardım ve uluslararası sorumluluk ilkeleri çerçevesinde şekillenmiş, ancak beraberinde sosyoekonomik ve demografik zorlukları da getirmiştir. Bu göç dalgası ile Türkiye'ye gelen göçmenler açısından ekonomik faaliyetlerde yer alma, çalışma hayatına entegrasyon ve girişimcilik gibi çıktılar üretme sürecinin yeterince olgunlaşmamış olduğu görülmektedir.

Suriye'den gelen göçmenlerin Türkiye'deki dağılımı, ülkenin farklı bölgelerinde farklı etkiler yaratmıştır. Özellikle büyük şehirlerde, artan nüfus yoğunluğu, konut sıkıntısı ve işsizlik gibi sorunlar baş göstermiştir (Aksu vd., 2022). Türkiye'nin bu süreçteki rolü, uluslararası toplum tarafından takdirle karşılanmış ve kısıtlı da olsa Suriyeli "önurlu geri dönüşlerinin" gerçekleşmiş olması kalanlar açısından uzun vadeli entegrasyon ve uyum sorunları hala çözülmesi gereken önemli meseleler arasında yer almaktadır. Türkiye'nin göç politikaları, Suriye krizinin ardından daha da karmaşık hale gelmiş, bu durum da ülkenin göç yönetimi stratejilerinin sürekli olarak gözden geçirilmesini ve güncellenmesini zorunlu kılmıştır (Özkan & Çakmak, 2021). 2022 itibarıyla Türkiye, yaklaşık dört milyon kayıtlı Suriyeli ve 320.000'den fazla diğer Müslüman ülkelerden gelen bireylere ev sahipliği yapmaktadır (Syrian Refugees in Turkey: The Long Road Ahead, 2023). 2024 sonu 2025 yılı başı itibarıyla bölgenin istikrara kavuşması ve kısmen geri dönüşe uygun hale gelmesiyle bazı kısıtlı geri dönüşler gerçekleşmiştir. Lakin girişimcilik gibi köklü işlere sahip göçmenlerin ülkemizdeki faaliyetlerine devam ettikleri görülmektedir.

Türkiye'nin göç politikalarının uygulanmasında karşılaşılan zorluklar, sadece iç dinamiklerden kaynaklanmamaktadır. Yerleşik bir girişimci ekosisteminin oluşmaması da bu zorlukları tetiklemiştir. Bunların dışında, uluslararası aktörlerin ve kuruluşların politikaları da Türkiye'nin göç yönetimi üzerindeki etkileri göz ardı edilemez. Özellikle Avrupa Birliği'nin göç politikaları, Türkiye'nin göç stratejileri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratmaktadır (Durna, 2021). Sorunun çözümü noktasında AB ve uluslararası toplum tarafından uluslararası hukuk gereği atılması gereken adımlar atılmamıştır. Yetersiz ve söz verilmesine rağmen yapılmayan bazı yardımlar göçmenlerin entegrasyonu açısından henüz çözülmemiş bir sorun olarak varlığını devam ettirmektedir. Bu göçmenlerin girişimcilik yoluyla ekonomik entegrasyon ve otonomilerini sağlamaları hem makro ekonomik hem de bireylerin mikro ekonomik varoluşları açısından önem arz etmektedir.

## 2.3. Geçici Koruma Statüsü ve Hukuki Belirsizlik

Türkiye'nin Suriyeli göçmenlere yönelik uyguladığı "geçici koruma statüsü", uluslararası hukukta tanınan bir statü olup, bu statüye sahip olanlar belirli haklara sahiptir. Ancak, bu



statünün geçici olması ve uzun vadeli bir çözüm sunmaması, hukuki belirsizliklere yol açmaktadır. Geçici koruma statüsüne sahip olanların hakları, Türkiye Cumhuriyeti tarafından belirlenmekte olup, bu haklar arasında eğitim, sağlık ve çalışma izni gibi olanaklar bulunmaktadır. Ancak, bu haklara erişimde yaşanan zorluklar ve bürokratik engeller, Suriyelilerin entegrasyonunu olumsuz etkilemektedir (Kilinc, 2020). Çalışma izni almak isteyen Suriyelilerin karşılaştığı zorluklar, kayıt eksikliği ve işverenlerin uyumsuzluğu gibi nedenlerle artmaktadır (Kilinc, 2020). Bu yasal sınırlılıklar ve bürokratik engeller göçmenlerin gelişmiş ülkelerdeki gibi iş sistemlerine dahil olmalarını geciktirmiş, göçmen girişimciliği hususu özellikle açık kapı politikasının en çok etkilediği Suriye'ye sınır şehirlerimizde olumsuz etkisini göstermiştir.

Türkiye'nin göç politikalarındaki belirsizlikler, Suriyelilerin geleceği hakkında endişe duymasına neden olmakta ve bu durum, sosyal uyumun sağlanmasını da güçleştirmektedir. Türkiye, geçici koruma sağladığı Suriyelilerin sayısının artmasıyla birlikte, uluslararası toplumdaki daha fazla destek beklemektedir (Aksu vd., 2022). Göçmenlerin entegrasyonu, sadece hukuki düzenlemelerle değil, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve kültürel uyumun sağlanmasıyla da mümkündür. Bu nedenle, Türkiye'nin göç politikaları, girişimcilik ve iş kurma bağlamında ekonomik entegrasyon stratejilerini de içermelidir.

Göç dalgasının ortaya çıktığı yıllardan itibaren Türkiye'de, siyasal ve sosyal anlamda en önemli konuların başında Suriyeli göçü gelmektedir. Yaşananlar başta Ortadoğu ülkeleri ve Türkiye olmak üzere birçok ülke için önemlidir (Yıldırım, 2019). Türkiye'de geçici koruma statüsünde olan Suriyelilerin büyük çoğunluğunun kalıcı hale geldiği düşüncesi hem akademik çevreler hem de devletin yetkili kurumları tarafından ifade edilmektedir (Vesek, 2021). Bu durumun ortaya çıkmasında ise Türkiye'nin uyguladığı göç politikaları etkili olmuştur (Kaya & Ok, 2021). Bu politikalar Avrupa Birliği başta olmak üzere uluslararası kuruluşlar tarafından da desteklenmektedir (Kaya & Ok, 2021). Lakin yerleşikliğe ve kalıcılığa geçişle ilgili yasal, bürokratik hususların entegre edilmesinin yanında ekonomik açıdan da girişimciliğin göçmenler için "mümkün" ve "hayat kurtaran" bir hale dönüştürülmesi gerekmektedir. Göçmen girişimciliği literatüründe bu durum, göçmen girişimcilerin ekonomik, beşeri ve sosyal sermaye birikimlerinin, etnik topluluklarıyla sosyal özdeşleşmelerini artırabileceği (Achidi Ndofo ve Priem, 2011), onların ekonomik canlanmanın ve sosyal yenilenmenin birincil kaynağı olabileceği (Echikson vd., 2000), göçmen girişimcilerin geçmişlerine göre değişen düzeylerde zorluklar ve engellerle karşı karşıya olabilecekleri (Guräu vd., 2020) şeklinde ele alınmaktadır.

#### 2.4. Politika Söylemi: 'Misafir' Retoriği

Türkiye'nin Suriyeli göçmenlere yönelik politikaları, genellikle 'misafir' retoriği üzerine inşa edilmiştir. Bu yaklaşım, Türk toplumunda misafirperverlik geleneğinin güçlü olmasından kaynaklanmaktadır (Vesek, 2021). Ancak, bu retorik, göçmenlerin haklarını ve uzun vadeli entegrasyonunu göz ardı edebilecek riskler taşımaktadır. 'Misafir' olarak tanımlanan Suriyelilerin, Türkiye toplumunda kalıcı olarak yerleşmeleri durumunda, bu retoriğin yetersiz kalacağı açıktır (Abdelaaty, 2019). Bu nedenle, göç politikalarının daha kapsayıcı ve hak temelli bir yaklaşımla yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yasin ve Hafeez (2023: 1298) çalışmasında "ev sahibi ülkelerindeki daha geniş endüstriyel yeniden yapılanmadan dolayı "yerinden edilmeleri" nedeniyle girişimciliği sürdürmeye "zorlanan" deneyimli "misafir işçi" göçmenlerinin durumlarını" ele almışlardır. Misafir retoriği bu



yönüyle literatürde Türkiye’de ele alındığı bağlamıyla değerlendirilmediği, göçmen girişimciliği açısından bir fırsata doğru çekilen grubu tanımlamak açısından ele alındığı görülmektedir. Oysa Türkiye’deki durum bunun tam tersi durumdadır ve çözülmesi gereken bir sorun olarak temayüz etmektedir.

Misafir retoriği, Suriyelilerin sosyal ve ekonomik hayata katılımını teşvik etmek yerine, onları geçici bir statüde tutma eğilimindedir. Bu durum, Suriyelilerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerini engellemekte ve Türkiye ekonomisine katkılarını sınırlamaktadır. Girişimcilerin ve onların çocuklarının eğitime erişimi, onların geleceği için kritik bir öneme sahiptir. Ancak, dil bariyeri, kültürel farklılıklar ve ekonomik zorluklar, Suriyeli göçmenler kadar onların çocuklarının da eğitime erişimi gibi hususlarda bazı yapısal noktaları önemli hale getirmektedir (Babuç, 2018). Türkiye'nin göç politikalarındaki en önemli eksikliklerden biri, entegrasyon stratejilerinin yetersizliğidir (Yıldırım, 2019). Uyum, göçmenlerin ev sahibi toplumla karşılıklı etkileşimini ve senkronizasyonunu ifade eder ve bu süreç, göçmenlerin ekonomik, sosyal ve kültürel hayata katılımını içerir (Güler, 2020). Türkiye'deki Suriyelilerin entegrasyonu, girişimcilik gibi sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel boyutları da içermelidir. Türkiye'nin Suriyeli göçmenlere yönelik politikalarının geleceği, entegrasyon stratejilerinin başarısına bağlıdır.

Türkiye, 2011 yılından bu yana Suriye'den gelen büyük mülteci nüfusunun entegrasyon sürecini yönetmeye çalışmaktadır. Göçmenler iş kurma ve sürdürme konusunda dil engeli, yasal statü kısıtlamaları ve toplumsal önyargılar gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Bu durum hem bireylerin potansiyelini gerçekleştirmesini hem de ülke ekonomisine katkılarını sınırlamaktadır. Türkiye'nin göç politikaları, çoğunlukla geçici çözümler üzerine kurulu olup uzun vadeli entegrasyon hedeflerinden uzaktır. Bunun nedenlerinin anlaşılması gerekmektedir. Mevcut politikaların idari ve düzenleyici yapıda kalması, sosyal uyumu zorlaştırmakta, geçici statüdeki bireylerin ise işgücü piyasasına tam katılımını engellemektedir. Birleşmiş Milletler Mülteci Sözleşmesi, mültecilere sosyoekonomik entegrasyon hakkı tanıırken, Türkiye'nin yaklaşımı kısa vadeli güvenlik ve düzen kaygılarına dayalıdır. Bu durum, mültecilerin toplumun dışına itilmesine ve zamanla bir yük olarak algılanmalarına neden olabilmektedir. Misafir söylemiyle ilgili bu durum girişimciliğin oluşmasını engeller nitelikte kavramsallaştırıldığı böylelikle ekonomik entegrasyonu da geciktirdiği düşünülmektedir.

Girişimciliğin her toplumda olduğu gibi ülkemizde de gün geçtikçe önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Gençay ve Döven, 2019). Bu minvalde düşünüldüğünde göçmen girişimciler, ekonomiye katkı sunabilecek potansiyele sahiptir. Suriye'nin yeniden yapılandırılması sürecinde bu göçmen girişimciler önemli bir hal almıştır. Kültürel çeşitlilik, ticari bağlantılar ve çok dilli beceriler sayesinde hem ihracat artışına katkı sağlayabilir hem de işletmelerini küresel ölçeğe taşıyarak katma değer yaratabilirler. Ancak ayrımcılık, sosyal dışlanma ve yetersiz destek mekanizmaları bu potansiyelin önünde önemli bir engeldir. Türkiye'nin entegrasyon politikalarının sadece güvenlik merkezli değil, aynı zamanda sosyal kapsayıcılığı teşvik eden bir yaklaşımla ele alınması gereklidir. Yerel kültüre odaklı eğitim programları, bu bahse konu kapsayıcılığı sağlayıp, sosyal uyumun hızlandırılmasında kritik rol oynayabilir. Yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve uluslararası aktörlerin iş birliği, bu süreci destekleyici önemli unsurlardır. Entegrasyon sürecine



başlamak, Türkiye'nin kendisini bir göç ülkesi olarak kabul etmesinin ve toplumsal kutuplaşmanın önlenmesinin temel adımıdır.

### 3. Göçmen Girişimciliği ve Politika Yetersizliği

Göçmenlerin ekonomik entegrasyonu hem göçmenlerin refahı hem de ev sahibi ülkenin ekonomisi için önemlidir. Göçmenler, işgücü piyasasına katılarak, vergi ödeyerek ve girişimcilik faaliyetlerinde bulunarak ev sahibi ülkenin ekonomisine katkıda bulunabilmektedirler. Türkiye'de göçmen girişimciliği, son yıllarda dikkat çeken bir olgu haline gelmiştir. Suriyeli göçmenler, Türkiye'de çeşitli sektörlerde iş kurarak ekonomik hayata katılmaktadırlar (Delioğlu & Kalaycı, 2022). Ancak, göçmen girişimciliğinin desteklenmesi için politika düzeyinde daha fazla çaba gösterilmesi ve yasa koyucu tarafından bunun yasal metinlerde yer alması gerekmektedir. Göçmenlerin iş kurmalarını kolaylaştırmak için, finansal destekler, eğitim programları ve danışmanlık hizmetleri sunulmalıdır. Bu anlamda mevzuat uyumsuzluğu ve politika eksikliği göze çarpmaktadır (Raimi vd., 2023).

Göçmenlerin ekonomik entegrasyonu, işgücü piyasasına erişimlerini kolaylaştırmakla ilgilidir. Türkiye'de göçmenlerin işgücü piyasasına erişimi konusunda bazı sorunlar yaşanmaktadır (Durna, 2021). Bireysel özelliklerinin örgüt ve toplum hakkında ortak algılar oluşturmada etkili olduğu ileri sürülmektedir (Çakar vd., 2022). Göçmenlerin iş kurmalarını kolaylaştırmak için, dil eğitimi, mesleki eğitim ve iş danışmanlığı gibi hizmetler sunulmalıdır. Türkiye'deki göçmenlerin eğitim seviyesi ve mesleki becerileri farklılık göstermektedir. Bu nedenle, göçmenlere yönelik eğitim ve mesleki eğitim programları, göçmenlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır.

Türkiye, coğrafi konumu nedeniyle tarih boyunca göç hareketlerine maruz kalmıştır ve bu durum, ülkenin demografik yapısını ve sosyoekonomik dinamiklerini önemli ölçüde etkilemiştir. Türkiye'nin göç politikaları hem ulusal kalkınma hedeflerine ulaşmada hem de uluslararası ilişkilerini güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Kılıç & Biffl, 2021). Türkiye'ye yönelik göç hareketleri, ülkenin işgücü piyasasını, eğitim sistemini, sağlık hizmetlerini ve sosyal güvenlik sistemini etkilemektedir. Türkiye'nin göç politikaları, bu etkileri göçmen girişimciliği de dahil olmak üzere yönetmek ve göçmenlerin topluma uyumunu sağlamak amacıyla geliştirilmelidir. Böylece göçün olumsuz etkileri minimuma indirilebilir.

#### 3.1. Devlet Teşviklerine Erişim Engelleri

Göçmen girişimcilerin devlet teşviklerine erişimi konusunda da bazı engeller bulunmaktadır. Göçmenlerin devlet teşviklerinden yararlanabilmesi için, bürokratik süreçlerin kolaylaştırılması ve bilgiye erişimlerinin artırılması gerekmektedir (Çifçi & Atsız, 2021). Türkiye'nin göç politikalarının etkinliği, politika oluşturma süreçlerinin şeffaflığı ve katılımcılığı ile yakından ilişkilidir. Göç politikalarının oluşturulmasında, ilgili tüm paydaşların (devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, uluslararası örgütler, göçmen örgütleri vb.) görüşleri dikkate alınmalıdır (Kaya, 2021). Bu araştırmanın akademik gerekçelerinden birisi de ekonomik entegrasyonu hızlandırmak açısından göçmen girişimciliği olgusuna dair sahadan direk göçmen girişimcilerin kendilerinden bu görüşleri almaktır. Türkiye'de göç yönetimi alanında yaşanan gelişmeler, ülkenin göç politikasının



daha kapsamlı ve etkili hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Baykal & Yılmaz, 2020). Türkiye'nin göç politikaları, uluslararası standartlara uygun olarak geliştirilmelidir.

Göçmenler, bir iş kurma ve sürdürme konusunda pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Göçmen girişimcilere yönelik ayrımcı tutumlar, onların ekonomik katılımını ve büyümesini engelleyen sistematik engeller yaratmaktadır. Ayrıca, yerel kurumlarla olan sınırlı etkileşimleri ve bürokratik süreçlere ilişkin bilgi eksiklikleri, girişimcilik faaliyetlerinin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır (Çifçi & Atsız, 2021). Bu zorluklar, göçmen ve yerel toplumu birlikte destekleyen kapsayıcı politikalar ve uygulamalarla hafifletilebilir (Kaya, 2021; Baykal & Yılmaz, 2020).

Göçmen girişimcilerin Türk ekonomisine daha etkin katılımını sağlamak için, düzenleyici desteklerin yanı sıra iş kurma süreçlerini teşvik edici yapıcı bir ortam sunulmalıdır (Shinnar ve Zamantılı Nayır, 2019). Özellikle iş Türkçesi, ekonomik ve kültürel uyuma odaklanan dil öğrenme fırsatları, yerel topluma adaptasyonu kolaylaştırarak entegrasyon sürecini hızlandırabilir. Bu tür destekler, yalnızca sosyal uyumu güçlendirmekle kalmayacak, aynı zamanda göçmenlerin girişimcilik potansiyelini açığa çıkarmalarına da olanak sağlayacaktır.

Taşçı ve Koç (2006: 147) “kendi kendini uyarlayan kompleks sistemlerin, kendilerini çevreye uyarlarken örgütlenme davranışı da gösterdiğini” ifade etmişlerdir. Göçmenlerin ülkemizde girişimcilik faaliyetleri sürdürürken de kendi kendilerini örgütledikleri, birbirleri ile etkileşim halinde oldukları ama çoğunlukla var olmaya yönelik bir motivasyonla hareket ettikleri düşünülmektedir.

### 3.2. Yerel Yönetimlerin ve STK’ların Rolü

Yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları, göçmenlerin topluma uyum sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Yerel yönetimler, göçmenlere yönelik hizmetlerin sunulmasında ve göçmenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Aydar, 2022). Sivil toplum kuruluşları ise, göçmenlere yönelik farkındalık yaratma, savunuculuk yapma ve destek hizmetleri sunma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Mutlu & Başer, 2020). Göç alan kentlerde ekonomik maliyetlerin artması, temel hizmetlere erişimde zorluklar ve sosyal gerilimlerin yükselmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2021). Göç veren bölgelerde ise işgücü kaybı, ekonomik durgunluk ve sosyal yapının zayıflaması gibi sorunlar yaşanmaktadır. Göçün ekonomik etkileri, göç alan ve göç veren bölgelerin ekonomik yapısına, göçmenlerin eğitim seviyesine, mesleki becerilerine ve işgücü piyasasına entegrasyonuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Bu bağlamda, Türkiye'de göçmenlerin topluma uyum sağlaması ve sosyal hayata katılımı önemli bir gereklilik olarak ele alınmaktadır. Araştırmalar, göçmenlerin özellikle iş kurma ve sürdürme gibi konularda çeşitli zorluklarla karşılaştığını ve ayrımcılığa maruz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek ve göçmenlerin ekonomik hayata katılımını artırmak için kapsayıcı politika ve uygulamalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Shinnar ve Zamantılı Nayır, 2019). Entegrasyon sürecini hızlandıran faktörler arasında özellikle genç nüfusun eğitim fırsatlarının iyileştirilmesi ve iş dünyasına yönelik Türkçe dil öğrenme olanakları önemli yer tutmaktadır. Ancak, göçmenlerin karşılaştığı ayrımcılık gibi zorluklar, onların toplumsal hayata aktif katılımını ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurmalarını zorlaştırmaktadır. Bu tür politika ve uygulamaların kalıcı ve etkili olabilmesi için kapsamlı sosyal entegrasyon stratejilerinin benimsenmesi ve uzun vadeli planlamaların



yapılması büyük önem taşımaktadır. Mevcut durumda kısa vadeli ve geçici düzenlemelere odaklanması, Türkiye'nin kendisini kalıcı bir göç ülkesi olarak kabullenmesini engellemektedir. Genel olarak, göçmen hareketliliğinin düzenlenmesi ve yönetilmesinde göç politikalarının uzun vadeli, kapsayıcı ve sürdürülebilir nitelikte olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu sürecin yönetilmesi noktasında yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının sunacağı katkı yadsınamaz. Özellikle göçmen girişimciliği hususunda yerel yönetimlerin belirleyici bir rolü olduğu düşünülmektedir.

### 3.3. Göçmen Algısındaki Dalgalanmalar

Türkiye'nin göçmenlere yönelik tutumu, zaman içinde değişiklik göstermiştir. Başlangıçta misafirperver bir yaklaşım sergilenirken, zamanla ekonomik sıkıntılar, sosyal uyum sorunları ve siyasi manipülasyonlar nedeniyle göçmenlere yönelik olumsuz algılar artmıştır (Öztürk, 2020). Bu durum, göçmenlerin sosyal hayata entegrasyonunu zorlaştırmakta ve ayrımcılığa maruz kalmalarına neden olmaktadır. Türkiye'nin göç politikalarının, göçmenlerin haklarını koruyacak ve topluma uyumlarını sağlayacak şekilde güncellenmesi gerekmektedir.

Bu nedenle, göçmen girişimcilerin önemli bir ayrımcılığa maruz kalması, bazı gruplara yönelik önyargının daha fazla olması, yabancı düşmanlığının kötüleşmesi ve toplumsal ayrışmaların derinleşmesi gibi mevcut zorlukların etkilerini dengelemek ve azaltmak amacıyla kamuoyundaki algının yönetilmesi kritik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu durum, yalnızca politik bir araç olmanın ötesinde, daha adil ve katılımcı bir girişimcilik ortamı oluşturulması ve toplumsal barışın sürdürülebilirliği için stratejik bir öneme sahiptir (Shinnar ve Zamantılı Nayır, 2019). Kaynaklar, kapsayıcı ve sürdürülebilir entegrasyon politikalarının benimsenmesinin, örneğin iş dili ve kültürü odaklı dil öğrenimi gibi desteklerin sağlanmasının ve devlet kurumları ile sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli aktörler aracılığıyla toplumsal farkındalığı artırmaya yönelik stratejilerin uygulanmasının, göçmenler ve yerel halk arasında karşılıklı anlayış ve empatiyi destekleyerek sosyal uyumu güçlendirebileceğini ve bu yolla önyargıları azaltabileceğini göstermektedir.

### 3.4. Entegrasyonun Çok Boyutlu Yapısı

Entegrasyon, çok boyutlu bir süreç olup, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi boyutları içermektedir (Güler, 2020). Göçmenlerin ekonomik entegrasyonu, işgücü piyasasına katılımlarını, girişimcilik faaliyetlerini ve ekonomik bağımsızlıklarını ifade etmektedir. Sosyal entegrasyon, göçmenlerin yerel toplumla etkileşimini, sosyal ilişki kurmasını ve sosyal ağlara dahil olmasını ifade etmektedir. Göçmenlerin topluma uyumunu desteklemek için, dil eğitimi, mesleki eğitim, kültürlerarası diyalog ve sosyal uyum programları gibi çeşitli araçlar kullanılmaktadır (Shekriladze & Javakhishvili, 2024).

Türkiye'de göçmenlere yönelik ayrımcılıkla mücadele etmek için, yasal düzenlemeler yapılması, farkındalık kampanyaları düzenlenmesi ve ayrımcılık mağdurlarına destek mekanizmaları oluşturulması gerekmektedir. Avrupa Birliği'nin göç politikaları, üye ülkeler arasında farklılık göstermekte olup, bazı ülkeler daha katı politikalar izlerken, bazıları daha esnek politikalar uygulamaktadır (Papadakis & Spyrou, 2021). Türkiye ve Avrupa arasındaki göç hareketleri, her iki tarafın ekonomik ve sosyal yapısını etkilemektedir (Biffi, 2013). Bu bağlamda, kaynaklar, entegrasyon sürecinin sosyokültürel ve ekonomik boyutlar gibi çeşitli yönleri içerdiğini belirtmektedir. Kaynaklar, sürdürülebilir bir uyumun yalnızca



bireysel düzeyde çabalarla değil, aynı zamanda kapsamlı politika ve kurumsal desteklerle sağlanabileceğini vurgulamaktadır. Göçmen girişimcilerin iş kurma ve sürdürme aşamasında karşılaştıkları zorlukların, hükümet politikaları ve destek programları aracılığıyla hafifletilebileceği kaynaklarda yer almaktadır. Ayrıca, düzenleyici yardımlar ve kamu-özel sektör arasındaki destekleyici bir ortamın küçük işletme büyümesi için fırsatlar yaratabileceği açıktır.

Özellikle, göçmenlerin işgücü piyasasına erişimi ve ekonomik yaşama katılımı önem taşımaktadır. Kaynaklar, geçici koruma altındaki kişilerin resmi işgücü piyasasına sınırlı erişimlerinin ve göçmen girişimcilerin ayrımcılığa maruz kalmasının, ekonomik kendi kendine yeterliliklerini ve topluma formal katkılarını engellediğini belirtmektedir. Bu durum, sosyal gerilimleri ve kültürel uyumun önündeki engelleri artırabilmektedir. Bu bağlamda, kaynaklar, ekonomik entegrasyonun sosyal kabulü ve kültürel uyumu olumlu yönde etkileyebileceği sonucunu ima etmekte, ekonomik engellerin aşılması, sosyal dışlanmanın önlenmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Dolayısıyla, entegrasyon politikalarının sadece bireysel düzeyde (dil öğrenimi gibi) destek sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda göçmenlerin ekonomik ve sosyal hayata tam ve eşit katılımını teşvik edecek yapısal ve kurumsal düzeyde de (politikalar, destek programları, ayrımcılıkla mücadele mekanizmaları gibi) desteklenmesi gerektiği kaynaklar tarafından desteklenmektedir.

### 3.5. Politika Çalışmalarına Katkı Potansiyeli

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılım süreci, göç politikaları üzerinde de etkili olmuştur (Müftüler-Baç, 2021). Türkiye'nin göç politikalarının, Avrupa Birliği standartlarına uyumlu hale getirilmesi, katılım sürecinin önemli bir parçasıdır. Türkiye'deki Suriyeli sığınmacı krizi, ülkenin göç politikasının yeniden değerlendirilmesine ve yeni stratejiler geliştirilmesine neden olmuştur (Altun, 2021). Türkiye'nin, Suriyeli sığınmacılara yönelik politikaları, uluslararası kamuoyunda da yakından takip edilmektedir (Bilgin & Arıkan, 2020; Mccarthy, 2020). Türkiye'deki Suriyeli nüfusun durumu ve uyum süreçleri, (Akçapar & Şimşek, 2018) Türkiye'nin vatandaşlık politikalarının esnekliğini ve kapsayıcılığını test etmektedir (Chang, 2021). Türkiye'nin göçmenlere yönelik tutumu, ülkenin uluslararası imajını da etkilemektedir. Türkiye, Avrasya coğrafyasında önemli bir göç ülkesi konumunda olmasından dolayı hem kaynak ülke hem transit ülke hem de hedef ülke olma özelliği taşımaktadır (İçduygu, 2004).

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki üniversite öğrencilerinin Avrupa Birliği'ne iktisadi bakış açısını ortaya koyan bir araştırmaya göre, katılımcıların önemli bir kısmı AB hakkında bilgi sahibi olup yarısından fazlası Türkiye'nin AB üyeliğini desteklemektedir (Ekinci & Kara, 2019). Yerel halkın bakış açısı zamanla değişebilir ve bu nedenle düzenli aralıklarla ölçülmelidir. Bu doğrultuda, göç politikaları yalnızca ulusal güvenlik ve sınırların düzenlenmesiyle sınırlı kalmayıp, sosyoekonomik, siyasi-hukuki ve sosyokültürel boyutları kapsayan kapsamlı bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu yaklaşım, uzun vadeli sosyal uyumu, vatandaşlık rejimleriyle ilgili hususları (çifte vatandaşlık, Mavi Kart gibi) ve insan haklarını içeren konuları (ayrımcılık ve insan hakları ihlallerini ele alma gibi) içermelidir.

2013 tarihli Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu (YUKK) gibi mevzuat, uluslararası standartlar ve AB çerçevesiyle uyumu yansıtırsa da kaynaklar bu mevzuatın daha çok düzenleyici olduğunu ve entegrasyon politikalarına yeterince odaklanmadığını göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye'nin göç politikalarının kapsamlı, gönüllü,





asimilasyonist olmayan ve insan odaklı yaklaşımlarla örneğin göçmen girişimcileri destekleme ve ayrımcılıkla mücadele gibi yeniden yapılandırılması, hem göçmenlerin topluma katılımını destekleyerek (örneğin işgücü piyasasına erişim gibi) ve ayrımcılığı ele alarak yerel düzeyde toplumsal bütünleşmeyi ve sosyal dengeyi güçlendirmek, hem de uluslararası alanda konumunu ve ilişkilerini pekiştirmek açısından kritik öneme sahiptir.

#### 4. Yöntem

Bu çalışmada, girişimcilerin göçmen girişimciliğini nasıl tanımladıklarını ve özellikle ülkemizdeki karşılaştıkları zorluklar özelinde uygulanan makro politikalara yönelik değerlendirmelerini anlamak amacıyla, nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda kolayda örneklem tekniği ile ulaşılan katılımcılarla yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma soruları, göçmen girişimciliği yazınında temayüz etmiş temel tartışmalardan esinlenerek yapılandırılmıştır (Aliaga-Isla ve Rialp, 2013; Chand ve Ghorbani, 2011; Dabić vd., 2020; Dheer, 2018; Rath ve Kloosterman, 2000). Bu çerçevede, girişimcilerin göçmen girişimciliğini nasıl tanımladıklarını ve deneyimlediklerini derinlemesine anlayabilmek amacıyla açık uçlu sorular tercih edilmiştir. Türkiye’de göçmen girişimciliği sizin için ne anlam ifade etmektedir? Girişimcilik sizin için neden önemlidir? Türkiye’de yasa ve politikalardan kaynaklı girişimciliğinizi etkileyen engeller ve bariyerlerle karşılaştınız mı? Karşılaştı ise bunlar nelerdir? Bu engellere çözüm önerileriniz nelerdir? gibi sorularla katılımcıların göçmen girişimciliğine dair öznel çıkarımlarına ve deneyimlerine ulaşmak amaçlanmıştır. Literatürden süzülen bu temel soruların yanında katılımcılara dair bazı sosyodemografik özelliklerine ilişkin bilgiler de toplanarak görüşmeler tamamlanmıştır.

Katılımcılara görüşmelerden önce araştırmanın amacına ilişkin kısa bilgilendirme yapılmış ve onamları sorulmuştur. Katılımların tamamen gönüllülük esasına göre ilerlediği ve gizliliklerinin korunacağına dair bilgilendirme yapılmıştır. Ses kaydını kabul eden katılımcılarla kayıtları alınmış, kayıt alınmasını kabul etmeyen girişimcilerle ise detaylı notlar olarak görüşmeler tamamlanmıştır. Elde edilen ses kayıtları titizlikle deşifre edilerek nihai veri seti oluşturulmuştur. Göçmen girişimcilerle yapılan görüşmelerin süresi en az 10 dakika ve en fazla 24 dakika arasında değişmekte olup, ortalama 17 dakikadır. Göçmen girişimcilerle yapılan ilk 3 görüşme pilot görüşme olarak değerlendirilmiş ve katılımcıların cevapları deşifre edilerek incelenmiştir. Katılımcılardan alınan cevapların bu araştırma kapsamına uygunluğu teyit edildikten sonra veri toplama sürecine devam edilmiş ve ilk 3 pilot görüşme verileri de verilere dahil edilmiştir. Verilerin doyum noktasına ulaştığı görüldüğünde görüşmeler sonlandırılmıştır (Francis vd., 2010; Mwita, 2022, s. 415). 18,19 ve 20. görüşmeden sonra benzer hususların tekrara düştüğü ve yeni bakış açılarının ortaya çıkmadığı görüldüğünden veri toplama süreci tamamlanmıştır.

Araştırmaya dahil olan göçmen girişimcilerin hepsinin erkek girişimcilerden oluştuğu tespit edilmiştir. Ortadoğu kültüründe kadınların iş hayatında yer almaları ve özellikle yabancı bir kültürde girişimcilik gibi olgularda yer almadığı ya da kısıtlı olarak yer aldığı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında görüşülen göçmen girişimcilerin yaş ortalaması 37,1’dir. Girişimcilerin eğitim seviyeleri %40 ortaokul, %60 ilkökuldür. Araştırmaya dahil olan göçmen girişimcilerin büyük çoğunluğu, göç etmeden önce de Suriye’de girişimcilik deneyimlerinin bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu girişimcilerin ortalama girişimcilik deneyimi süresi 5,95 yıldır. Girişimcilerin sektörel dağılımlarına bakıldığında çoğunlukla



küçük yerel işletmelerden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu girişimcilerin çalışan sayılarının ortalaması 2,45'tir. Göçmen girişimcilerin Türkiye'de faaliyetleri ortalama 4,95 yıldır.

Veri toplama sürecinde elde edilen tüm kayıtlar (ses kayıtları ve detaylı görüşme notları) yazıya dökülerek deşifre edilmiştir. Verilerin deşifre edilmesinde herhangi bir yazılım kullanılmamıştır. Araştırmacıların kendileri veriyi bizzat toplamış ve sürecin içerisinde geçerlilik ve güvenilirlikle ilgili hususlara ortaklaşa ve azami ölçüde dikkat etmişlerdir. Verilerin çözümlenmesi için içerik analizi tercih edilmiştir. Bu veri çözümlenmesi yönteminde göçmen girişimciliği çerçevesinde ve belirlenen araştırma soruları kapsamında belirli temalar ve kategorileri oluşturacak örüntüler aranmıştır. Araştırmacılar birbirlerinden bağımsız kodlama yapmış farklılaşan hususlar dışlanmış ve örtüşen kodlar etrafında araştırmacılar dışında alanında uzman iki akademisyenden daha görüş sorulmuştur.

Bu araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik hususları Flick (2019) tarafından önerilen inandırıcılık, aktarılabilirlik, itimat edilebilirlik ve onanabilirlik aşamalarını içerecek şekilde adımlar halinde teyit edilmiştir. İnandırıcılık yani çalışmanın içsel geçerliliği bu araştırma kapsamında toplanılan verilerin ve bu verilerden elde edilen anlam ve çıkarımların inandırıcılığıyla ilgilidir. Bu nitel araştırmada oluşturulan kod ve temalar göçmen girişimcilik alan yazınından süzülen bilgilerden derlenmiştir. Görüşmeler neticesinde elde edilen verilerden kod ve temalar elde edilebilmesi için göçmen girişimcilerin mülakatlarda kullandıkları ifadeler tek tek incelenmiş, ilgili alan yazında kökleri aranmıştır. Veriler, kelimelerden cümlelere ve detaylı anlamları içerecek ölçüde dikkatle ele alınmış kodlamalar şeklinde hassasiyetle işlenmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular Tablo 1 içerisinde kod ve temaları içerecek şekilde sunulmuştur. Göçmen girişimcilerin ifadelerine herhangi bir subjektif yorum katılmadan doğrudan alıntılar şeklinde sunulmuştur.

Geçerlilik ve güvenilirlik olgularından bir diğeri olan aktarılabilirlik yani çalışmanın dışsal geçerliliği ise elde edilen verinin araştırma örneklemini dışında kalan diğer göçmen girişimcilerin fikirlerini de içerecek şekilde genellenebilmesi ve bu girişimciler içinde geçerli olmasını ifade etmektedir. Araştırma verinin doyum noktasına geldiğinde tamamlandığı göz önüne alındığında elde edilen bulguların diğer göçmen girişimcilerin fikirlerini de içerecek şekilde genellenebileceği düşünülmüştür.

Göçün yoğun etkilediği Güneydoğu Anadolu bölgesindeki farklı şehirlerden elde edilen veriler Türkiye bağlamını temsil gücünü ifade etmektedir. Güvenilirlik ya da itimat edilebilirlik ise araştırma sürecinde dışsal faktörleri kapsam dışında tutmakla ilgilidir. Görüşmeler esnasında göçmen girişimcilerin iş yerlerine gidilmiş, kendilerinin gönüllü katılımı ve onamları sorulduktan sonra sadece bilimsel bilgi üretimine katkı sunacakları bir ortam yaratılmaya çalışılmıştır. Göçmen girişimcilerin makro boyutta ülkemizde uygulanan politikaların etkileri ile ilgili durum kendilerine açıklandığında katılımları daha samimi ve bağlama özgü olmuştur. Bu durum, çalışmanın verisinin güvenilirliğini olumlu anlamda etkilemiştir.

Son olarak nitel araştırmalarda onanabilirlik ya da nesnellik ölçütü ise çalışmanın tarafsız bir şekilde yürütülmesiyle tamamlanmıştır. Bu çalışmanın tüm aşamalarında bireysel yanlılıklar ve konuya ilişkin ön yargılar bir tarafa bırakılıp katılımcıları olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek onları yönlendirebilecek tutum ve davranışlar, etik ve normlar dikkate alınarak metodolojik süreçler tamamlanmıştır. Araştırma soruları belirli sırada tüm katılımcılara sorulmuştur. Sadece olguyu derinlemesine anlamak amacıyla konuyla ilgili ve



aydınlatıcı ilave sorular sorulmuştur. Bütün görüşmeler manuel ya da ses kaydı ile kayıt altına alınmış, verilerin doğruluğu ses kayıtlarında ve notlarda görüşme sonunda katılımcı onayına tabi tutulmuştur. Ayrıca verilerin doğruluğu çoklu araştırmacı analizi ile de güvence altına alınmaya çalışılmıştır.

## 5. Bulgular

Yapılan görüşmelerin içerik analizi sonucunda göçmen girişimciliği olgusunu açıklayan altı ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar, göçmen girişimciliğinin anlamı, girişimciliğinin önemi, politika ve yasal engeller, çözüm önerileri, Türkiye’de girişimciliğinin zorlukları ve Suriye ile kıyaslamadır. Aşağıda her bir tema ayrıntılı şekilde katılımcı ifadeleriyle birlikte sunulmaktadır.

Katılımcılar için göçmen girişimciliği çoğunlukla *aile geçimini sağlama, güvenlik ve yeni bir ülkede fırsat yaratma* anlamına gelmektedir. Bazı katılımcılar girişimciliği yalnızca ekonomik bir faaliyet değil, aynı zamanda toplumsal varoluşun ve hayatta kalmanın yolu olarak ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şöyle dile getirmiştir: “Göçmen girişimcilerin iş yapabiliyor olması ve ailelerini geçindirebilmesi, bizim için çok büyük anlam taşıyor.” (Katılımcı 3, Erkek, İnşaat).

Bir diğer katılımcı için ise girişimcilik, güvenlik ve aidiyetin bir yansımasıdır. “Göçmen bir insanın başka bir ülkede iş yapabilmesi, kendisini güvende hissetmesidir.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama). Dolayısıyla göçmen girişimciliği, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal güvenlik ve kimlik oluşturma aracı olarak da görülmektedir.

Katılımcılar girişimciliği çoğunlukla *maddi kazanç* ile ilişkilendirmiştir. Bunun yanında bazı katılımcılar *kişisel gelişim, özgürlük ve aile sorumluluklarını yerine getirme* açısından girişimciliğinin önemini vurgulamışlardır. Örneğin bir katılımcı: “Benim için girişimcilik maddi kazanç kadar, kişisel gelişim için de önemli.” (Katılımcı 1, Erkek, Oto Tamir). Bir diğer katılımcı: “Aileme para yetiştirmek, iase karşılamak için girişimcilik yapmak zorundayım.” (Katılımcı 2, Erkek, Yeme-İçme). Bu ifadeler, göçmen girişimcilerin ekonomik motivasyonlarının yanı sıra kişisel ve ailesel sorumluluklarının da girişimcilik deneyimini şekillendirdiğini göstermektedir.

Katılımcıların neredeyse tamamı Türkiye’de girişimcilik faaliyetleri sırasında çeşitli *hukuki ve bürokratik engellerle* karşılaştıklarını belirtmişlerdir. En çok dile getirilen sorunlar, *seyahat engeli, çalışma izninin olmayışı ya da sınırlılığı ve bürokratik işlemler* olmuştur. Bir katılımcı bu engeli şöyle açıklamaktadır: “İlk etapta çalışma izninin olmaması, ruhsat alma konusunda sıkıntılar yaşadık.” (Katılımcı 4, Erkek, Manav). Başka bir katılımcı ise seyahat özgürlüğünün sınırlı olmasına dikkat çekmiştir: “Yasal olarak seyahat engeli büyük bir sorun.” (Katılımcı 3, Erkek, İnşaat). Bu bulgu, göçmen girişimciliği önündeki temel bariyerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda hukuki ve politik düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcılar karşılaştıkları engellere dair çeşitli çözüm önerileri de sunmuşlardır. En sık dile getirilen öneriler, *seyahat engelinin kaldırılması, çalışma izinlerinin sürelerinin uzatılması ve bürokratik süreçlerin kolaylaştırılması* şeklindedir. Bir girişimci bu durumu şu sözlerle ifade etmiştir: “Çalışma izni sürelerinin uzatılması ve bürokratik engellerin azaltılması bizim için çok faydalı olur.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama).



Başka bir katılımcı ise doğrudan önerisini şu şekilde dile getirmiştir: “*Seyahat engelinin kaldırılması lazım, işimizi rahat yapabilelim. Ben mal almak için başka şehirlere gitmem lazım*” (Katılımcı 2, Erkek, Yeme-İçme). Bu ifadeler göçmen girişimcilerin yalnızca sorunları değil, aynı zamanda çözüm yollarını da net biçimde tanımladığını göstermektedir.

Katılımcıların önemli bir kısmı Türkiye’de girişimci olmanın “zor olmadığını” ifade etmişlerdir. Bazı girişimciler Türkiye’nin bu konuda destekleyici bir ortam sunduğunu da ifade etmişlerdir. “*Zor değil, Türkiye bu konuda senin çabanı destekliyor.*” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama). Bu bulgu, göçmen girişimcilerin karşılaştıkları yasal ve bürokratik engellere rağmen genel anlamda Türkiye’de girişimciliğe olumlu yaklaşıtlarını göstermektedir.

Son olarak katılımcılar Türkiye ile Suriye’deki iş ortamını karşılaştırdıklarında, Türkiye’nin düzenli bir iş sistemi sunduğunu, Suriye’de ise savaş ve kaos ortamının iş yapmayı imkânsız hale getirdiğini vurgulamışlardır. Bir katılımcı, “*Türkiye’de oturmuş bir düzen var, Suriye’de bu düzen yoktu.*” (Katılımcı 1, Erkek, Oto Tamir) şeklinde ifade etmiştir. Başka bir katılımcı ise, “*Türkiye’de bütün işler kanunlara bağlı olduğunu, bu durumun onlar için güven verici bir yanının olduğunu*” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama) ifade etmişlerdir. Bu karşılaştırma, göçmen girişimcilerin Türkiye’yi bir “güvenli liman” olarak gördüklerini ve iş kurma motivasyonlarının önemli ölçüde bu güvenlik algısından beslendiğini göstermektedir.

Göçmen girişimciliğin kendileri açısından ne anlama geldiği ve deneyimlerine ilişkin ifadeler, kodlar ve temalar Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1**

*Göçmen girişimciliğin tanımına ve girişimciliğin önemine ilişkin ifadeler, kodlar ve temalar*

| İfadeler   | Kodlar                 | Tema                         |
|--|------------------------|------------------------------|
| “ <i>Ailenin geçimi için girişimcilik yapıyoruz.</i> ” (Katılımcı 1, Erkek, Oto Tamir)   | Aile geçimi            | Göçmen girişimciliğin anlamı |
| “ <i>Göçmen bir insanın başka bir ülkede iş yapabilmesi, kendini güvende hissetmesidir.</i> ” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama)                         | Güvenlik / Aidiyet     | Göçmen girişimciliğin anlamı |
| “ <i>Göçmen girişimcilerin iş yapabiliyor olması ve ailelerini geçindirebilmesi bizim için çok büyük anlam taşıyor.</i> ” (Katılımcı 3, Erkek, İnşaat) | Ekonomik varoluş       | Göçmen girişimciliğin anlamı |
| “ <i>Benim için girişimcilik maddi kazanç kadar kişisel gelişim için de önemli.</i> ” (Katılımcı 1, Erkek, Oto Tamir)                                  | Maddi kazanç + gelişim | Girişimciliğin önemi         |
| “ <i>Aileme para yetiştirmek, iase karşılamak için girişimcilik yapıyorum.</i> ” (Katılımcı 2, Erkek, Yeme-İçme)                                       | Aile sorumluluğu       | Girişimciliğin önemi         |
| “ <i>Kendimi güvende hissediyorum, bağımsızım.</i> ” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama)  | Güvenlik – bağımsızlık | Girişimciliğin önemi         |

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, göçmen girişimciliğin sadece ekonomik bir faaliyet değil, aynı zamanda aile geçimini sağlama, kişisel gelişim ve güvenlik arayışıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Özellikle güvenlik ve aidiyet vurgusu, girişimciliğin göçmenler için toplumsal varoluş ve kimlik inşası açısından da önem taşıdığını göstermektedir. Bu durum literatürde göçmen girişimciliğin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyo-psikolojik bir olgu olduğuna dair bulgularla örtüşmektedir (Dheer ve Kara, 2024; Turkina ve Thai, 2015).



Göçmen girişimciliğine dair engeller, çözüm önerileri ve iki ülkenin kıyaslamasına ilişkin ifadeler, kodlar ve temalar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2**

*Göçmen girişimciliğine dair engeller, çözüm önerileri ve ülke kıyaslarına ilişkin ifadeler, kodlar ve temalar*

| İfadeler   | Kodlar                                | Tema                                 |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|
| “İlk etapta çalışma izninin olmaması, ruhsat alma konusunda sıkıntılar yaşadık.” (Katılımcı 4, Erkek, Manav)                         | Çalışma izni – Ruhsat engeli          | Politika ve yasal engeller           |
| “Yasal olarak seyahat engeli büyük bir sorun.” (Katılımcı 3, Erkek, İnşaat)  | Seyahat kısıtı                        | Politika ve yasal engeller           |
| “Bürokratik engeller çok yoruyor.” (Katılımcı 2, Erkek, Yeme-İçme)   | Bürokratik engeller                   | Politika ve yasal engeller           |
| “Çalışma izni sürelerinin uzatılması ve bürokratik engellerin azaltılması bizim için faydalı olur.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama) | İzin süresinin uzatılması – Bürokrasi | Çözüm önerileri                      |
| “Seyahat engelini kaldırılması lazım, işimizi rahat yapabilelim.” (Katılımcı 2, Erkek, Yeme-İçme)                                    | Seyahat engelini kaldırılması         | Çözüm önerileri                      |
| “Zor değil, Türkiye bu konuda senin çabanı destekliyor.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama)  | Destekleyici ortam                    | Türkiye’de girişimciliğin zorlukları |
| “Türkiye’de oturmuş bir düzen var, Suriye’de bu düzen yoktu.” (Katılımcı 1, Erkek, Oto Tamir)  | Türkiye’de düzen – Suriye’de kaos     | Suriye ile kıyaslama                 |
| “Türkiye’de bütün işler kanunlara bağlı, bu güven veriyor.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama)   | Hukuki düzen – Güven                  | Suriye ile kıyaslama                 |

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde, göçmen girişimcilerin karşılaştıkları en önemli engellerin çalışma izni kısıtlılığı, ruhsat ve bürokratik süreçler, seyahat özgürlüğünün sınırlandırılması olduğu görülmektedir. Bu husus gelişmiş ülkelerde de benzer bulgulara sahip çalışmalarla paraleldir (Desiderio, 2014). Bununla birlikte katılımcılar yalnızca sorunları dile getirmemiş, aynı zamanda çözüm önerileri de sunmuşlardır. İzin sürelerinin uzatılması, bürokrasinin azaltılması ve seyahat engellerinin kaldırılması gibi engeller Türkiye’ye özgü sonuçlardır. Çalışma bulgularından bir diğeri beklenildiği üzere, katılımcıların Türkiye’de girişimciliği genel olarak “zor değil” şeklinde tanımlamaları ve Türkiye’yi Suriye’ye kıyasla düzenli, güvenli ve hukuka bağlı bir iş ortamı olarak görmeleridir. Bu, göçmen girişimciler için Türkiye’nin ekonomik faaliyetler açısından bir “güvenli liman” olarak algılandığını göstermektedir. Bu bulgular literatürdeki benzer diğer çalışmalarca da desteklenmektedir (Shinnar ve Zamantılı Nayır, 2019).

Bulguların makro politikalar özelinde literatürde de özetlendiği şekilde temayüz ettiği görülmektedir (Yetkin ve Tunçalp, 2023). Geçici koruma statüsü bulgularda hukuki belirsizlik ve süreklilik sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Misafir retoriği olgusu bulgularda göçmenlerin kabul edilme biçimi ve geçici vurgusunda kendisini göstermektedir. Kırılganlık ve güvencesizlik, sosyal uyum, aidiyet sorunları ve devlet politikaları ile girişimcilik arasındaki yakın ilişki göçmen girişimciliği literatüründe vurgulanan hususlardır. Göçmen girişimciliği tartışmalarında literatürden gelen kavramların katılımcı ifadeleriyle ilişkisi, kavramsal kodlar ve tematik yansımalar Tablo 3’de sunulmuştur.



Tablo 3

*Göçmen girişimciliği tartışmalarında literatürden gelen kavramların katılımcı ifadeleriyle ilişkisi*

| Göçmen Girişimcilerin İfadeleri   | Kodlama                        | Literatürdeki Kavram / Retorik | Tema                           |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| “Çalışma izni sürelerinin uzatılması bizim için faydalı olur.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama)       | Kısa süreli izin – belirsizlik | Geçici Koruma                  | Politika ve yasal engeller     |
| “Yasal olarak seyahat engeli büyük bir sorun.” (Katılımcı 3, Erkek, İnşaat)                           | Hareket özgürlüğü sınırlı      | Geçici Koruma / Hareket kısıtı | Politika ve yasal engeller     |
| “Zor değil, Türkiye bu konuda senin çabamı destekliyor.” (Katılımcı 5, Erkek, Oto Yıkama)             | Misafirperverlik / destek      | Misafir Retoriği               | Türkiye’de girişimcilik algısı |
| “İlk etapta çalışma izninin olmaması, ruhsat alma konusunda sıkıntılar yaşadık.” (Katılımcı 4, Erkek) | Yasal güvencesizlik            | Kırılganlık ve Güvencesizlik   | Politika ve yasal engeller     |
| “Göçmen bir insanın başka bir ülkede iş yapabilmesi, kendini güvende hissetmesidir.” (Katılımcı 5)    | Aidiyet / güvenlik             | Sosyal Uyum / Aidiyet          | Göçmen girişimciliğin anlamı   |
| “Türkiye’de oturmuş bir düzen var, Suriye’de bu düzen yoktu.” (Katılımcı 1, Erkek, Oto Tamir)         | Düzen – fırsat algısı          | Devlet politikaları ve fırsat  | Hedef ülke ile kıyaslama       |

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 literatürde tartışılan kavramların sahadaki katılımcı ifadeleriyle de örtüştüğünü göstermektedir. Özellikle geçici koruma statüsünün yarattığı güvencesizlik (çalışma izni ve seyahat kısıtları) ile misafir retoriğinin girişimcilik algısında yarattığı ikili duygu (hem desteklenme hem de geçici görülme) dikkat çekmektedir. Ayrıca katılımcıların Türkiye’de düzen ve kanun vurgusu, literatürde tartışılan uyum ve aidiyet kavramlarıyla örtüşmektedir. Katılımcı ifadeleri değerlendirildiğinde göçmen girişimciliğin ailevi, ekonomik ve psikososyal bir işlev üstlendiği görülmektedir. Güvenlik ve aidiyet vurgusu, göçmen girişimciliği literatüründe sıklıkla tartışılan “sosyo-psikolojik motivasyonlar” ile doğrudan örtüşmektedir. Katılımcıların deneyimleri, göçmen girişimciliği literatüründe öne çıkan kavramsal tartışmalarla uyumlu biçimde şekillenmektedir. Özellikle geçici koruma ve misafir retoriği hem hukuki hem de toplumsal boyutlarda göçmen girişimcilerin iş yapma pratiklerini doğrudan etkilemektedir. Bu durum, göçmen girişimciliğin salt ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda politik, kültürel ve sosyal söylemlerle iç içe geçmiş bir alan olduğunu göstermekte ve bu çalışmanın akademik gerekçesini temellendirmektedir.

## 6. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma göçmen girişimcilerin Türkiye’deki göçmen politikalarını ve göçmen girişimciliği olgusunu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma ayrıca göçmen girişimcilerin ülkemizde yaşadıkları girişimcilik deneyimlerinin makro boyutta yansımalarını anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen en temel sonuç göçmen girişimciliğinin salt mikro ekonomik bir olgu olmadığı ve hedef ülkedeki makro politikalarında girişimciliğin şekillenmesinde ve başarısında etkilerinin olduğunu göstermesidir.

Bu olgu literatürde göçmenlerin kendi içlerinde meritokratik bir çevre oluşturdukları (Ensign ve Robinson, 2011, s. 36), gömülü ya da gömülü olmayan ikilemi içerisinde nasıl değerlendirdikleri (Yetkin ve Tunçalp, 2023), kimlik inşası ve fırsat yapıları arasındaki



etkileşim (Ozasir Kacar ve Essers, 2019) gibi çoğunlukla göçmen girişimciliğine kurumsal bakış açısı (Martin vd., 2025) etrafında ele alınmaktadır.

Girişimcilerin baskın olarak vurguladıkları seyahat engelinin kaldırılması hususu Türkiye'ye özgü bulgulardan birisidir. Seyahat engeli gelişmiş ülkelerde bizim ülkemizde uygulandığı şekilde uygulanmamaktadır (Pierce ve Meissner, 2017). Seyahat yasağı özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde Donald Trump'ın başkanlığa seçilmesi ile uygulanan bir yürütme emri ile tanınmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, düzen kaos ekseninde ekonomik fırsatların uygulanan devlet politikaları özelinde ülkeler arasında farklılıklara yol açabileceğini ifade etmesidir. Literatürde makro kurumsal yapıların girişimcilerin fırsat algılarına etkilerine (Cesay ve Umejiaku, 2025; Martin vd., 2025) ve atılganlık gibi gelişimi sürekli takip etmelerine ilişkin (Irk ve Döven, 2018) bir çok araştırma bulunmaktadır. Makro ekonomik iklim, kapsayıcı ve göçmenleri dahil edici bir tutum sergilemediğinde ya da popüler ifadesi ile iş dünyasının dışına itildiğinde bu göçmenlerin sundukları yeniliklerin ve ürünlerin kendi toplulukları özelinde niş kaldığı, bu ürün ve yeniliklerin yerleşik topluluğa kazandırılması noktasında gecikebileceği ifade edilmektedir (Chaganti vd., 2008).

Göçmen girişimciliği ile ilgili çalışmalarda, resmi ve resmi olmayan kurumların etkileri özelinde bir değerlendirmeye gidildiği son yıllarda görülmektedir (Adom ve Ackom, 2024; Brzozowski vd., 2022; Kloosterman, 2000). Bu kurumlar ve etkileri özelinde yapılan değerlendirmeler çoğunlukla resmi olmayan ağlar (Šimić Banović vd., 2022), farklı ekonomik kurumların fırsat ve gereklilik girişimciliğine etkileri (Boudreaux ve Nikolaev, 2019; Fuentelsaz vd., 2015), resmi olmayan finansal derneklerin rolü (Tengeh ve Nkem, 2017) gibi alanlar etrafında değerlendirilmektedir.

Bu araştırma göçmen girişimcilerin Türkiye'de uygulanan göçmen politikaları ve göçmen girişimciliği olgusunu bu girişimcilerin bakış açısını sorgulamıştır. Bilinçli farkındalığı yükselen göçmen girişimcilerde, mesleki anlamda ilerlemenin (Develi vd., 2017) ve girişimciliğin önemine olan olumlu algının yükseldiğini görülmektedir. Bulgular literatürün genel eğilimini ifade etmekle birlikte Türkiye'ye özgü sonuçlarla da uyumludur (İncili ve Cengiz, 2023; Paçacı, 2024; Tekbaş ve Karan, 2022; Uygur, 2020). Mevcut çalışmalardan ayırışan yönleriyle bu çalışma, gelişmekte olan bir ülkede, zorunlu şartlar altında gerçekleşen bir göç olgusuyla ilgili, göçmen girişimciliğinin anlamı ve önemi, politika ve yasal engeller ve çözüm önerileri noktalarında ilgili yazına katkı sunabilecek potansiyelde görülmektedir.

Bu araştırma göçmen girişimciliğine dair politika çalışmalarına katkı potansiyelini barındırmaktadır. Entegrasyonun çok boyutlu yapısını dikkate alarak, misafir retoriğinden kabul edilmiş bir planlamaya geçişi hızlandırabilir. Bu araştırma özellikle göçmen girişimciliğini makro kurumsal boyutta etkilerini ortaya koymaya yönelik bir girişim olarak değerlendirilebilir. Bu manada bu çalışma "disiplinler arası çalışmaların farklı analiz birimlerinde ve düzeylerindeki etkilerini yönetim biliminde görmenin mümkün" (Bağış ve Hızıroğlu, 2018, s. 11) olduğunu da göstermektedir.

### 6.1. Araştırmanın kısıtları

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan yöntemsel eğilim anlamak ve çıkarımlar elde etmek üzerine olduğu için metodolojik bazı kısıtları kabul etmek gerekmektedir. Her ne kadar bu göçmen girişimciler



çeşitli illerde ikamet etseler de bağlama özgü farklılıklar bir diğer kısıt olarak ifade edilebilir. Sadece Suriyeli göçmenler ile derinlemesine nitel görüşmeler yapılması, diğer ülkelerden gelen göçmen girişimcilerin araştırma kapsamının dışında tutulması da bir kısıttır. Çalışmanın örnekleminin salt erkeklerden oluşması da kısıtlardan birisidir.

## 6.2. Sonraki çalışmalara öneriler

Sonraki çalışmalarda, makro boyutta kurumların göçmen girişimciliğine etkilerine dair detaylı analizler yapılabilir. Göçmen grupları arasında bu araştırma kapsamında elde edilen bulgularda ifade edilen hususlar ayrı ayrı ele alınabilir. Özellikle kadın göçmen girişimciliğinin durumu nitel ve karma yöntemler kullanılarak ele alınabilir. Göçmenlerin oluşturduğu mikro kozmosların detaylı analizi hem kuramsal anlamda hem de nicel yöntemin araçları dikkate alınarak değerlendirilebilir.

### Kaynakça

- Abdelaaty, L. (2019). Refugees and Guesthood in Turkey. *Journal of Refugee Studies*, 34(3), 2827. <https://doi.org/10.1093/jrs/fez097>
- Achidi Ndofor, H., & Priem, R. L. (2011). Immigrant entrepreneurs, the ethnic enclave strategy, and venture performance. *Journal of Management*, 37(3), 790-818. <https://doi.org/10.1177/0149206309345020>
- Adom, K., & Ackom, B. (2024). Towards a greater understanding of the prevalence of immigrant entrepreneurship in the informal economy of Ghana: An institutional theory perspective. *Journal of African Business*, 25(2), 264-286. <https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2170860>
- Akarsu, O. (2024). Girişimcilerin Nedenini ve Nasılını Anlamak:“StoryBox” Üzerinden Bir Çözümleme. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(1), 50-93. <https://doi.org/10.54733/smar.1404649>
- Akçapar, Ş. K., & Şimşek, D. (2018). The Politics of Syrian Refugees in Turkey: A Question of Inclusion and Exclusion through Citizenship. *Social Inclusion*, 6(1), 176. <https://doi.org/10.17645/si.v6i1.1323>
- Aksu, E., Erzan, R., & Kırdar, M. G. (2022). The impact of mass migration of Syrians on the Turkish labor market. *Labour Economics*, 76, 102183. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102183>
- Aliaga-Isla, R., & Rialp, A. (2013). Systematic review of immigrant entrepreneurship literature: previous findings and ways forward. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9-10), 819-844. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.845694>
- Altun, A. E. (2021). Syrian Refugee Crisis in Turkey: Is Migration from Syria Bad for Turkey's demographic and economic structure? *Research Square (Research Square)*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1110993/v1>
- Aydar, Z. (2022). The Life Opportunities of Young Refugees: Understanding the Role, Function and Perceptions of Local Stakeholders. *Social Sciences*, 11(11), 527. <https://doi.org/10.3390/socsci11110527>
- Babuç, Z. T. (2018). Mersin İlindeki Suriyeli Çocukların Aile ve Sosyal İlişkilerinde Yaşadıkları Ambivalansın İlişkisel Sosyolojik Bir Analizi. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi/Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 317. <https://doi.org/10.18490/sosars.476192>
- Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2018). Stratejik Yönetim'in kaynaklara dayalı yaklaşımı-ekonomik, sosyolojik, psikolojik temeller. Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. <https://www.nobelyayin.com/stratejik-yonetim-in-kaynaklara-dayali-yaklasimi-ekonomik-sosyolojik-psikolojik-temeller-14959.html>
- Bahçekapılı, C., & Cetin, B. (2015). The Impacts of Forced Migration on Regional Economies: The Case of Syrian Refugees in Turkey. *International Business Research*, 8(9). <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n9p1>





- Baykal, S., & Yılmaz, L. (2020). Yabancılar ve Uluslararası Koruma Kanunu ile Göç İdaresi Bağlamında Türkiye'nin Yeni Göç Siyaseti. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 633. <https://doi.org/10.17541/optimum.739217>
- Biffi, G. (2013). The Role of Migration in Economic Relations between Europe and Turkey. *European Review*, 21(3), 372. <https://doi.org/10.1017/s1062798713000331>
- Bilgin, A. A., & Arıkan, H. (2020). The CEAS and the Europeanization of Turkey's Asylum Policy after the Syrian Crisis. *European Review*, 29(6), 828. <https://doi.org/10.1017/s1062798720001064>
- Boudreaux, C. J., & Nikolaev, B. (2019). Capital is not enough: opportunity entrepreneurship and formal institutions. *Small Business Economics*, 53(3), 709-738. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0068-7>
- Brieger, S. A., & Gielnik, M. M. (2021). Understanding the gender gap in immigrant entrepreneurship: A multi-country study of immigrants' embeddedness in economic, social, and institutional contexts. *Small Business Economics*, 56(3), 1007-1031. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00314-x>
- Brzozowski, J., Šimić Banović, R., & Alpeza, M. (2022). Overcoming constraints to immigrant entrepreneurship in Croatia: the role of formal and informal institutions. *Post-Communist Economies*, 34(8), 1109-1136. <https://doi.org/10.1080/14631377.2021.1928825>
- Ceesay, L. F., & Umejiaku, C. L. (2025). Navigating Institutional Support Systems for Migrant Entrepreneurs in Sweden: Individual Perceptions and their Influence on Decision-Making. (Dissertation). Retrieved from <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-240786>
- Chaganti, R. R. S., Watts, A. D., Chaganti, R., & Zimmerman-Treichel, M. (2008). Ethnic-immigrants in founding teams: Effects on prospector strategy and performance in new Internet ventures. *Journal of Business Venturing*, 23(1), 113-139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.07.004>
- Chand, M., & Ghorbani, M. (2011). National culture, networks and ethnic entrepreneurship: A comparison of the Indian and Chinese immigrants in the US. *International Business Review*, 20(6), 593-606. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.02.009>
- Chang, C. (2021). The economically rich refugees: A case study of the business operations of Istanbul-based Syrian refugee businesspeople. *International Migration*, 60(3), 38. <https://doi.org/10.1111/imig.12886>
- Çakar, S., Özyer, K., & Azizoğlu, O. (2022). The mediating role of emotional labor in the impact of organizational climate on burnout. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1-2022), 1-13.
- Çifçi, İ., & Atsız, O. (2021). Understanding the Role of Refugees' Entrepreneurship Motives and Challenges in Integration: Evidence From the Food Industry. *Journal of Economy Culture and Society*, 1. <https://doi.org/10.26650/jecs2021-863909>
- Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.-P., Sahasranamam, S., & Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of business research*, 113, 25-38. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.013>
- Delioğlu, M., & Kalaycı, İ. (2022). Antakya'ya Göç Eden Suriye Türklerinin Perspektifinden Göç Ve Göçmenlik Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Anasay*, 20, 239. <https://doi.org/10.33404/anasay.1099146>
- Desiderio, M. V. (2014). Policies to support immigrant entrepreneurship. *Washington, DC: Migration Policy Institute and Transatlantic Council on Migration*, 1-24. <https://www.migrationpolicy.org/research/policies-support-immigrant-entrepreneurship>
- Develi, A., Güğercin, S., & İplik, E. (2017). Bilinçli farkındalık ve örgütsel stres kaynakları: Banka çalışanları örneği. *Social Sciences Studies Journal*, 3(5), 44-51. <https://doi.org/10.26449/sss.j.14>



- Dheer, R. J. (2018). Entrepreneurship by immigrants: a review of existing literature and directions for future research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 555-614. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0506-7>
- Dheer, R. J., & Kara, A. (2024). Immigrants' entrepreneurial intentions: Acculturation-based socio-psychological lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(4), 2979-2999. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01003-2>
- Duan, C., Kotey, B., & Sandhu, K. (2023). A systematic literature review of determinants of immigrant entrepreneurship motivations. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(4), 599-631. <https://doi.org/10.1080/08276331.2021.1997490>
- Duan, C., Sandhu, K., & Kotey, B. (2021). Understanding immigrant entrepreneurship: A home-country entrepreneurial ecosystem perspective. *New England Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/neje-05-2020-0013>
- Durna, Ö. (2021). Coercive Externalities In Decision-Making Processes: Is It Possible Migration Policy For Turkey? *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi/Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 540. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.796384>
- Echikson, W., Schmidt, K., Dawley, H., & Bawden, A. (2000). Unsung heroes: Europe's immigrant entrepreneurs are creating thriving businesses and thousands of jobs. *Business Week*, 27, 20-24. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-02-27/unsung-heroes-intl-edition?embedded-checkout=true>
- Ekinci, M. B., & Kara, M. (2019). Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Üniversite Öğrencilerinin Avrupa Birliği'ne İktisadî Bakış Açısı. *DergiPark (Istanbul University)*. <https://dergipark.org.tr/pub/ijsresearch/issue/51160/575431>
- Ensign, P. C., & Robinson, N. P. (2011). Entrepreneurs because they are immigrants or immigrants because they are entrepreneurs? A critical examination of the relationship between the newcomers and the establishment. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 33-53. <https://doi.org/10.1177/097135571002000102>
- Flick, U. (2019). An introduction to qualitative research (6th edition). Sage Publications.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245. <https://doi.org/10.1080/08870440903194015>
- Fuentelsaz, L., González, C., Maicas, J. P., & Montero, J. (2015). How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(4), 246-258. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.02.001>
- Gençay, E., & Döven, M. S. (2019). Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Mersin Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 89-123.
- Gurău, C., Dana, L. P., & Light, I. (2020). Overcoming the liability of foreignness: A typology and model of immigrant entrepreneurs. *European Management Review*, 17(3), 701-717. <https://doi.org/10.1111/emre.12392>
- Güler, H. (2020). Göç ve Entegrasyon: Türkiye'de "Uyum" ama Nasıl? *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 245. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2020.ek1.012>
- Irk, E., & Döven, M. S. (2018). Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri ve Bu Karara Etki Eden Faktörler. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 135-162. <https://doi.org/10.22139/jobs.361855>
- İçduygu, A. (2000). The Politics of International Migratory Regimes: Transit Migration Flows in Turkey. *International Social Science Journal*, 52(165), 357. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00265>
- İçduygu, A. (2004). Demographic Mobility and Turkey: Migration Experiences and Government Responses. *Mediterranean Quarterly*, 15(4), 88. <https://doi.org/10.1215/10474552-15-4-88>



- İncili, Ö. F., & Cengiz, D. (2023). Etnik Girişimcilik Üzerine Bir Değerlendirme: Kilis Kenti Örneği. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(Cumhuriyet'in 100. Yılında Türkiye'nin Sosyo-Ekonomisi" Özel Sayısı), 232-259. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1282707>
- Kaya, D. A. (2021). Zorunlu Göç ve Dayanıklılık Planlaması: Türkiye'nin Suriye Zorunlu Göçü Deneyimi. *METU Journal of the Faculty of Architecture*, 38(2). <https://doi.org/10.4305/metu.jfa.2021.2.2>
- Kaya, D., & Ok, G. (2021). Problems Encountered by Mathematics and Science Teachers in Classrooms where Syrian Students under Temporary Protection Status are Educated and Suggestions for Solution. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 111. <https://doi.org/10.33200/ijcer.774094>
- Kilinc, D. (2020). Crossing Borders: Turkish Asylum Policies and Displaced Syrians' Journeys in and away from Turkey. *Bibliotekarz Podlaski Ogólnopolskie Naukowe Pismo Bibliotekoznawcze i Bibliologiczne*, 47(2), 111. <https://doi.org/10.36770/bp.472>
- Kirişçi, K., & Yıldız, A. (2023). Turkey's asylum policies over the last century: continuity, change and contradictions. *Turkish Studies*, 24, 522. <https://doi.org/10.1080/14683849.2023.2178306>
- Kılıç, H., & Biff, G. (2021). Turkish Migration Policy from the 1960s Until Today: What National Development Plans Tell Us. *Journal of International Migration and Integration / Revue de l'Integration et de La Migration Internationale*, 23(4), 2047. <https://doi.org/10.1007/s12134-021-00912-3>
- Kloosterman, R. (2000). Immigrant entrepreneurship and the institutional context: a theoretical exploration. In *Immigrant businesses: The economic, political and social environment* (pp. 90-106). Springer. [https://doi.org/10.1057/9781403905338\\_6](https://doi.org/10.1057/9781403905338_6)
- Martin, L., Wamalwa, S., & Abdelhabrim, H. (2025). Immigrant entrepreneurship: An institutional perspective. In *Immigrant Entrepreneurship, Religion, and Ethnicity* (pp. 6-24). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003489214-2>
- Mccarthy, A. (2020). Turning crisis into opportunity? The Syrian refugee crisis and evolution of welfare policy for refugees in Turkey from a public choice theory perspective. *Critical Social Policy*, 41(1), 111. <https://doi.org/10.1177/0261018320906776>
- Müftüler-Baç, M. (2021). External Differentiated Integration: The Modalities of Turkey's Opting into the European Union. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3807363>
- Mutlu, E., & Başer, G. (2020). Turizm Yatırım Teşvikleri Çerçevesinde Antalya. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(3), 264. <https://doi.org/10.17123/atad.668678>
- Mwita, K. (2022). Factors influencing data saturation in qualitative studies. *International Journal of Research in Business and Social Science* 11(4).414-420. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4880488>
- Ozasir Kacar, S., & Essers, C. (2019). The interplay between identity construction and opportunity structures: Narratives of Turkish migrant women entrepreneurs in the Netherlands. *International Small Business Journal*, 37(7), 713-731. <https://doi.org/10.1177/0266242619856809>
- Özen, İ. C., & Tuncay, B. (2022). Access to Healthcare Services Among Syrian Refugees in Turkey. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 530. <https://doi.org/10.11611/yead.1066436>
- Özerim, M. G. (2017). Stretching, Opening or Sealing the Borders: Turkish Foreign Policy Conceptions and their Impact on Migration, Asylum and Visa Policies. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 20(2), 165. <https://doi.org/10.1080/19448953.2018.1379751>
- Özkan, M., & Çakmak, Ö. (2021). School Principals Views on Syrian Refugee Students' Education in Turkey: Challenges and Recommendations. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 9(2), 125. <https://doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.9n.2p.125>
- Öztürk, Y. (2020). Tüketici Etnosentrizminin Turistik Satın Alma Tercihine Etkisi (The Effect of Consumer Ethnocentrism on Touristic Purchasing Preferences). *Journal of Business Research-Turk*, 12(1), 304. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.843>



- Paçacı, M. (2024). Türkiye’de Göçmen Girişimciliğinin Akademik Araştırmalarda Konumlanışına Dair Tespit ve Öneriler. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(2), 147-178. <https://doi.org/10.30794/pausbed.459746>
- Papadakis, K., & Spyrou, V. (2021). Immigration as a Common European Challenge: The Crucial Role of the Greek and Turkish Case. *HAPSc Policy Briefs Series*, 2(2), 260. <https://doi.org/10.12681/hapscpbs.29513>
- Pierce, S., & Meissner, D. (2017). Trump executive order on refugees and travel ban: A brief review. *Migration Policy Institute*. <https://www.migrationpolicy.org/research/trump-executive-order-refugees-and-travel-ban-brief-review>
- Raimi, L., Panait, M., Gigauri, I., & Apostu, S. A. (2023). Thematic Review of Motivational Factors, Types of Uncertainty, and Entrepreneurship Strategies of Transitional Entrepreneurship among Ethnic Minorities, Immigrants, and Women Entrepreneurs. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 83. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020083>
- Rath, J., & Kloosterman, R. (2000). Outsiders’ business: a critical review of research on immigrant entrepreneurship. *International Migration Review*, 34(3), 657-681. <https://doi.org/10.1177/019791830003400301>
- Shekrladze, I., & Javakhishvili, N. (2024). Sociocultural predictors of immigrant adjustment and well-being. *Frontiers in Sociology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1251871>
- Shinnar, R. S., & Zamantılı Nayır, D. (2019). Immigrant entrepreneurship in an emerging economy: The case of Turkey. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 559-575. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12408>
- Sholihin, F., & Alfian, R. F. (2021). Bumerang Kerjasama EU-Turkey Joint Action Plan Terkait Penanganan Krisis Pengungsi Terhadap Turki. *JURNAL SOSIAL POLITIK*, 7(2), 254. <https://doi.org/10.22219/sospol.v7i2.16098>
- Šimić Banović, R., Škokić, V., & Alpeza, M. (2022). Informal networks among immigrant entrepreneurs: Case of Croatia. In *Informality, labour mobility and precariousness: Supplementing the state for the invisible and the vulnerable* (pp. 95-123). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-82499-0\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-82499-0_4)
- Stringer, K. D. (2004). Visa Diplomacy. *Diplomacy and Statecraft*, 15(4), 655. <https://doi.org/10.1080/09592290490886775>
- Syrian Refugees in Turkey: The Long Road Ahead. (2023). <https://www.migrationpolicy.org/print/15264>
- Taşçı, D., & Koç, U. (2006). Yarımın organizasyonları için bugünden ipuçları. *Journal of İstanbul Kültür University*, 4 (1), 145-152. <https://openaccess.iku.edu.tr/server/api/core/bitstreams/9f6e2e56-9849-44ff-b792-2ef018a0a9ca/content>
- Tekbaş, F., & Karan, O. (2022). Hatay’daki geçici koruma altındaki Suriyelilerin girişimcilik deneyimleri. *Göç Dergisi*, 9(1), 65-84. <https://doi.org/10.33182/gd.v9i1.800>
- Teke, L. F. A. (2018). Beyond illegality: the gendered (In-)securities of illegal Armenian care workers in Turkey. *Fe Dergi Feminist Ele*, 10(1), 79. [https://doi.org/10.1501/fe0001\\_0000000198](https://doi.org/10.1501/fe0001_0000000198)
- Tengeh, R. K., & Nkem, L. (2017). Sustaining immigrant entrepreneurship in South Africa: The role of informal financial associations. *Sustainability*, 9(8), 1396. <https://doi.org/10.3390/su9081396>
- Turkina, E., & Thai, M. T. T. (2015). Socio-psychological determinants of opportunity entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0288-x>
- Uygur, N. G. (2020). Syrian refugee entrepreneurs in labour market: the case of Istanbul. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24(1), 99-110. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tsadergisi/issue/53617/684302>



- Vesek, S. (2021). “Bizim Mazi Zeval Oldu”: Türkiye’deki Suriyelilerin Kalma ve Yeniden Göç ile İlgili Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi/Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 24(2), 379. <https://doi.org/10.18490/sosars.927271>
- Yasin, N., & Hafeez, K. (2023). Three waves of immigrant entrepreneurship: a cross-national comparative study. *Small Business Economics*, 60(3), 1281-1306. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00656-z>
- Yetkin, U., & Tunçalp, D. (2023). Beyond embedded or not embedded: immigrant entrepreneurs’ embeddedness levels. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 565-593. <https://doi.org/10.1108/jec-05-2021-0075>
- Yıldırım, D. Ş. (2019). Suriyeli Göçü ve Sığınmacıların Entegrasyon Sürecinde Stklar. *Journal of International Social Research*, 12(63), 726. <https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3271>



## Extended Summary

### Introduction

Migration has become one of the most significant socio-economic and political phenomena shaping the contemporary global order. Its economic dimension has attracted increasing scholarly attention due to its profound impact on labor markets, entrepreneurial ecosystems, and host country development trajectories (Duan et al., 2021). Within this broad spectrum, migrant entrepreneurship has emerged as a critical field of inquiry, shaped by mobility, cultural interaction, and institutional dynamics (Brieger & Gielnik, 2021; Duan et al., 2023). However, much of the extant literature has examined migrant entrepreneurship within the contexts of developed economies, often overlooking the legal and policy environments of host countries where migrants settle (Dheer, 2018; Gurău et al., 2020). In particular, policies governing migrant rights, work permits, and integration remain underexplored in relation to entrepreneurial outcomes. This neglect represents a significant gap, especially in countries like Türkiye, which has hosted millions of Syrian refugees under a framework of temporary protection status (TPS) (Kirişçi & Yıldız, 2023). This study aims to address that gap by analyzing migrant entrepreneurship in Türkiye through the lens of migration policies, focusing on the lived experiences of Syrian entrepreneurs in the Southeastern Anatolia region. By situating the narratives of entrepreneurs within the broader macro-level context of state policies such as the discourse of “guest” rhetoric (Vesek, 2021) and the structural ambiguities of temporary protection the study provides a multi-layered understanding of how migration governance intersects with entrepreneurial activity. The study is guided by two core questions: (1) How do Syrian migrant entrepreneurs conceptualize entrepreneurship in Türkiye? (2) How do they evaluate migration policies in shaping their entrepreneurial experiences?

### Theoretical and Policy Context

Migrant entrepreneurship has been traditionally framed through culturalist and structuralist approaches. While the former highlights ethnic resources and social capital, the latter underscores institutional contexts and opportunity structures (Rath & Kloosterman, 2000; Dabić et al., 2020). Yet, both approaches remain insufficient to fully capture entrepreneurship under conditions of forced migration and uncertain legal status. Türkiye’s migration policies have historically reflected a dual orientation: humanitarian concern on one hand, and security-driven imperatives on the other (Özerim, 2017; Kirişçi & Yıldız, 2023). Following the outbreak of the Syrian civil war in 2011, Türkiye adopted an open-door policy, hosting millions of Syrians under temporary protection (Sholihin & Alfani, 2021). However, this framework was primarily designed as a short-term humanitarian response, rather than a comprehensive integration policy. As a result, migrants remain caught between legal uncertainty and socio-economic vulnerability (Kaya & Ok, 2021). The dominant “guest” rhetoric in Türkiye’s migration discourse reflects a cultural emphasis on hospitality but also institutionalizes temporariness, framing Syrians as transitory rather than permanent members of society (Vesek, 2021). This discourse limits access to structural opportunities, particularly in labor market participation and entrepreneurship, where bureaucratic restrictions on mobility, work permits, and licensing create systemic barriers (Shinnar & Zamantılı Nayır, 2019). This study situates itself at the intersection of these



debates, examining how migrant entrepreneurs navigate policy-driven uncertainty while attempting to establish economic and social footholds in their host society.

### Methodology

To capture the subjective experiences of migrant entrepreneurs, the study employed a qualitative research design based on semi-structured, in-depth interviews. Twenty Syrian entrepreneurs operating in Mardin, Şanlıurfa, and Gaziantep, three provinces in Southeastern Türkiye heavily affected by Syrian migration were purposively selected. Participants were exclusively male, reflecting cultural norms that constrain women's participation in entrepreneurial life in Middle Eastern societies. Their average age was 37, with the majority having primary or middle school education. Most had entrepreneurial experience in Syria prior to migration, averaging nearly six years, and had operated businesses in Türkiye for almost five years. Their businesses were small in scale, employing on average two to three workers. Interviews lasted between 10 and 24 minutes (average 17 minutes), continuing until thematic saturation was reached (Francis et al., 2010). Data collection followed ethical protocols of informed consent, voluntary participation, and confidentiality. Interviews were audio-recorded when permitted, otherwise documented through detailed field notes. Data analysis was conducted through content analysis, producing codes and themes derived inductively from interview transcripts and cross-validated against existing literature (Aliaga-Isla & Rialp, 2013; Dheer, 2018). Independent coding was performed by the researchers, with differences reconciled in collaboration with two external experts to ensure reliability. Rigor was maintained through credibility, transferability, dependability, and confirmability criteria (Flick, 2019).

### Findings

Analysis of interview data revealed six thematic domains:

- The Meaning of Migrant Entrepreneurship

Participants primarily associated entrepreneurship with family livelihood, security, and economic survival, but also emphasized its role in fostering identity and belonging. As one participant noted, "For a migrant, being able to run a business in another country means feeling secure."

- The Importance of Entrepreneurship

Entrepreneurship was perceived as both a necessity and an opportunity, combining economic survival with personal development and autonomy. It represented a means of fulfilling family responsibilities and achieving a sense of independence (Gurău et al., 2020).

- Policy and Legal Barriers

Entrepreneurs consistently cited work permit restrictions, licensing difficulties, and travel limitations as major impediments. These barriers reflected the structural vulnerabilities created by the temporary protection framework (Shinnar & Zamantılı Nayır, 2019).

- Proposed Solutions

Migrant entrepreneurs articulated concrete policy recommendations, including lifting travel restrictions, extending work permit durations, and simplifying bureaucratic



procedures. Their solutions underscored a pragmatic engagement with policy frameworks rather than passive adaptation.

- Perceptions of Türkiye’s Entrepreneurial Environment

Despite challenges, many participants expressed that entrepreneurship in Türkiye was “not difficult” and highlighted a supportive regulatory order compared to Syria.

- Comparisons with Syria

Entrepreneurs drew sharp contrasts, portraying Türkiye as a “safe haven” characterized by legal order and stability, in contrast to the war and chaos in Syria. Overall, the findings reveal that migrant entrepreneurship operates at the intersection of economic necessity, social identity, and institutional negotiation.

### Discussion

The findings align with the broader literature on the socio-psychological and institutional dimensions of migrant entrepreneurship. For example, consistent with Achidi Ndofor & Priem (2011), migrant entrepreneurs were shown to leverage entrepreneurship as a means of socio-economic integration while navigating systemic barriers. Similarly, the emphasis on belonging and identity resonates with arguments that entrepreneurship extends beyond economic activity to encompass socio-cultural reproduction and self-realization (Turkina & Thai, 2015). At the policy level, the study highlights the tensions generated by temporary protection. While providing initial humanitarian relief, temporary frameworks create legal precarity that undermines entrepreneurial sustainability. Moreover, the “guest” rhetoric simultaneously reflects cultural hospitality and entrenches exclusion, limiting the recognition of migrants as permanent contributors to economic life (Vesek, 2021). By bridging micro-level narratives with macro-level policy analysis, the study illustrates how migration governance directly shapes entrepreneurial opportunity structures. This multilevel perspective extends the scope of migrant entrepreneurship research beyond Western-centric cases and demonstrates its embeddedness in dynamic institutional and political contexts (Duan et al., 2023).

### Contributions

This research advances the literature in four key ways:

- Conceptual Contribution

The study enriches conceptual understandings of immigrant entrepreneurship by emphasizing entrepreneurship as both an economic and socio-psychological process and exhibits findings consistent with other studies in the literature (Dheer and Kara, 2024).

- Contextual Contribution

It provides rare empirical evidence from a developing country under intense migration pressure, thereby diversifying a literature largely dominated by developed-world cases.

- Policy Contribution

By foregrounding the voices of entrepreneurs, it identifies concrete avenues for policy reform, particularly around mobility, permits, and bureaucratic facilitation (Shinnar & Zamantılı Nayır, 2019).





- **Methodological Contribution**

It demonstrates the utility of qualitative, narrative-based approaches in capturing migrant entrepreneurship within volatile and politically charged environments (Aliaga-Isla & Rialp, 2013).

### **Conclusion and Implications**

The study shows that migrant entrepreneurship in Türkiye is deeply embedded in both institutional structures and discursive framings. For Syrian entrepreneurs, entrepreneurship represents a means of survival, independence, and dignity, but is simultaneously constrained by restrictive policies and bureaucratic hurdles. Policy implications are clear: mobility restrictions should be lifted, bureaucratic processes streamlined, and integration-oriented policies developed to replace temporary frameworks. For scholars, the study underscores the importance of examining migrant entrepreneurship in non-Western and transitional contexts, where policy frameworks and socio-political narratives exert strong influence on entrepreneurial realities. In conclusion, migrant entrepreneurship in Türkiye illustrates a paradox. Türkiye is simultaneously a space of opportunity and constraint, agency and precarity. By documenting this paradox, the study contributes to broader debates on migration, policy, and economic integration, offering insights with both academic and policy relevance.



**Ek bilgiler**

**Çıkar çatışması bilgisi:** Sorumlu yazar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik onay bilgisi:** Mardin Artuklu Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 13.09.2023 tarih ve 2023/6 toplantı numarası ile etik kurul onayı bulunmaktadır.

**Onam formu bilgisi:** Çalışmaya katılım gösteren tüm bireylerden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.

**Katkı Oranı Bilgisi:** Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

**Teşekkür yazısı:** Destekleri ve sabırları için ailelerimize teşekkür ederiz.



Geliş Tarihi/Received: 21.08.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 29.09.2025

Yayın Tarihi/Published: 30.09.2025

Araştırma Makalesi/Research Article

Doi: 10.54993/syad.1769719

PAZARLAMADA YAPAY ZEKÂ STRATEJLERİNİN  
KULLANIMI: HOFSTEDE'NİN KÜLTÜREL BOYUTLARI  
BAĞLAMINDA YAPAY ZEKÂ TABANLI AMBALAJ TASARIMI  
ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRATEGIES IN  
MARKETING: AN EXAMPLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE-BASED  
PACKAGING DESIGN IN THE CONTEXT OF HOFSTEDE'S CULTURAL  
DIMENSIONS

Nazım Ekrem DEMİRKAPU

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0009-0003-7210-0887, ekremnazm@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Emine Pınar SAYGIN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye

ORCID iD: 0000-0001-8435-2924, emine.saygin@dpu.edu.tr

## ÖZET

Küreselleşme ve dijitalleşme ile markalar farklı kültürlerle sahip uluslararası pazarlara daha kolay ulaşmaktadır. Ancak bu pazarlarda başarı, ürün ambalajlarının hedef kültürlerin değerlerine uygun biçimde tasarlanmasına bağlıdır. Bu araştırma, yapay zekâ araçlarının Hofstede'nin Kültürel Boyutlar kuramı çerçevesinde kültürel duyarlılık içeren ambalaj tasarımları üretme potansiyelini incelemektedir. Nitel yöntemle yürütülen çalışmada Türkiye, Brezilya ve Danimarka'ya özgü kültürel veriler ChatGPT ile analiz edilmiş, sonuçlar Ideogram aracılığıyla görselleştirilmiştir. Tasarımlar kültürel uyum ve görsel yeterlilik açısından değerlendirilmiş; yapay zekânın kültürel bağlama duyarlı, yaratıcı ve anlamlı çıktılar üretebildiği görülmüştür. Bulgular, işletmelere hem maliyet ve zaman açısından verimlilik hem de tüketici kültürüne uyum sağlayarak rekabet avantajı kazandıracak yeni nesil pazarlama stratejilerine katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Ambalaj tasarımı, kültürel boyutlar teorisi, pazarlama, yapay zekâ destekli tasarım, tutundurma.

## ABSTRACT

With globalization and digitalization, brands are finding it easier to reach international markets with different cultures. However, success in these markets depends on product packaging being designed in line with the values of the target cultures. This research examines the potential of artificial intelligence tools to produce culturally sensitive packaging designs within the framework of Hofstede's Cultural Dimensions theory. In this qualitative study, cultural data specific to Turkey, Brazil, and Denmark were analyzed using ChatGPT, and the results were visualized using the Ideogram tool. The designs were evaluated in terms of cultural compatibility and visual adequacy; it was observed that artificial intelligence can produce culturally sensitive, creative, and meaningful outputs. The findings contribute to new-generation marketing strategies that will provide businesses with both cost and time efficiency and a competitive advantage by adapting to consumer culture.

**Keywords:** Packaging design, cultural dimensions theory, marketing, artificial intelligence-supported design, promotion.

<sup>1</sup> Bu çalışma ikinci yazarın danışmanlığında tamamlanan birinci yazarın yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



## 1. Giriş

Yakın geçmişte gerçekleşen teknik ve teorik ilerlemeler, işlemci gücü ve makine öğrenimi algoritmalarındaki çarpıcı başarılarla birlikte, anlamlandırılması güç bir kavramı gündelik hayatımızın merkezine taşımıştır. Söz konusu kavram yapay zekâdır (YZ). İnsanlık tarihi boyunca, insana benzeyen varlıklar üretme hayali, mitlerden edebi ve sanatsal eserlere kadar birçok alanda kendine yer bulmuş (Doğan 2021) bu hayal, Aristoteles'ten El Cezeri'ye, Leonardo da Vinci'den Mary Shelley'e kadar uzanan bir düşünsel mirasla beslenmiştir. YZ, bu köklü hayalin çağımızdaki somut bir yansıması olarak, felsefe, mühendislik ve mantık temelleri üzerinde şekillenmiştir. Bu bağlamda, YZ yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda insan düşüncesinin ve yaratıcılığının bir ürünü olarak, tanımlanması ve anlaşılması gereken çok yönlü bir kavramdır.

YZ canlı olmayan, bütünüyle yapay araçlar ile yaratılan, insana özgü hissetme, akıl yürütme, karar verme, bilgi edinme gibi davranışların gerçekleştirilmesi amacıyla bilgisayar denetimli teknolojiye verilen genel addır (Nabiyev & Erümit, 2023). YZ'nin isim babası McCarthy'nin değerlendirmesine göre YZ, zeki makineler, bilhassa zeki yazılımlar yapma bilimi ve mühendisliğidir (McCarthy, 2007). Kurzweil, YZ'nin çoğunlukla atıfta bulunulan tanımını şöyle aktarmıştır: YZ, insanlar tarafından gerçekleştirildiğinde zekâyâ gereksinim duyulan görevleri yerine getiren makineler yaratma sanatıdır (Kurzweil, 1999).

YZ insana özgü olan akıl yürütme, karar verme, iletişim kurma gibi eylemleri gerçekleştirebilmek için çeşitli algoritmalara ihtiyaç duymaktadır. Bu algoritmalar makine öğrenmesi ve derin öğrenme başlıkları altında sınıflandırılmaktadır. Algoritmaların çeşitliliği devasa veri setleriyle birleştiğinde YZ sistemlerinin çeşitli disiplinlerde kullanılmasını sağlamıştır. Sağlık, e-ticaret, finans, lojistik ve eğitim YZ sistemlerinin kullanıldığı alanlara örnek olarak gösterilebilir (Kurtuluş, 2023).

YZ, yaratıcı endüstrilerde de kendine önemli bir yer edinmiş; özellikle grafik tasarım süreçlerinde yenilikçi çözümler sunmaya başlamıştır. Birçok tasarımcı YZ araçlarını verimliliklerini artırmak ve ilham almak için tasarım süreçlerine entegre etmektedir. Firefly, Dall-E, Midjourney ve Ideogram gibi metinden görsel üreten sistemlerin yanısıra, grafik tasarım yazılımları üreten şirketler programlarındaki araçları YZ ile güçlendirerek grafik tasarımcıların verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu gelişmeler, ambalaj tasarımında da YZ'nin sunduğu olanaklarla estetik, işlevsellik ve hız gibi unsurları bir araya getirerek tasarım süreçlerini dönüştürmektedir.

Ambalaj, ürünleri dış faktörlerden koruyarak nakliye, depolama, dağıtım, reklam ve pazarlama işlemlerini basitleştiren, metal, kâğıt, plastik, cam, karton gibi materyallerden üretilmiş dış örtüler şeklinde tanımlanabilir (Pektaş, 1993). Ambalaj, tüketicilerin yanlarında taşıdığı, dikkatlice incelediği, evlerine dahil ettiği ve düzenli olarak sakladığı bir unsurdur (Hargreaves, 2024). Bu bağlamda, ürün ambalajları pazarlama yeteneğine sahip olacak şekilde tasarlanmalıdır. Ambalajın, estetik açıdan çekici, bilgilendirici ve ürünün kalitesini yansıtıcı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Nitekim bu unsurlar, süpermarket raflarındaki her ambalajın benzer markalarla rekabet etmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Alışveriş yapan müşteriler, bu markalar arasından bir tercihte bulunur ve bu nedenle her ambalaj müşteriyle doğrudan etkileşim sağlamaktadır (Becer 2019).



Ambalaj tasarımında kullanılan renk, tipografi, fotoğraf, illüstrasyon, semboller ve ikonlar ambalajın benzer ürünlerle rekabet etmesini ve müşteriyle iletişime geçmesini sağlayan önemli faktörlerdir. Bu faktörlerin ambalajda denge, hiyerarşi, devamlılık, bütünlük ve vurgulama gibi temel tasarım ilkelerine göre tasarlanması ambalajın tüketiciler tarafından fark edilmesini sağlamaktadır. Ancak, bu faktörlerin tüketiciler üzerindeki etkisini belirleyen kritik bir unsur bulunmaktadır. Bu unsur kültürdür.

Kültür, insan topluluklarının ayırt edici başarısını oluşturan ve sembollerle edinilip aktarılan, eserlerde somutlaşan açık ve gizli davranış kalıplarından oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Kültürün temel çekirdeğini, tarihsel olarak gelişmiş ve seçilmiş fikirler ve bu fikirlere bağlı değerler oluşturmaktadır. Kültür sistemleri, hem insanların davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar hem de gelecekteki davranışları şekillendiren bir etkiye sahiptir (Kroeber & Kluckholm, 1952). Bu bağlamda, kültürün bireyler ve toplum üzerindeki davranış kalıplarını nasıl şekillendirdiğini anlamak tüketici tercihlerini etkileme, satın alma motivasyonu sağlama ve aidiyet hissi oluşturma açısından büyük önem taşımaktadır. Bu noktada Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi kültürü ölçmek adına önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Kültürel boyutlar teorisi Geert Hofstede tarafından literatüre kazandırılmış ve onun adıyla anılmaktadır. Bu teori, kültürler arası sosyal davranışlar, sosyoloji, uluslararası yönetim ve pazarlama, iletişim gibi farklı disiplinlerde geniş bir kullanım alanı bulmaktadır (Şeker, 2015). Hofstede kültürel farklılıkları açıklamak için geliştirdiği teorisinde güç mesafesi, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, uzun-kısa vadeli yönetim ve hoşgörü-kısıtlama boyutlarını ortaya koymuştur. Bu boyutlar kültürler arası farklılıkların anlaşılmasına, bu farklılıkların bireylerin günlük yaşamlarına ve davranışlarına nasıl yansıtıldığının açıklanmasına ve ambalaj tasarımı süreçlerinde bu farklılıklardan yararlanılmasına olanak tanımaktadır.

Kültür kişinin davranışlarının temel sebebidir. Bireyler çocukluktan itibaren içinde büyüdüğü toplumun inançları, değerleri ve davranışlarını benimserler. Dolayısıyla insanların tüketim alışkanlıkları ve satın alma kararlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri bağlı olunan kültürdür (Çetin, 2023; Şahin & Akballı, 2019). Grafıksel bir iletişim dili olan ambalaj tasarımı ise kültürün aktarıldığı bir ortamdır. Kültür ambalaj tasarımında bir kaynak olarak kullanılmış ve çok etkili olmuştur. Renk tipografi gibi grafik öğelerin yanında stilize edilen kültürel öğelerin tüketicilerle başarılı bir iletişim kurmada etkili olduğu söylenebilir (Şengel & Kınam, 2020). Dolayısıyla etkili bir ambalaj tasarımı, hedef kitlenin kültürel beklentilerini karşılamalıdır. Yapay zekâ temelli tasarım süreçlerinin kültürel duyarlılıkla bütünleştirilmesi, işletmeler açısından yalnızca tasarım kalitesini artırmakla kalmayıp aynı zamanda maliyet ve zaman avantajı sağlayarak yeni nesil pazarlama stratejilerinde önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Ambalaj tasarım sürecinde kültürel uyumluluğun sağlanması karmaşık ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu tür zorlukların aşılmasında, yapay zekâ (YZ), verileri yorumlama potansiyeli sayesinde önemli avantajlar sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, YZ araçlarının Hofstede'in Kültürel Boyutlar Kuramı'na dayalı veriler doğrultusunda kültürel hassasiyet taşıyan ambalaj tasarımları üretme kapasitesini araştırmaktır. Bu doğrultuda, farklı kültürel profillere sahip Türkiye, Brezilya ve Danimarka olmak üzere üç ülke seçilmiş; her ülke için ChatGPT aracılığıyla ambalaj tasarımına yönelik öneriler elde edilmiş ve bu öneriler



doğrultusunda Ideogram adlı YZ aracı kullanılarak görsel çıktılar oluşturulmuştur. Elde edilen görseller hem Kültürel Boyutlar Kuramı'na uygunluk hem de tasarımsal açıdan analiz edilmiştir. Yapılan literatür taramasında bu kapsamda benzer bir çalışmaya rastlanmamış olması, araştırmanın literatüre sunduğu özgün katkısı işaret etmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Yapay Zekâ

Son yıllarda kaydedilen işlemci gücü ve makine öğrenimi algoritmaları alanındaki gelişmelerden yararlanarak ilerlemesini sürdüren ancak anlamlandırmakta zorluk yaşadığımız bir kavram ön plana çıkmaktadır. Bilim kurgu eserlerinden gündelik yaşamımıza kadar geniş bir yelpazede kendine yer edinen bu kavram, YZ dir. YZ insanlık tarihi boyunca süregelen kendine benzeyen varlıklar üretme hayalinin vardığı en son noktadır. İnsanlık yalnızca bedensel iş gücünü hafifletmek amacıyla değil zihinsel açıdan da bilişsel iş gücünü azaltacak makineler üretmeyi arzulamaktadır (Doğan, 2021).

YZ insan zihni model alınarak onun melekelerini taklit ve inşa etmeyi amaçlayan bir alan olarak bilinmektedir. İnsanlık bu farkındalığa sahip olmadan önce kendine benzeyen varlıklar yaratma rüyasını daima yaşatmıştır. Tarih boyunca bu iddiayı doğrulayan birçok anlatı, resimler ve heykeller gibi sanat eserlerinde hareket edebilen, düşünen ya da görünüm olarak insandan ayırt edilemeyen hayali varlıkların betimlemelerine sıkça rastlanır (Doğan, 2021a).

Yunan mitolojisinde, Hephaistos ve Pigmalion tarafından yaratılan Talos (İnce, 2017), 1500'lü yıllarda antisemitik davranışlara karşı yaratıldığı iddia edilen golem (Demir, 2021) ve Mary Shelley'nin Frankenstein adlı eseri (King, 2023) betimlemelere örnek olarak gösterilebilir. Bu örnekler çoğaltılabilir; çünkü yapay zekâ, hayali bir arayış olsa da kökeni insanın düş gücüne dayanmaktadır (Nilsson, 2019). Farklı kültürlerde çeşitli tepkilerle karşılanan YZ ve otonom varlıklar, kimi zaman sihirle ilişkilendirilerek engellenmeye çalışılmış, ancak bilimsel ilerleyişlerini sürdürmüşlerdir (Kapır, 2022).

YZ'nin kabul gören tek bir tanımı yoktur (Demirkol, 2021). Bu durumun çeşitli disiplinlerde faaliyet gösteren bireylerin ilgili kavramsal çerçevelerine bağlı olarak yaptıkları tanımlamalardan kaynaklandığı düşünülmektedir (Kurtboğan, 2023). YZ bütünüyle yapay araçlar ile yaratılan, insana özgü hissetme, akıl yürütme, karar verme, bilgi edinme gibi davranışların gerçekleştirilmesi amacıyla bilgisayar denetimli teknolojiye verilen genel addir (Nabiyev & Erümit, 2023). En basit biçimde YZ, örüntüleri saptamak, gelecekteki sonuçları öngörmek ve ne yapılacağına karar vermek maksadıyla bir algoritmayı verilere uygulamak demektir (Aktaş, 2021). Coppin'in tanımına göre, YZ, karmaşık problemleri çözüme kavuşturmak için insanların ve diğer hayvanların akıllı davranışlarıyla temellendirilen metotları kullanmayı içermektedir (Coppin, 2004). YZ'nin isim babası McCarthy'nin değerlendirmesine göre YZ, zeki makineler, bilhassa zeki yazılımlar yapma bilimi ve mühendisliğidir. İnsan zekâsını anlamak amacıyla bilgisayarlardan yararlanmaya benzer bir görevle alakalıdır (McCarthy, 2007). Haugeland'ın yorumuna göre, YZ araştırmasının esas amacı insan zekâsını taklit değil, tam ve gerçek anlamda zihinleri olan makineler yaratmaktır (Haugeland, 1989). Kurzweil, YZ'nin çoğunlukla atıfta bulunulan tanımını şöyle aktarmış ve eleştiride bulunmuştur: YZ, insanlar tarafından gerçekleştirildiğinde zekâyâ gereksinim duyulan görevleri yerine getiren makineler yaratma



sanatıdır. İki açıdan problemlili olmasına karşın tanım kabul edilebilir niteliktedir. Bu problemlilerden ilki, tanımın YZ hakkında yeterince bilgi vermemesi ve sadece kavramın temel bir açıklamasını sunmasıdır. İkincisi, tanım zekâ kelimesi için döngüsel bir tanım sunmaktadır: Zeki bir insanın gerçekleştirdiği işleri, zeki bir makine de gerçekleştirebilir (Kurzweil, 1999). Rich ve Knight (1991) kompleks ve sıklıkla kullanılan kavramları kesin olarak tanımlama çabalarını gereksiz bulmuş, hem yeni bir perspektif sunmak hemde sınırlarını belli etmek için evrensel olmayan bir tanım önermişlerdir: YZ, insanoğlunun yapmayı daha iyi başardığı görevlerin bilgisayar sistemlerine nasıl yaptırılabilirliğinin araştırılmasıdır. Geniş ve döngüsel bir tanım yapıldığında YZ, yapay nesneleredeki akıllı eylemlerle ilgilenmektedir. YZ'nin vizyonu bilişsel becerileri insanoğlundan daha iyi gerçekleştirebilen makineler geliştirmektir. Buna ek olarak, insanlar ve hayvanlarda ortaya çıkan bu tür davranışları anlamaktır (Nilsson, 1998).

### 2.1.1. Öğrenme Biçimleri

Makine öğrenimi, mevcut verilerden yararlanarak geleceğe yönelik öngörüler ve stratejiler geliştirmemize, buna bağlı olarak da daha kesin ve kabul edilebilir neticeler elde etmemize imkân tanımaktadır. Klasik programlama, bilgisayarlara takip edecekleri adımları belirtir, onlarda bu adımları gerçekleştirir. Fakat bilgisayar kullandığı verilerdeki tekrar eden kalıpları ve korelasyonları ortaya çıkartıp, umulmadık bir çözümü kendi başına bulduğunda buna makine öğrenimi denmektedir (Doyle, 2023). Makineler sahip oldukları verilere matematiksel algoritmalara dayalı hesaplama uygulayarak öğrenmektedir. Bu hesaplama neticesinde bir kurallar bütünü, örüntü veya bağlam ortaya çıkmaktadır. Bu çıktı model olarak adlandırılmaktadır. Bir model mevcut verilerden öğrenmiş, ders almış yapı olarak bilinmektedir (Demirkol, 2021).

Denetimli öğrenme, makine öğrenimi algoritmaları arasında en sık tercih edilen yöntem olarak öne çıkmaktadır. Denetleyici, bir yol gösterici işlevi görerek algoritmanın ulaşması gereken hedefleri belirler ve bu hedeflere ulaşması için algoritmayı eğitir (What is Machine Learning?, 2022). Denetimli öğrenme yöntemi, öğretmen rehberliğinde gerçekleşen öğrenme modeline benzetilebilir. Öğretmen, öğrenciye örnekler sunar; öğrenci bu örneklerden yeni kurallar ve bilgiler çıkararak bunları farklı durumlara uygular (Shirkin, 2020). Denetimli öğrenmede hedef, öğrenme setinden elde edilen fonksiyonun tahminleri ile gerçek sonuçlar arasındaki farkı minimize etmektir. Bu fark belirlenen hata eşiğinin altına düşene kadar eğitilir. Eğitim tamamlandıktan sonra, model yeni gözlemler üzerinde en doğru tahmini yapmak için kullanılır (Şanlıtürk, 2018).

Denetimli öğrenmede amaç, dış denetçi tarafından sağlanan doğru çıktılarla, girdi-çıkıtı ilişkisini en iyi şekilde modellemektir. Buna karşılık, denetimsiz öğrenmede denetçi yoktur; yalnızca girdi verileri kullanılır (Alpaydın, 2014). Bu yöntemde veriler etiketlenmez, sistem ise ortak özellikleri denetim olmadan saptamaya çalışır. Makine, yeni verilerle karşılaştığında bu özelliklerin varlığını kontrol eder ve buna göre yanıt verir. Veriler özetlenerek açıklanır; bu da uzmanların veriyi daha iyi anlayarak daha etkili stratejiler geliştirmesine olanak tanır. Yöntem, ekonomi, demografi gibi istatistiksel alanlarda bilgi analizine katkı sağlamaktadır (Mining, 2019). Denetimsiz öğrenme, veri yığınları içerisindeki benzerlikleri ve farklılıkları aramak ve bunlara karşılık gelen kümeler oluşturmak, verilerin sınıflandırılması için harcanan zamandan tasarruf sağlamak, önyargı olasılığını ve insan hatasını azaltmak amacıyla kullanılmaktadır (Ghahramani, 2004).



Pekiştirmeli öğrenme, önceki öğrenme metotlarından belirli yönleriyle farklılık göstermektedir. Denetimli öğrenme yönteminde sisteme eşlik eden öğretmen burada yerini bir değerlendiriciye (eleştirmen) bırakmıştır. Değerlendirici ne yapılması gerektiğini değil, yapılan eylemin ne kadar başarılı veya başarısız olduğunu söylemektedir. Birkaç eylem gerçekleştirildikten ve ödül alındıktan sonra, bu eylemler sistem tarafından değerlendirilir. Ödül kazanılmasını sağlayan hamleler bulunarak daha sonra kullanılmak üzere kaydedilmektedir. Pekiştirmeli öğrenme ara adımların veya eylemlerin nihai hedefe ulaşmadaki verimliliğini değerlendirmektedir. Bu değerlendirme neticesinde, her adıma veya eyleme bir iç değer atanmaktadır. Bu iç değerler, programın ödüle ulaşmak için en etkili yaklaşımı belirlemesine yardımcı olmaktadır (Alpaydin, 2014).

### 2.1.2. Derin Öğrenme

Derin öğrenme yapay sinir ağları olarak adlandırılmış, insan beyninin yapısal özelliklerinden ve fonksiyonlarından ilham alan algoritmalarla ilgili makine öğreniminin bir alt dalı olarak bilinmektedir (Brownlee, 2019). Derin öğrenme metinlerin yanı sıra görüntüleri de içeren yapılandırılmamış geniş ve farklı türdeki verilerle çalışma konusunda önceki yaklaşımlardan daha yetenekli olan, minimum insan müdahalesine ihtiyaç duyan ve çoğunlukla geçmiş yöntemlerden daha geçerli çıktılar üretebilen makine öğreniminin gelişmiş bir versiyonu olarak tanımlanabilir. Derin öğrenme, karmaşık veriler üzerinde çalışırken nöronların beyindeki etkileşimlerine dayanan sinir ağlarını kullanmaktadır (“What is deep learning?,” 2024). Derin öğrenme, giriş, gizli ve çıkış katmanlarından oluşan yapay sinir ağlarını temel alır. Bu yapı, öğrenme sürecine “derin” adının verilmesini sağlar (Nabiyev, 2021). “Derin” terimi, gizli katman sayısını ifade eder; standart ağlar 2-3 katman içerirken, bazı derin sinir ağları 100’ün üzerinde gizli katmana sahip olabilir (Shirkin, 2020). Derin öğrenme, farklı yapılara ve amaçlara sahip sinir ağlarıyla uygulanmaktadır.

Tekrarlayan sinir ağı, verilerin geri bildirim döngüsünde geriye doğru ilerleyebildiği bir yapay sinir ağı türü olarak bilinmektedir. Dil gibi öngörülen bir sırada olması gereken verileri işlemek amacıyla kullanılmaktadır. Geleneksel yapay sinir ağları tek tek veri noktalarını işleyerek sonuç üretirken, tekrarlayan sinir ağları temel yapıyı ve bağlantıları korumaktadır (Quigley, 2023). Tekrarlayan sinir ağları, konuşma, metin, finansal veriler, ses, video, hava durumu ve benzeri sıralı veri türleri için tercih edilmektedir. Tekrarlayan sinir ağları, diğer algoritmalara nazaran bir dizi ve bağlamı çok daha kapsamlı bir şekilde anlayabilmektedir (Donges, 2024).

Evrişimli sinir ağı, görüntü analizi için oldukça uygun bir derin öğrenme ağı olarak bilinmektedir (“Introduction to convolution neural network,” 2017). Bilgisayarla görmede yaygın olarak tercih edilen bu ağlar, görüntü kategorizasyonu gibi birçok uygulama alanında son teknoloji haline gelmiştir. Evrişimli sinir ağları, görüntü verisindeki çizgiler, gradyanlar, daireler ve hatta gözler ve yüzler gibi örüntülerin tespit edilmesinde başarılıdır. Geçmişte kullanılan bilgisayarla görme algoritmalarından farklı olarak, evrişimsel sinir ağları herhangi bir ön işlem gerektirmeksizin ham görüntüler üzerinde çalışabilmektedir. Algoritmayı bilgisayarla görme konusunda üstün kılan da bu özelliklerdir (Wood, 2019). Evrişimli sinir ağları, nesne algılama, görüntü segmentasyonu, görüntü sınıflandırma vb. alanlarda çok sayıda uygulama seçeneğine sahiptir ve görüntüyle ilgili görevler için yardımına başvurulmaktadır (Pan, 2016).





Derin öğrenme teknikleri arasında yaygın olarak bilinen oto kodlayıcılar, verilerden otomatik olarak öğrenme sağlamaktadır. Oto kodlayıcılar, öğrenme aşamasında kodlayıcı ve kod çözücü bölümlerinden oluşan tek bir model halinde birlikte eğitilmektedir (Köse vd., 2023). Oto kodlayıcılar sorunların çözümü için gereken nitelik kümesinin verilerden otomatik bir biçimde çıkarılması ve veri kümesini kompakt hale getirerek minimum kayıpla veri boyutunun azaltılması gayesiyle oluşturulmuş ileri beslemeli bir sinir ağı olarak bilinmektedir (Krizhevsky & Hinton, 2011; aktaran Tekin, 2023).

Varyasyonel oto kodlayıcılar sahip oldukları öngörülemezlik bakımından oto kodlayıcılardan farklı bir yapıya sahiptir. Oto kodlayıcılar aynı giriş sağlandığında her defasında aynı gizli değişkenleri üreterek her zaman aynı çıktının oluşmasını sağlamaktadır. Fakat varyasyonel oto kodlayıcılar kodlama kısmında yararlandığı olasılıksal fikirler sayesinde aynı giriş kullanılarak her seferinde daha farklı çıktılar üretebilmektedir (Glassner, 2021). Varyasyonel oto kodlayıcıların sahip olduğu yetenek, üretken çekişmeli ağlardan difüzyon modellerine kadar, daha gerçekçi fakat sahte görseller oluşturabilen, yeni teknolojilerin hızla birbirini takip eder şekilde geliştirilmesine yol açmıştır (Holdsworth & Scapicchio, 2024).

Üretken çekişmeli ağlar denetimsiz öğrenme türüne ait olup, girdi verilerindeki tekrar eden yapıları orijinal veri kümesinden ayıklayarak yeni örnekler oluşturmayı amaçlayan otonom keşif ve öğrenme süreçlerini içermektedir (Köse vd., 2023). Sistem iki derin sinir ağının rekabet halinde çalışarak performansını geliştirmesini sağlayan yeni bir derin öğrenme sistemi kategorisinin oluşturulmasını sağlamıştır (Audry, 2021). Bu sinir ağları birbirine karşıt amaçlar doğrultusunda çalışmaktadır. İlk ağ, eğitim setindeki mevcut verilere benzer sahte veriler üretmeye çalışmaktadır. İkinci ağ üretilen bu sahte veriler ve gerçek veriler arasında ayırım yapmaktadır. İkinci ağ sahte ve gerçek verileri ayrıştırmada daha verimli hale geldikçe, ilk ağsahte veriler oluşturmada daha yetenekli hale gelecektir. Algoritmanın en etkileyici yanı iki ağın da eş zamanlı olarak gelişmesini mümkün kılmasıdır (Audry, 2021). Üretken çekişmeli ağ mimarisi, geleneksel üretken modellere kıyasla; yüksek kaliteli ve gerçeğe yakın veriler üretme, farklı veri türleri oluşturma ve etiketlenmiş veriye ihtiyaç duymadan eğitim gibi avantajlar sunar (Gözet vd., 2023). Üretken çekişmeli ağlar; görüntü üretimi, görüntü çevirisi, metinden görsel oluşturma ve eğitim verisi üretimi gibi alanlarda kullanılır (“Generative adversarial network,” 2019).

### 2.1.3. ChatGPT

OpenAI, güvenli YZ araçları geliştirme hedefiyle 2015 yılında Sam Altman, Elon Musk, Greg Brockman ve Wojciech Zaremba tarafından kâr amacı gütmeyen bir şirket olarak kurulmuştur (Baker, 2023). En önemli başarısına GPT ile ulaşmıştır (Alto, 2023). ‘Generative Pre-trained Transformer’ ifadesinin kısaltması olan GPT, modelin temel niteliklerini yansıtmaktadır. ‘Generative’ (Üretken) modelin yeni içerikleri üretebileceğini ifade etmektedir (Zhang, 2024). ‘Pre-trained’ ifadesi, modelin önceden bir öğrenme sürecinden geçtiğini belirtir (Sacash, 2023). ‘Transformer’ ise, metinlerde bağlamı anlayarak düzenleme ve üretim yapan bir model mimarisidir; GPT'nin soru-cevap bağlamını kavramasında kritik rol oynar (Zhang, 2024).

GPT modelleri, metin analizinden içerik üretimine kadar çok yönlü dil işleme araçlarıdır. 2018’de geliştirilen GPT-1’in ardından gelen GPT-2 ve GPT-3, dil üretiminde önemli ilerlemeler sağlamıştır. Çok modlu yapısıyla GPT-4, metin ve görselleri işleyerek insan



düzeyine yakın performans göstermiştir (Schulze, 2024). ChatGPT'nin başarısında, OpenAI'nin kullanıcı dostu ve diyaloga dayalı arayüz tercihi de etkili olmuştur (Stratis, 2023).

### 2.1.3. Ideogram

Ideogram, bireylerin yaratıcılığını görsel üretimle geliştirmeyi amaçlayan üretken YZ tabanlı bir sistemdir. Google Brain ve önde gelen üniversitelerden uzmanlarca geliştirilmiştir ("Announcing Ideogram AI," 2023). Sistemin temel hedeflerinden biri, görsellere okunabilir metin yerleştirme sorununa çözüm sunmaktır (Metz, 2024).

Ideogram üç model halinde geliştirilmiştir. İlk model Ideogram 0.1, metinleri görsellere dönüştürmek için tasarlanmıştır ("Ideogram 0.1 is open to everyone for free," 2023). İkinci model Ideogram 1.0, fotogerçekçilik ve "magic prompt" özelliğiyle gelişmiş metin-görsel yetenekler sunar ("Ideogram 1.0," 2024). Üçüncü model Ideogram 2.0 ise stil düzenleme ve renk kontrolü gibi yeni özellikler ile geliştirilmiş metin işleme kapasitesine sahiptir ("Ideogram 2.0," 2024).

## 2.2. Ambalaj

Britannica Sözlüğü'ne göre, ambalaj, bir nesneyi kaplayan ya da koruyan sargı veya kap olarak tanımlanmaktadır ("Britannica dictionary," n.d). TDK'nın Türkçe sözlüğüne göre, bir nesneyi sarmak amacıyla kullanılan mukavva, kâğıt, tahta ve plastik gibi malzemeler "ambalaj" olarak tanımlanmaktadır (Parlatır vd., 2011). Uluslararası Ambalaj Enstitüsüne göre ambalaj; taşıma, saklama, raf ömrünü uzatma, bilgi sağlama ve kullanım kolaylığı gibi amaçlarla ürünü saran her türlü koruyucu formdur ("Glossary of packaging terms," n.d). Pektaş'a göre, ambalaj ürünleri dış faktörlerden koruyarak nakliye, depolama, dağıtım, reklam ve pazarlama işlemlerini basitleştiren, metal, kâğıt, plastik, cam, karton gibi materyallerden üretilmiş dış örtüler şeklinde tanımlanmıştır (Pektaş, 1993).

### 2.2.1. Ambalajın İşlevleri

Taşıma işlevi özellikle büyük ölçekli gönderilerde pratik ve ekonomik avantajlar sunması açısından büyük önem taşımaktadır. Koruma işlevi ile birlikte değerlendirildiğinde, ambalaj hem ürünün korunmasını sağlar hem de taşıma maliyetlerini minimize eder (Erdoğan, 2021). Ambalajın taşıma işlevi, ürünlerin tüketiciye güvenli bir şekilde ulaşmasını sağlamak için kritik bir rol oynamaktadır (Theobald & Winder, 2006).

Koruma işlevi ambalaj için kritik bir faktördür. Ambalaj, içerdiği ürünü üretimden tüketime kadar geçen süre zarfında çevresel faktörlerden korumalı ve herhangi bir maddenin ürüne temas etmesini engellemelidir (Sönmez, 2022). Bu işlev, ürünün taşıma, saklama ve kullanım süreçlerinde karşılaşılabileceği zararlardan korunmasını amaçlar. Ambalaj, ürünü fiziksel ve kalite koruması olmak üzere iki şekilde korur. Fiziksel koruma darbe, ezilme, çevresel faktörler ve hırsızlığa karşı dayanıklılık sağlar (Kocamanlar, 2008). Kalite koruması ise ürünün raf ömrü boyunca bozulmasını önler (Kocamanlar, 2009).

Bilgi verme işlevi ambalaj, ürünün tanınması, içeriği, besin değeri, raf ömrü ve kullanım bilgilerini sunarak tüketiciyi bilinçlendirir. Bu bilgiler olmadığında, tüketici ya satış elemanına danışmak zorunda kalır ya da bilinçsiz alışveriş riski taşır (Turan, 1997). Gıda ve temizlik ürünlerinde içerik, tarih ve kimyasal bilgilerinin ambalaj üzerinde eksiksiz sunulması zorunludur. Bu bilgilendirme yasal düzenlemelerle güvence altına alınmıştır



(Tartan, 2024). Ayrıca ambalaj, reklamlarla birlikte ürünün faydalarını tüketiciye aktaran bir bilgilendirme aracıdır ve satın alma kararını etkiler. Satın alma sonrası ürünle ilgili bilgiye erişim genellikle yalnızca ambalajla mümkündür; bu nedenle bazen bilgilendirici broşür de gerekebilir (Emblem & Emblem, 2012).

Tutundurma işlevi ambalajın koruma, görsel çekicilik ve teşhir gibi fonksiyonlarıyla birlikte çalışarak ürünün tanıtımını, tanınmasını ve tekrar satın alınmasını sağlar (Erkinay, 1996). Ambalaj, ürünün piyasada rekabet edebilmesi için temel bir unsurdur. Artan ürün çeşitliliği, tüketicilerin seçim yapmasını zorlaştırdığından, ambalajın dikkat çekici ve ayırt edici olması gerekir. Ürün ambalajı, hem farklılaşmayı sağlamalı hem de satın alma isteğini artıracak şekilde tasarlanmalıdır. Bu nedenle üreticiler, ambalajın tüketici üzerindeki teşvik edici etkisini göz ardı etmemelidir (Aygün, 2007).

### **2.2.2. Kullanım Alanına Göre Ambalajlar**

İç ambalaj ürünle doğrudan temas eden ve kullanılabilir ya da tüketilebilir ürünü içeren ambalaj türüdür. Bu tür ambalajlar, satış veya tüketim ambalajı olarak da adlandırılmaktadır. İşlevi, ürünü ambalajlandığı andan itibaren açılana kadar en iyi şekilde muhafaza etmektir. Ürünü tanımlamak, kullanım talimatları ve raf ömrünü belirtmek, güvenliğini sağlamak için kullanılır (Zajac, 2023).

Dış ambalaj perakende ortamında taşıma kolaylığı sağlamak için ürün birimlerini bir araya getirmek amacıyla kullanılan ambalajlama yöntemidir. Bu süreç, müşteriye sunulmak üzere malları belli gruplar halinde birleştirilerek gerçekleştirilebilir (Arıkan, 2007). İç ve dış ambalajlar arasındaki temel fark, işlevlerinde yatmaktadır. İç ambalaj, ürünü doğrudan korurken; Dış ambalaj, birden fazla iç ambalajı organize eder ve lojistik süreçleri kolaylaştırır ("Types of Packaging: Primary, Secondary & Tertiary," n.d).

Nakliye ambalajı, toplu ürünlerin yükleme ve boşaltma işlemlerini basitleştirmek amacıyla paketlerin gruplandırılmasını ifade etmektedir (Dixon-Hardy & Curran, 2009). İç veya dış ambalajları korumak amacıyla kullanılan, kara, demir, deniz ve hava yolu konteynerleri dışındaki ambalaj türü olarak da bilinmektedir ("Nakliye ambalajı," t.y).

### **2.2.3. Malzemesine göre ambalajlar**

Ahşap ambalaj, en eski paketleme malzemelerinden biri olup, sertliği ve dayanıklılığı sayesinde ağır ve büyük boyutlu kırılğan yüklerin ambalajlanmasında yaygın olarak kullanılır. Havalandırma özelliği nedeniyle de taze meyve ve sebzelerin paketlenmesinde tercih edilmektedir. Günümüzde ise bu kullanım alanlarının ötesinde, çok daha büyük boyutlardaki makine ve motorlu araçların yanı sıra çeşitli ürünlerin ambalajlanmasında da kullanılmaktadır ("Ahşap ambalajlar," t.y).

Cam, toksik olmaması ve sınırsız şekilde geri dönüştürülebilmesiyle çevre dostu bir malzemedir. Ancak, kırılğan yapısı nedeniyle nakliye sırasında zarar görme riski yüksektir, bu da üreticiler için ürün kaybı ve ek maliyetlere yol açmaktadır. Ayrıca, plastiğe kıyasla daha ağır olup, üretimi önemli miktarda enerji gerektirmektedir. Cam, partikül sızdırmadan yiyecek ve içeceklerin lezzetini koruyan etkili bir bariyer malzemesi olarak tanımlanabilir (Newton, 2023).

Kâğıt ve karton ambalajlar, taşınabilir, ekonomik ve dayanıklılık özellikleri nedeniyle yaygın olarak tercih edilmektedir. Ambalaj alanında yaşanan teknolojik gelişmelere karşın,



bu ambalaj türlerinin kullanım alanı ve yaygınlığı artmaya devam etmiştir (Puntsagdorj, 2019). Kâğıt ve karton ambalajlar, ürünlerin bir araya getirilerek daha büyük paketler oluşturulmasında, depolanmasında ve taşınmasında sıklıkla kullanılmaktadır. Bu ambalaj türleri, çoğunlukla ürünlerin dış ambalajı olarak işlev görmektedir (Gözübüyük, 2015).

Petrol ve türevlerinden elde edilen plastik ambalajlar, özellikle gıda sektöründe önemli bir kullanım potansiyeline sahiptir. Hafif yapısı, kolay şekil alabilmesi, çeşitli renk ve baskı seçeneklerine uygunluğu ve maliyet avantajları, plastik ambalajları cazip bir seçenek haline getirmektedir (Özden & Sönmez, 2024). Plastikler, çeşitlilik ve kalite açısından geniş bir spektrum sunmakta olup, ambalaj sektöründe süt, soda, yağ, hazır gıdalar, şampuan, vücut losyonu, ilaç ve deterjan gibi birçok ürün için temel bir tercih haline gelmiştir (Becer, 2022).

Metal ambalajlar, başlıca alüminyum ve teneke olarak adlandırılan ince çelik saclardan üretilen iki temel malzemedir oluşmaktadır. Çelik sacların yüzeylerinin kalay ve organik laklarla kaplanması, çeliğin doğrudan gıda ile temasını engelleyerek korozyona dayanıklı metal ambalajların üretimine olanak tanımaktadır. Günümüzün çağdaş üretim teknikleri ve gelişmiş makineleri, metal malzemelere istenilen şekillerin verilmesini, kolay açılabilir kapakların geliştirilmesini ve çeşitli dış yüzey tasarımlarının uygulanmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca, yüksek dayanıklılık ve sızdırmazlık özellikleri, metal ambalajların tercih edilmesinde önemli etkenler arasında yer almaktadır (“Firat Kalkınma Ajansı,” 2015).

#### 2.2.4. Ambalaj Tasarımı

Ambalaj tasarımı, bir ürünü pazarlama için uygun hale getirmek amacıyla şekil, yapı, malzeme, renk, görseller, yazı stili ve düzenleyici bilgileri bir araya getiren bir süreçtir. Temel amacı, ürünü pazarda koruyan, taşıyan, dağıtan, depolayan ve diğer ürünlerden ayırt eden bir araç oluşturmaktır (Klimchuk & Krasovec, 2013). Ambalaj, ürün ve tüketici arasındaki sürecin nihai aşamasını temsil etmektedir. Yapılan araştırmalara göre, ambalajlanmış ürünlerde satın alma kararlarının üçte ikisi, rafta bulunan ambalajın etkisiyle yönlendirilmektedir. Ambalaj, raflardayken markanın imajını ve satış stratejisini yansıtmaya görevini üstlenmektedir. Bu sebeple, ambalaj tasarımının, diğer pazarlama ve tanıtım stratejileriyle uyumlu olacak şekilde ele alınması zorunlu görülmektedir. Ayrıca ambalaj diğer tanıtım yöntemlerine kıyasla daha ekonomik ve uzun vadeli bir çözüm sunmaktadır (Uçar, 1993).

Ambalaj, tüketicilerin yanlarında taşıdığı, dikkatlice incelediği, evlerine dahil ettiği düzenli olarak sakladığı bir unsurdur. Küçük ölçekli şirketler, özellikle daha kısıtlı pazarlama bütçelerine sahip olduklarında, ambalajı bir reklam, pazarlama kampanyası ve paketleme stratejisi olarak birleştirebilirler. İdeal bir ambalaj, yalnızca görsel algıya değil, tüm duyuşal deneyimlere hitap etmektedir. İyi tasarlanmış bir ambalaj, ergonomik yapısı ve kullanım kolaylığı ile dokunma duyusunu etkilemektedir. Ambalaj kalitesi, çoğunlukla ürün kalitesinin bir yansıması olarak algılanır ve bu, markanın tüketici gözündeki imajını güçlendirmede kritik bir rol oynar. Başarılı markalar, evlerde uzun yıllar varlık göstererek tüketiciyle kalıcı bir bağ kurar ve bu durum, marka sadakatini artırmaktadır (Hargreaves, 2004).

Ambalaj grafiği tasarımı, ürünün dikkat çekmesi, tercih edilmesi ve tüketici ile etkili bir iletişim kurulması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Grafik tasarım unsurları, ambalajın görsel cazibesini artırarak marka kimliğinin vurgulanmasını ve hedef kitle ile anlamlı bir bağ



kurulmasını sağlamaktadır. Bu unsurların doğru kullanımı, ürünün tüketiciye daha etkili bir şekilde iletilmesine olanak tanıırken satış performansının artmasına katkı sunmaktadır (Başak, 2024).

Ambalaj grafiği, satışa sunulan ürünün tüm niteliklerini tüketiciye aktaran ve onunla etkileşim kuran temel bir araç olarak işlev görmektedir. Ürünün dili niteliğinde olan bu tasarımın etkili bir şekilde kullanılması, tanıtım süreçlerinin başarıyla sonuçlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ambalaj grafiği, tıpkı diğer tanıtım süreçlerinde olduğu gibi, grafik sanatçısının sorumluluk alanına girmektedir. Ürün, tüketiciye sunulduğunda, bulunduğu konumdan bağımsız olarak görsel çekiciliğini ve etkileyici gücünü ortaya koymalı ve net bir şekilde anlaşılmalıdır. Her ürün ambalajında, ürün ile dış tasarım unsurları arasındaki ilişki dikkatle kurulmalıdır. Renk seçimi, yazı tipi ve şekillerin düzenli ve uyumlu kullanımı, ambalajın görsel etkisini güçlendirir ve tüketici belleğinde olumlu bir imaj oluşturur (Pektaş, 1993). Nitelikli bir ambalaj, yalnızca estetik bir tasarımdan ibaret olmayıp, belirli bir mesajı taşır ve tasarım bu mesajın etkili bir şekilde iletilmesine yardımcı olmaktadır (Becer, 2022). Grafik tasarımcı etkili bir ambalaj tasarımı oluşturmak istiyorsa, renk, tipografi, fotoğraf ve illüstrasyon, semboller ve ikonlar gibi grafik tasarım unsurlarını denge, birlik, hiyerarşi, orantı, zıtlık, ritim, vurgu, devamlılık, bütünlük gibi tasarım ilkeleriyle etkili bir şekilde tasarlamalıdır. Bu unsurlar ve ilkeler tasarımın başarısında belirleyici bir faktör olarak bilinmektedir.

### 2.3. Kültür

İnsanlar dünyaya önceden belirlenmiş davranış kalıplarıyla gelmez; aksine, yaşamları boyunca içinde buldukları çevreye uyum sağlayarak kültürel ortamlara entegre olurlar. Bu süreçte bireyler, içinde buldukları kültürel dinamikleri öğrenir ve bu kültürel bilgi, nesiller boyunca aktarılır. İnsan, başlangıçta gelişmemiş bir varlık olsa da zaman içerisinde diğer canlılardan farklı olarak kendine has bir kültürel yapı oluşturmayı başarır. Toplumsal çevresi içinde ortak normlar, ilkeler ve davranış kalıpları geliştirerek, bu bilgi birikimiyle doğal çevresini dönüştürür ve şekillendirir. Böylece, paylaşılan kültür yoluyla ortak bir yaşam biçimi ve toplumsal yapı meydana gelir (Özkalp, 2018).

Tylor'a göre kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve toplum üyelerinin edindiği diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olarak tanımlanmıştır (aktaran Street, 2024). Kroeber ve Kluckholm'un ifadesiyle kültür, insan topluluklarının ayırt edici başarısını oluşturan ve sembollerle edinilip aktarılan, eserlerde somutlaşan açık ve gizli davranış kalıplarından oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Kültürün temel çekirdeğini, geleneksel (tarihsel olarak gelişmiş ve seçilmiş) fikirler ve bu fikirlere bağlı değerler oluşturmaktadır. Kültür sistemleri, bir yandan eylemlerin ürünleri olarak, diğer yandan da sonraki eylemleri koşullandıran unsurlar olarak düşünülmektedir (Kroeber & Kluckholm, 1952). Schwartz'ın perspektifi doğrultusunda kültür, bir topluluğun geçmiş ve çağdaş nesillerden devredilen ya da topluma ait fertler tarafından oluşturulan imgeler, kodlamalar ve bunların değerlendirilmesini de içeren organize edilmiş, benimsenmiş deneyim çeşitlerinden meydana gelmektedir (Spencer-Oatey, 2012). Hofstede'nin değerlendirmelerine göre kültür, bireylerin büyüme sürecinde edindikleri değerler ve davranış kalıplarının bir bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin bilişsel yazılımı olarak ele alınan kültür, toplumsal etkileşimlerin sürdürülebilmesi için ortak bir yapıya gereksinim duyar. Kültür, bireylerin içinde bulunduğu sosyal çevrede paylaşılan unsurlardan oluşmakta



ve toplumsal yaşamın yazılı olmayan kurallarını belirlemektedir. Bu kurallar, sosyal yapının temel çerçevesini oluşturmakta ve bağımsızlık, aidiyet, sevgi, nefret, saygı, korku ve sadakat gibi temel insani kavramları kapsamaktadır (“The 6-D model of national culture,” n.d).

Kültür dört parçadan oluşmaktadır: Bunlar ilki dildir yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda bireylerin duygu, düşünce, bakış açısı ve yaşam biçimlerinin kendine özgü bir somutluk kazanmasını sağlayan temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, dilin kültürün en temel ögesi olduğu konusunda dilbilimciler, sosyologlar ve antropologlar arasında geniş bir uzlaşma bulunmaktadır (Göçer, 2012). Bunlardan ikincisi Normlardır. Toplumda doğru ve önemli kabul edilen davranış biçimleri normlarla belirlenir. Normlar, resmi ve gayri resmi olarak ikiye ayrılır. Resmi normlar temel davranış kurallarını tanımlarken, gayri resmi normlar gelenek ve görenekler aracılığıyla bireylerin davranışlarını etkiler (Elements of culture, n.d). Bunlardan üçüncüsü değerlerdir. Bir kültürün öğrenilmesi, o toplumun değerlerinin ve neyin arzu edilir olarak görüldüğüne dair fikirlerin anlaşılması anlamına gelmektedir. Değerler belirlendiğinde, bireyler hakkında pek çok bilgi elde edilmektedir; zira bu değerler, insanların neyi iyi veya kötü, neyi güzel ya da çirkin olarak değerlendirdiklerine dair standartları ifade etmektedir. Değerler, bireylerin tercihlerini şekillendirmekte, seçimlerine rehberlik etmekte ve yaşamda neyi kıymetli gördüklerini göstermektedir (Henslin, 2017). Bunlardan dördüncüsü inançlardır. İnançlar, bir kültürde doğru kabul edilen ortak fikirlerdir ve toplumun birliğini sağlar. Pek çok norm ve değer temelinin oluşturur. Bazı inançlar öylesine güçlüdür ki, karşıt görüşleri kabul etmek zorlaşabilir. Din, efsane, folklor ya da bilim kaynaklı bu inançlar, bireylere yaşamda rehberlik eder ve kültürel anlam sistemini oluşturur (Andersen & Taylor, 2017).

### 2.3.1. Kültürün Özellikleri

Kültür öğrenilir. Kültür biyolojik ya da kalıtsal olarak değil, toplumsal etkileşim yoluyla öğrenilmektedir. Bireyler, içinde büyüdükleri kültürü, o toplumun norm ve değerleriyle etkileşimde bulunarak öğrenirler (Haviland, vd., 2017).

Kültür paylaşılır. Kültür, bireylerin davranışlarını anlamlı kılan, paylaşılan fikirler, değerler ve davranış standartları bütünüdür (Haviland & diğerleri, 2017). Ortak deneyim ve uzlaşma ile kolektif olarak şekillenir. Ancak karmaşık toplumlarda farklı gelenek ve bakış açıları, kültürel ortaklıkların anlaşılmasını zorlaştırabilir (Andersen & Taylor, 2017).

Kültür değişkendir. Birey, kendisine aktarılan kültürü yaşarken farkında olmadan kültüre yeni değerler ekler ve bu kültürü, değişmiş haliyle sonraki kuşaklara aktarır. Bu değişim, tarihsel süreç içerisinde bütüne bakıldığında anlaşılabilir. Kültür, toplumdaki her bireyin kattığı farklılıklarla zaman içinde değişir ve bireylerin kendilerini de dönüştürür. Bu nedenle kültür, sürekli değişen bir değerler sistemi olarak dinamik bir süreçtir (Karanlık, 2014).

Kültür semboliktir. Antropolog Leslie White’a göre, kültür, ataların simgeleştirme yeteneğini geliştirmesiyle ve nesnelere, olaylara anlam yükleyerek bu anlamları değerlendirmeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Bu süreç, kültürel gelişimin temel taşı olarak oluşturulmuştur (aktaran Kottak, 2002).

Kültür sorgulanmadan kabul edilir. Kültür sonradan öğrenildiği için bireyler genellikle, dışlanmadıkça ya da normlardan uzaklaşmadıkça kendi kültürlerini sorgulamaz. Günlük alışkanlıklar “normal” kabul edilir. Ancak birey, kültürel bağlamdan uzaklaştığında



yabancılaşma hissi yaşayabilir. Örneğin, başka bir ülkede basit alışkanlıklar bile farklı ve garip görünebilir (Andersen & Taylor, 2017).

Kültür bütündür. Kültürler, rastgele gelenekler değil; ekonomik yapıdan değer yargılarına kadar bütünleşik ve örüntülü sistemlerdir. Bu sistemdeki bir değişim (örneğin ekonomik alanda) diğer unsurları da etkiler. Kültür, sadece somut yapılarla değil, fikirler, semboller ve değerlerle de derinlemesine iç içedir. Aynı zamanda bireylerin kişilik özelliklerini ve toplumsal rollerini şekillendiren mekanizmalar barındırır. Her kültür, onu diğerlerinden ayıran temel değerlere sahiptir; örneğin Amerikan kültüründe çalışma ahlakı ve bireycilik öne çıkar (Kottak, 2011).

Kültür tarihi ve süreklidir. Kültür, tarihsel sürekliliğe ve kuşaklar arası aktarım süreçlerine dayanan dinamik bir olgudur. Toplumlar, edindikleri bilgi ve yaratıcı ürünleri gelecekteki kuşaklara aktarma yetisine sahiptir. Bu nedenle, bireyler sadece geçmiş kuşaklardan devraldıkları kültürel mirası değil, aynı zamanda kendi yaratıcı katkılarını da bir sonraki kuşağa aktarırlar. Bu süreç, kültürün tarihsel sürekliliğini ve kolektif kimliğin sürekliliğini sağlar (Çüçen, 2005).

### 2.3.2. Kültürün Çeşitleri

Genel kültür toplumların ya da ülkelerin kültürü olarak tanımlanabilir. Sosyal gruplar ve coğrafi bölgelerde kabul gören ve yaşanan hâkim unsurlardan meydana gelmektedir. Toplumun her türlü davranış kalıpları, değer ve inançları genel kültürü oluşturmaktadır. Genel kültür birçok alt sistemden meydana gelmektedir.

Alt kültür kavramı, toplum içerisindeki azınlık ya da alt grupların sahip oldukları değerleri, inançları, tutumları ve yaşam biçimlerini ifade etmektedir (Edgar & Sedgwick, 2002).

Bir toplumun teknolojik gelişmişlik düzeyi, maddi kültürü ile ölçülür. Maddi kültür, insanların ürettiği araçlar, eserler ve ekonomik faaliyetleri kapsayan teknik ve fiziki değerlerden oluşur (Yüksel, 2013).

İnsan düşüncesi, inançları ve değerleri belleksele nitelikte olup maddeleşmeden yaşamı etkiler. Bu belleksele değerler ve yaşam tarzı manevi kültürü oluşturur. Manevi kültür, toplumların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak örf-adet, dini-ahlaki normlar, değer yargıları, dil, edebiyat, müzik ve estetik değerleri kapsamaktadır (Onay, 2016).

Baskın kültür, toplumun en güçlü grubunun kültürel normlarını ifade eder ve genellikle genel kültür olarak algılanır. Toplumsal kurumlar bu kültürü destekleyerek ona meşruiyet kazandırır ve diğer kültürel grupların değerlendirildiği ölçüt haline gelir. Baskın kültürün çoğunluk tarafından benimsenmesi zorunlu değildir; önemli olan, kültürel çerçeveyi belirleme ve toplumu yönlendirme gücüne sahip en güçlü grubun kültürü olmasıdır (Andersen & Taylor, 2017).

Karşıt kültürler, baskın kültürün değerlerine tepki olarak ortaya çıkan alt kültürlerdir. Karşıt kültürlerin üyeleri, genellikle siyasi ya da ahlaki gerekçelerle egemen kültürel değerleri reddetmekte ve bu normlara açıkça meydan okuyan kültürel pratikler geliştirmektedir. Baskın kültürle uyumsuzluk, karşıt kültürlerin ayırt edici bir özelliği olarak öne çıkmaktadır (Andersen & Taylor, 2017).



Kitle kültürü, kapitalizmin etkisiyle, hâkim kültür olarak meydana gelmiştir. Kitle kültürü özel sektörün, sürekli yükselen sanayi üretimi ve işçi sınıfının tüketimini içeren bir sistem olarak değerlendirilmiştir. Kültürel üretim, kitle üretimi yapan kapitalist pazara bağımlı yaşam tarzı olarak ortaya çıkmıştır (Ataseven, 2018).

Halk kültürü, özellikle sanayi öncesi dönemde geniş halk kesimlerinin gündelik yaşamına özgü kültürel pratikleri tanımlamak amacıyla kullanılan bir terimdir. Bu kültür, modern toplumlara kıyasla daha homojen yapıya sahip topluluklar içinde, anonim olarak yaratılmış ve nesiller boyunca sözlü gelenekle aktarılmış öğeleri kapsamaktadır (Bulut, 2020).

Yüksek kültür terimi, genellikle eğitilmiş, yüksek toplumsal statüye ve üst gelir düzeyine sahip bireylerin kültürüne atıfta bulunmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu kavram, popüler ya da halk kültürüne karşıt olarak, entelektüellerin ya da seçkinlerin kültürel tercihlerini; estetik beğenileri, felsefeyi, edebiyatı ve sanatları ifade etmek için kullanılmaktadır (Bozok, 2021).

Popüler kültür, belirli bir zaman ve mekânda popüler hale gelen inancı, değerleri, davranışları ve tüketim mallarını içeren karmaşık bir olgu olarak tanımlanabilir. Sanat, edebiyat, moda, dans, film, televizyon ve yaşam biçimleri gibi alanlarda kendini göstermekte ve modern kültür endüstrisinin çok boyutlu yapısını temsil etmektedir ("Popular Culture," n.d).

İdeal kültür, bir grubun ulaşılması arzu edilen ve idealleştirilen değerler, normlar ve amaçlara atıfta bulunmak amacıyla kullanılmaktadır. Ancak, bireylerin gerçekte sergiledikleri davranışlar çoğu zaman bu ideallerin gerisinde kalmaktadır. Bu nedenle, bireylerin fiilen takip ettikleri normlar ve değerler 'gerçek kültür' olarak tanımlanmaktadır (Ferris & Stein, 2018; Henslin, 2017).

### 2.3.3. Hofstede'nin Kültürel Boyutları

Geert Hofstede tarafından geliştirilen kültürel boyutlar, kültürler arası iletişim seviyesini ölçmek için bireyler, kurumlar ve işletmeler tarafından kullanılır. Bu teori, sosyoloji, uluslararası yönetim, pazarlama ve iletişim gibi alanlarda geniş bir uygulama alanına sahiptir (Şeker, 2015). Hofstede'nin kültürel boyutları, IBM'de 1960–70'lerde 50'den fazla ülkeden 100.000 çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Faktör analiziyle dört temel kültürel boyut tanımlanmış, daha sonra uzun/kısa vadeli yönelim ve hoşgörü/kısıtlama eklenerek boyut sayısı altıya çıkarılmıştır. Bu model, kültürel farklılıkların analizinde önemli bir çerçeve sunmuştur (Sridharan & Pal, 2022).

Güç Mesafesi Boyutu, toplumsal ve kurumsal yapılar içinde bireyler arasındaki güç, otorite ve iktidar farklılıklarının büyüklüğünü ve bu farklılıkların toplumsal uzlaşma çerçevesinde kabul edilme derecesini tanımlayan bir kavram olarak ele alınmaktadır (Hofstede, 2016; Kartarı, 2019). Güç mesafesine ilişkin temel değerler Tablo 1'de sunulmuştur.





**Tablo 1***Güç Mesafesinin Öne Çıkardığı Başlıca Değerler*

| <b>Düşük güç mesafesi boyutu</b>          | <b>Yüksek güç mesafesi boyutu</b>             |
|---|---|
| Toplumun eşitsizlik seviyesi düşüktür.    | Güçlülerin ayrıcalıkları belirgindir.         |
| İnsanların bağımlılık seviyeleri eşittir. | Güçsüzler güçlülere bağımlıdır.               |
| Güç kullanmak yasaldır.                   | Doğruyu ve yanlış güçlü olan belirler.        |
| Güçlüler ile güçsüzler uyum halindedir.   | Güçlüler ile güçsüzler çatışma halindedir.    |
| Güçsüzler iş birliği yaparlar.            | Güçsüzler düşük seviyede iş birliği yaparlar. |
| Çocuklara aile bireyi gibi davranılır.    | Çocuklara itaat öğretilir.                    |
| Ayrıcalıklar ön plana çıkarılmaz.         | Ayrıcalıklar sürekli vurgulanır.              |

*Kaynak: (aktaran: Emre, 2007)*

Bireycilik Boyutu, kolektivizmin karşıtı olup birey ve toplum ilişkisini yansıtır. Bu boyut, bireylerin aile ya da topluluk içinde nasıl konumlandığını ve bu ilişkilerin değerlerle davranışlara etkisini gösterir. Bazı kültürlerde bireycilik olumlu bir özellik sayılırken, bazıları bunu toplumsal bağları zayıflatıcı bir unsur olarak görmektedir (Hofstede, 2013). Tablo 2, kolektif ve bireyci toplumların temel değerlerini göstermektedir.

**Tablo 2***Kolektif ve Bireyci Toplumlar Arasındaki Farklılıklar*

| <b>Düşük bireycilik boyutu</b>                                      | <b>Yüksek bireycilik boyutu</b>                            |
|---|--|
| Güçlü aile bağları, geniş aile yapısı, sık temas.                   | Çekirdek aile yapısı, erken yaşta bağımsızlık.             |
| Grup üyeliğine bağlı kimlik, içe dönüklük.                          | Bireysel kimlik, dışa dönüklük ve bağımsızlık.             |
| Grup içi normlara uyum, topluluk içi ilişkilerde bağlılık.          | Bireysel girişim ve kişisel ifade teşviki.                 |
| Eğitimin amacı, grup içi uyum ve sosyal davranışları öğretmek.      | Eğitimin amacı bireysel başarı ve ekonomik değer yaratmak. |
| Sosyal ilişkilerde grup üyelerine bağlılık, toplumsal uyum vurgusu. | Kişisel özgüven ve bireysel ilişkilerde bağımsızlık.       |

*Kaynak: (Hofstede, 2013)*

Erillik ve dişillik kavramları, toplumsal cinsiyetler arasındaki duygusal rol dağılımını tanımlayan bir çerçeveyi temsil etmektedir. Eril toplumlar, rekabet, atılganlık, maddi başarı, hırs ve güce yönelik yüksek bir değer atfederken; dişil toplumlar, ilişkiler, yaşam kalitesi ve marjinalleştirilmiş gruplar gibi unsurlara daha fazla önem vermektedir ("Hofstede's cultural dimension," n.d). Yüksek derecede eril kültürlerde, iş, bir meydan okuma olarak algılanmakta ve yüksek ödüller ile tanınma olasılığı sunmaktadır. Buna karşılık, yüksek derecede dişil kültürler, daha geniş bir perspektif sunmakta ve özellikle işyerindeki diğer kişilerle olan ilişkilere daha fazla önem atfetmektedir (Browaeyns & Price, 2015). Erillik ve dişillik boyutuna ilişkin belirgin farklar Tablo 3'de ortaya konmaktadır.

**Tablo 3***Erillik ve Dişillik Boyutunun Karakteristik Farklılıkları*

| <b>Erillik</b>                       | <b>Dişillik</b>                                   |
|--------------------------------------|---|
| Belirgin cinsiyet rolleri.           | Akışkan cinsiyet rolleri.                         |
| Erkekler atılgan, kadınlar şefkatli. | Erkekler ve kadınlar besleyici rollerde.          |
| Rekabet ve performans üzerine vurgu. | İş birliği ve çevresel farkındalık üzerine vurgu. |
| Zenginlik elde etme.                 | Yaşam kalitesi.                                   |
| Hırs motive eder.                    | Hizmet motive eder.                               |
| Başarılı olanı takdir.               | Dezavantajlıya sempati.                           |
| Bağımsızlık ideali.                  | Karşılıklı bağımlılık ideali.                     |

*Kaynak: (Browaeyns ve Price, 2015)*



Belirsizlikten kaçınma Boyutu, bireylerin belirsizliğe karşı toleransını ve düzen arayışını yansıtır. Düşük belirsizlikten kaçınan toplumlar esnek kurallar, risk alma ve farklı görüşlere açıklıkla öne çıkar. Yüksek düzeydeki toplumlarda ise sıkı kurallar, yapılandırılmış sistemler ve fikir birliği ön plandadır (Martin & Nakayama, 2010). Tablo 4, belirsizlikten kaçınma boyutunun uç noktalarını sunmaktadır.

**Tablo 4**

*Belirsizlikten Kaçınma Boyutunun Uç Noktaları*

| <b>Düşük belirsizlikten kaçınma boyutu</b>                            | <b>Yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu</b>              |
|---|--|
| Belirsizlik hayatın bir gerçeğidir. Olaylar olduğu gibi kabul edilir. | Hayattaki belirsizlik tehdit edicidir ve azaltılmalıdır. |
| Belirsizliğe tolerans gösterilir.                                     | Öngörülebilirlik ve netlik tercih edilir.                |
| Risk almaya hazır.  | Güvenlik konusunda endişeli.                             |
| Yeniliklere tolerans.   | Değişime direnç.   |
| Daha az kural olması daha iyidir.                                     | Resmi kurallar ve düzenlemeler gereklidir.               |
| Rekabet ve çatışma yapıcı olabilir.                                   | Uzlaşma çatışmadan daha iyidir.                          |
| Genellemelere ve sağduyuya inanılır.                                  | Uzmanlara ve onların bilgisine inanılır.                 |

*Kaynak: (Browaays & Price, 2015)*

Uzun ve kısa vadeli yönelim boyutu, kültürlerin zamanı algılayış biçimlerini inceler. Kısa vadeli yönelime sahip kültürler kesin gerçekliğe, geçmişe bağlılığa ve hızlı sonuçlara önem verir. Uzun vadeli yönelimde ise değişime uyum, tasarruf, sabır ve geleceğe yatırım ön plandadır (Kartarı, 2019). Kısa ve uzun vadeli yönelimlerin karşılaştırılması Tablo 5’de sunulmaktadır.

**Tablo 5**

*Kısa ve Uzun vadeli Yönelimlerin Karşılaştırılması*

| <b>Kısa vadeli yönelim</b>   | <b>Uzun vadeli yönelim</b>                               |
|--|--|
| Başarı ihtiyacı, öz belirleme.                                       | Hesap verilebilirlik ihtiyacı, öz disiplin.              |
| Başkalarına olan sadakat iş ihtiyaçlarına göre değişebilir.          | Yaşam boyu kişisel ağlar geliştirme ve sürdürme.         |
| İnsanlar yeteneklerine göre ödüllendirilmeli.                        | Büyük sosyal ve ekonomik farklar tolere edilmemeli.      |
| Kısa vadeli kârlara odaklanma.                                       | Pazar konumu üzerine odaklanma.                          |
| Yöneticiler ve çalışanlar birbirinden ayrı gruplarda yer almaktadır. | Sahip yöneticiler ve çalışanlar aynı hedeflere sahiptir. |
| Başarı ihtiyacı, öz belirleme.                                       | Hesap verilebilirlik ihtiyacı, öz disiplin.              |

*Kaynak: (Browaays & Price, 2015)*

Hoşgörü boyutu, bireylerin temel ihtiyaçlarını özgürce karşılama ve hayattan zevk alma düzeyini yansıtır. Hoşgörülü toplumlar kişisel özgürlüğü teşvik ederken, kısıtlayıcı toplumlar katı sosyal normlarla bireysel zevkleri sınırlar. Bu fark, bireylerin yaşamlarını kontrol etme ya da dışsal faktörlere bağlı hissetme biçimlerini de şekillendirir (Thach vd., 2021). Hoşgörülü ve kısıtlayıcı toplumlar arasındaki temel farklılıklar Tablo 6’da yer almaktadır.



**Tablo 6***Hoşgörülü ve Kısıtlayıcı Toplamlar Arasındaki Temel Farklılıklar*

| <b>Hoşgörülü Yönelim</b>                           | <b>Kısıtlayıcı Yönelim</b>                                 |
|--|--|
| Gülümseme bir norm olarak kabul edilir.            | Gülümseme şüpheli olarak görülür.                          |
| İfade özgürlüğü oldukça önemlidir.                 | İfade özgürlüğü öncelikli bir endişe değildir.             |
| 100.000 kişi başına daha az polis.                 | 100.000 kişi başına daha fazla polis.                      |
| Daha tatmin edici aile yaşamı.                     | Daha az tatmin edici aile yaşamı.                          |
| E-posta ve internet özel iletişim için kullanılır. | E-posta ve internet özel iletişim için daha az kullanılır. |
| Gülümseme bir norm olarak kabul edilir.            | Gülümseme şüpheli olarak görülür.                          |

*Kaynak: (Hofstede vd., 2010)*

### 2.3.4. Kültürün Tüketim Tercihlerine Yansıması

Kültür, bir kişinin davranışlarının en temel sebebidir. Kişi çocukluktan itibaren toplum içinde büyürken davranışları, algıları ve değer yargıları o toplumun kültürüyle şekillenir. Bu nedenle satın alma davranışında da kişinin alışılmış inançları ve değer yargıları etkili olur. İnsanın tüketim alışkanlıklarını ve satın alma kararlarını hayatı boyunca etkileyen en önemli etmenlerden biri bağlı olunan toplum kültürüdür (Çetin, 2023; Şahin & Akballı, 2019). Araştırmalar, kültürel değerlerin tüketici davranışları ve ürün algısı üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Ploom ve arkadaşları (2019), Kuzey Avrupa ve Kuzeydoğu Asya tüketicileri üzerine yaptıkları çalışmada, ambalaj tasarımına yönelik algıların kültürel farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Renkler, göz hareketleri ve okuma alışkanlıkları ambalaj üzerindeki dikkat dağılımını etkilemektedir. Benzer şekilde, Zong ve arkadaşları (2023) yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanarak gerçekleştirdikleri çalışmada, algılanan ürün kalitesi, sosyal değer ve deneyimlerin kültürel değer algısını güçlendirdiğini; kültürel kimliğin ise satın alma niyetini doğrudan etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, kültürel değer algısı bu ilişkilerde aracı bir rol üstlenmekte, böylece ürün ve deneyim algısının satın alma kararına yansımaları sağlamaktadır.

Ambalaj tasarımı, kültürün tasarım ilkeleri ve elemanları aracılığıyla aktarıldığı grafiksel bir dildir. Kültür, ambalaj tasarımında çeşitli bir kaynak olarak kullanılarak süreci derinlemesine etkilemiştir. Renk, tipografi gibi grafik öğelerin yanında stilize edilen kültürel öğeler, tüketiciyle duygusal iletişim kurmada etkili olmaktadır (Şengel & Kınam, 2020). Kısaca, kültür satın alma tercihlerinde tüketicilerin ürünlere ve ambalaj tasarımlarına karşı algılarını biçimlendirir. Renkler, illüstrasyonlar gibi tasarım unurları kültürel değerlerle uyumluluk gösterdiğinde tüketicinin ilgisini çekebilir ve ürüne olan bağlılığı artırabilir. Dolayısıyla etkili bir ambalaj tasarımı, hedef kitlenin kültürel beklentilerini karşılamalıdır.

### 2.4. Yapay Zekâ Destekli Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimi ve tutundurma stratejileri, markaların hedef kitleleriyle etkili bir iletişim kurarak marka algısını güçlendirmek ve müşteri sadakatini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Pazarlama iletişimi, markanın mesajını hedef kitesine etkili bir şekilde iletme süreci olarak tanımlanabilir ve tutundurma stratejilerinin merkezinde yer alır (Yılmaz, 2024). Pazarlama iletişimi, özellikle tutundurma faaliyetlerinde (reklam, afiş, ambalaj, tanıtım vb.), giderek daha karmaşık ve hızlı bir ortam haline gelmektedir. Bu bağlamda yapay zekâ (YZ) araçları hem üretim sürecini hızlandırmak hem de yaratıcı kararları desteklemek amacıyla stratejik bir rol üstlenmektedir.



Kietzmann vd. (2022), YZ'nin reklam içeriğindeki görsel ve metinsel müdahale düzeyinin algılanan yaratıcılık ve gerçeklik üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve bunun tüketici ikna süreçlerini desteklediğini ortaya koymuştur. Çeber ve Erbasan (2024), YZ ve Üretken yapay zekâ (ÜYZ) kavramlarını inceleyerek reklamcılıktaki kullanımının tüketici algısı ve davranışlarına etkilerini araştırmıştır. Bulgular, YZ reklamlarının genel olarak olumlu algılandığını, memnuniyetin güçlü, güvenilirliğin zayıf olduğunu; algılanan değer ile davranışsal niyet arasında pozitif ilişki bulunduğunu göstermektedir. ÜYZ uygulamaları içerik üretimini hızlı ve etkili hâle getirirken olumlu algı yaratmakta, ancak teknik ve etik kaygılar göz önünde bulundurulmalıdır. Niininen vd. (2023), YZ ile oluşturulan bağış kampanyası görsellerinin tüketici tepkilerini incelemiştir. Deneyler, yapaylığı fark eden katılımcıların bağış yapma olasılığının düştüğünü, ancak dikkat çekici veya sıra dışı görsel-uygulamalarda bu olumsuz tepkinin hafiflediğini göstermiştir. Araştırma, YZ ile üretilen görsel-mesajların kampanyalarda dikkatli hazırlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Metri vd. (2023) yapay zekâ tabanlı deepfake videoların çevrimiçi satın alma niyetine etkilerini incelemiştir; algılanan medya zenginliği, aldatma, kişiselleştirme ve güvenin niyeti artırdığı, bilişsel yükün ise etkisiz olduğu belirlenmiştir. López vd. (2023), deepfake yöntemiyle ölen şarkıcı Lola Flores'ı canlandıran İspanyol markasının reklam kampanyasını incelemiştir; reklamın marka tutumunu olumlu etkilediği, ancak marka imajı ve satın alma niyetini etkilemediği belirlenmiştir. Reklamcılıkta yaratıcılığın artırılmasına yönelik yaklaşımlar arasında Vakratsas ve Wang'ın (2021) geliştirdiği YZ temelli sistem dikkat çekmektedir. Bu sistem, geniş stratejik önerilerden ziyade yaratıcı fikir üretimine odaklanmakta ve insan girdisini veri kullanımıyla birleştirerek yeni fikirlerin geliştirilip test edilmesini sağlamaktadır.

YZ; doğal dil, görüntü ve konuşma üretimi yoluyla içerik geliştirebilmekte ve bu özellikleri reklamcılıkta da kullanılmaktadır. Örneğin OBSESSO'nun ChatGPT aracılığıyla sloganlar oluşturması, Saatchi markasının IBM Watson'u Toyota için farklı müşteri segmentlerine yönelik yüzlerce reklam metni üretmek üzere eğitmesi, (Yıldız, 2023) ve 20th Century Fox'un IBM iş birliğiyle Morgan filmi için fragman hazırlaması (Kietzmann vd., 2018) bu kullanıma örnek teşkil etmektedir. Dolayısıyla YZ, pazarlama iletişimde giderek artan ölçüde içerik üretiminde kullanılmaktadır.

YZ, pazarlama stratejilerine en temelde veri temelli karar alma imkânı sunmakta ve yaratıcı süreçleri hızlandırarak verimli hale getirmektedir. Geleneksel yöntemlerle haftalar süren tasarım ve test aşamaları, YZ sayesinde çok daha kısa sürede tamamlanabilmektedir. Ayrıca kültürel farklılıkları dikkate alarak çeşitli tasarım alternatifleri üretip değerlendirmek, kampanyaların başarısını artıran önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu bağlamda YZ, hem tutundurma araçlarının hızlı ve etkili biçimde üretilmesine hem de stratejik kararların sağlamaştırılmasına katkı sunmaktadır. Bu bağlamda, veri analitiği ve yapay zekâ teknolojilerinin etkisinin, gelecekte tutundurma stratejilerinin yönünü belirlemede temel faktörlerden biri olmaya devam edeceği düşünülmektedir (Yılmaz, 2024).

### 3. Yöntem

Bu çalışma, YZ araçlarının, Hofstede'nin Kültürel Boyutlar kuramına dayalı veriler doğrultusunda kültürel hassasiyet taşıyan ambalaj tasarımı çıktıları üretme kapasitesini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu araştırmada, nitel araştırma yaklaşımlarından biri olan genel tarama modeli kapsamında literatür taraması ve keşifsel bir yöntem kullanılmıştır. Literatür



taramasında kültür, kültürün tüketim tercihlerine yansımaları, ambalaj ve YZ alanları incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda YZ uygulamalarının kültürel verilerle desteklenerek görsel çıktılar üretebilme potansiyeli bir uygulama süreci üzerinden değerlendirilmiştir.

İlk olarak, araştırmacılar tarafından kurgusal bir marka olarak Roastella belirlenmiştir; bu marka, çalışmada kültürel farklılıkların ambalaj tasarımına etkisini incelemek için örnek olarak kullanılmıştır. Sonrasında, uygulama aşamasında, Hofstede'nin Kültürel Boyutlar kuramına dayalı olarak Türkiye, Danimarka ve Brezilya kültürlerine ait nicel veriler kullanılmıştır. Bu veriler, sohbet temelli bir YZ aracı olan ChatGPT'ye sunularak her kültür için ayrı ayrı ambalaj tasarımı yönlendirmeleri elde edilmiştir. Elde edilen metinsel çıktıların her birinden Ideogram kullanım klavuzuna uygun istem metinleri üretilmiştir. Bu istemler Ideogram adlı YZ aracında kullanılarak ambalaj tasarımı örneklerine dönüştürülmüştür.

Araştırma kapsamında oluşturulan ambalaj tasarımları, hem kültürel verilerle ne ölçüde örtüşürükleri hemde tasarımsal unsurlar açısından araştırmacı tarafından yorumlanarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme YZ araçlarının kültürel verileri yorumlama ve bu verilere uygun görsel üretim gerçekleştirme yeterliliğini incelemeye yönelik bir analiz içermektedir.

### 3.1 Araştırmanın Örnekleme

Araştırma gerçekleştirilirken, Hofstede'nin endeksine göre birbirine en yakın ve en uzak olan ülkelerin incelenmesinin tasarımlardaki ortak noktaları ve ayrışmaları görebilmek adına anlamlı olduğu düşünülmüştür. Orijin ülke olarak araştırmacının da yaşadığı "Türkiye", ona en yakın kültürel skorlara sahip "Brezilya" ve en uzak kültürel skorlara sahip "Danimarka" incelenmek üzere seçilmiştir (The 6-D model of national culture, n.d). Araştırmada, kahve ürünü amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Bu seçimde kahvenin çeşitli kültürlerde tercih edilen bir ürün olması ve köklü bir geçmişe sahip olması (Anadolu'dan dünyaya yayılan kültür:Türk Kahvesi, 2024). önemli bir rol oynamıştır. Bu tür bir örneklemede, örnekleme dâhil edilecek unsurlar araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenir ve seçim sürecinde araştırmacının kişisel değerlendirmeleri esas alınır (Balcı, 2022).

### 3.2 Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada kullanılan veriler ChatGPT ve Ideogram tarafından oluşturulmuştur. Bu süreçte ilk olarak Hofstede'nin kültürel boyutlar veriseti ChatGPT'ye aktarılmıştır. ChatGPT'den verisetini kullanarak Türkiye, Brezilya ve Danimarka için ambalaj tasarımında kullanılacak öneriler hazırlaması istenmiştir. Sonrasında bu önerilerden yararlanarak ambalaj tasarımı üretmekte kullanılacak istem metinlerinin oluşturulması istenmiştir. İstem metinlerinin en iyi sonucu vermesi için Ideogram'a uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Bunun için Ideogram'ın websitesinde bulunan kullanım klavuzundan yararlanılmıştır. Sonrasında Ideogram'ın parametrelerine uygun hazırlanan istemler kullanılarak ambalaj tasarımları üretilmiştir. Üretim sürecinde 1421 adet görsel üretilmiştir. Bu görseller arasından her ülke için tutarlı olduğu düşünülen 1 görsel, toplamda 3 adet görsel seçilmiştir.

Seçim sürecinde şu adımlar izlenmiştir: Öncelikle teknik açıdan uygun olmayan (bulanık, anlamsal bütünlüğü bozuk, yinelenen) görseller elenmiştir. Kalan görseller arasından her ülkenin Hofstede'nin kültürel boyutlarını en belirgin biçimde yansıtan görseller



belirlenmiştir. Bu seçim, araştırma ekibi tarafından bağımsız değerlendirmelerle yapılmış, ardından görüş birliğine varılmıştır. Ayrıca seçim sürecinde, araştırma ekibi dışında sanat ve tasarım alanında yüksek lisans yapan öğrencilerin katkıları alınmış; bu sayede kültürel boyutların görsel yansımalarının farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi sağlanmıştır. Dolayısıyla seçim sürecinde öznel yanlılık ihtimali bulunsa da, farklı değerlendiricilerin ortak görüşleri ile bu risk azaltılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında üretilen görseller Ideogram 2.0 modeli tarafından üretilmiştir. Stil olarak gerçekçi görünüş tercih edilmiştir. Görsellerin çözünürlüğü 832x1248 pikseldir. Render değeri kaliteli olarak seçilmiştir. Araştırma sürecinde daha etkili sonuçlar elde etmek adına YZ araçlarının ücretli versiyonlarından yararlanılmıştır.

### 3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Türkiye, Danimarka ve Brezilya ülkeleriyle sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırmayı yaparken Hofstede'nin kültürel boyutlar endeksinden yararlanılmıştır. Bu endekse göre Türkiye'ye en benzer ve en zıt ülkeler seçilmiştir. Bu sınırlandırmaya ek olarak çalışma YZ araçlarının kapasitesiyle de sınırlıdır.

### 3.4 Bulgular

Görselde 1'de, soldan sağa doğru Danimarka, Türkiye ve Brezilya'nın kültürel profiline uygun olarak tasarlanmış ambalaj tasarımları yer almaktadır. Bu ambalajlar, Hofstede'nin kültürel boyutlar endeksindeki puanlar kullanılarak, yapay zekâ tarafından geliştirilmiştir.

#### Görsel 1

*Ambalaj Tasarımı Çalışmaları*



*Kaynak:* Yazar tarafından üretilmiştir.

#### 3.4.1. Danimarka

Danimarka'ya yönelik olarak tasarlanan ambalajda dikkat çeken ilk unsur, kullanılan materyalin türüdür. Bu tasarımda yer verilen kraft kâğıt, doğal kaynaklardan elde edilen bir malzeme olup geri dönüştürülebilir yapısı dolayısıyla çevre dostu nitelik taşımaktadır. Sürdürülebilirlik çabalarıyla uyum içinde olan kraft kâğıt ambalajlar, doğal çevre üzerinde en az etkiyi bırakacak şekilde üretilmektedir ("Kraft Kâğıt Nedir, Hangi Alanlarda Kullanılır?," 2023). Danimarka'nın düşük erillik puanı, toplumun daha bakım odaklı ve



çevreci değerlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ambalaj materyali olarak kraft kâğıdın tercih edilmesi, verilere uyum sağlamaktadır. Ambalajda kullanılan kahverengi doğal dünyayla yakın ilişkili nötr, alçakgönüllü bir renktir (Ambrose & Harris, 2013). Gücün eşit dağıldığı ve gösterişe yer verilmeyen bir estetiğin benimsendiği toplum yapısının yansıması olarak düşük güç mesafesi puanına işaret edebilir.

Ambalajda sade, modern ve serif içermeyen yazı tipiyle hazırlanmış bir logo tipi tercih edilmiştir. Logo, slogan ve metin doğrudan, net bir şekilde sunulmuştur. Tasarımdaki sadelik, kullanılan ifadelerin öne çıkmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım ambajda iletilmek istenen mesajın kolay bir şekilde anlaşılmasını ve herkes için erişilebilir olmasını sağlamaktadır. Danimarka'nın düşük güç mesafesi puanı, ambalaj üzerindeki mesajın herkes tarafından kolayca anlaşılabilen, eşitlikçi bir iletişim tarzını benimsemesine olanak tanımaktadır.

'Roasted with love' ifadesinin, duygusal bağ kurmayı hedeflediği ifade edilebilir. Bu "sevgi" temalı mesaj, pozitif duyguları tetikleyerek sıcak bir izlenim yaratır. Özellikle yüksek hoşgörülü toplumlarda, bu tür iyimser ve olumlu söylemler daha kolay karşılık bulabilir ve kabul görebilir.

Ambalajda kahve çekirdekleri stilize edilmiş bir şekilde, doğal bir estetikle ve sade bir görsel dil kullanılarak oluşturulmuştur. Bu tasarım yaklaşımı, Danimarka'nın estetik tercihleri ve kültürel değerleri ile ilişkilendirilebilir. Danimarka için doğa genellikle ilhamın bir parçasıdır. Zarafet, sadelik ve işlevsellik Danimarka tasarımının temel yönleri olarak bilinmektedir ("Sustainability in Denmark," n.d). Danimarka'nın düşük erillik puanına sahip olması, bu tür toplumlarda mütevazılık, iş birliği, yaşam kalitesi ve çevreye duyarlılık gibi değerlerin ön plana çıkarıldığını göstermektedir. Bu nedenle, ambalajda tercih edilen grafiklerin yumuşak kıvrımlara ve organik hatlara sahip olması Danimarka'nın düşük erillik skoru ile ilişkilendirilebilir. Bu tür ambalajlar toplumun gösteriş ve rekabet yerine denge, eşitlik ve yaşam kalitesine verdiği önemi yansıtabilir.

Ambalaj üzerinde bulunan natural (doğal), fresh (taze) ve sustainably sourced (sürdürülebilir kaynaklardan temin edilmiş) gibi ifadeler, Danimarka'nın çevreye duyarlılığını ve sürdürülebilirliğe olan bağlılığını vurgulamaktadır. Erillik boyutunun düşük olması, toplumun doğayı koruma ve sürdürülebilir değerleri teşvik etmeye yönelik bir eğilimde olduğunu göstermektedir. Yüzyıllar boyunca tarım ve balıkçılıkla şekillenmiş bir yaşam tarzı geliştiren Danimarka doğaya olan bu bağlılığını günümüzde sürdürülebilirlik konusundaki yaklaşımlarına taşımıştır ("World famous Danish design," n.d). Bunun yanında, Danimarka'nın yüksek hoşgörü puanı nedeniyle, bu tür mesajların tüketicilere daha fazla keyif ve tatmin sunmayı amaçladığı söylenebilir. Buna ek olarak, Danimarka'nın bireycilik puanının yüksek olması ambalaj üzerinde bulunan bu ifadelerin bireysel değerlere yönelik bir yaklaşımını da gösterebilir. Bu ifadeler tüketicinin sağlığı, çevreye duyarlılığı ve bireysel ihtiyaçları gibi kişisel önceliklere hitap etmektedir.

Ambalajda QR kod kullanılması, tasarımın dijital çağın gereksinimlerine uygun ve modern bir yapıya sahip olduğuna işaret edebilir. Bu durum, Danimarka'nın düşük belirsizlikten kaçınma puanı ile ifade edilebilecek yeniliklere açıklığını yansıtabilir. Yüksek bireycilik puanı göz önünde bulundurulduğunda kullanılan QR kodun bireysel bilgiye erişim ve bağımsız karar verme eğilimini desteklediği söylenebilir.



Ambalajın genelinde dengeli bir tasarım oluşturulduğu görülmektedir. Bu durum, Danimarka'nın eşitlikçi toplumsal yapısını ve tasarımda aşırılık yerine ölçülülüğe olan eğilimini yansıtmaktadır.

### 3.4.2. Türkiye

Türkiye için hazırlanan ambalaj tasarımının üst kısmında yer alan çiçek motifleriyle süslenmiş çiniler Türkiye'nin geleneksel ve toplumsal değerlere olan bağlılığını yansıtmaktadır. Osmanlı mimarisinde çiniler, önemli bir dekoratif unsur olarak geniş bir kullanım alanı bulmuştur ("İznik çinisi," t.y). Türkiye'nin düşük bireycilik puanına sahip olması toplumun kültürel değerlerini yansıtan desenlerin ambalajda tercih edilmesini sağlamış olabilir. Düşük bireycilik puanına sahip toplumlarda kolektif değerlere ve geleneklere daha fazla önem verilmektedir.

Türkiye'nin yüksek belirsizlikten kaçınma puanı, ambalaj tasarımında düzenli ve simetrik desenlerin tercih edilmesine neden olmuş olabilir. Bilim insanları, beynin simetrik nesnelere daha hızlı algıladığını ve bu durumun rahatlık ve güven hissi yarattığını belirtmektedir (Yalım, 2024).

Ambalajda, geleneksel ve resmî bir görünüm elde etmek amacıyla serifli yazı tipiyle hazırlanmış bir logo tipinin tercih edildiği düşünülmektedir. Serif yazı tiplerinin, otoriter ve profesyonel bir izlenim yarattığı, geçmişin ve deneyimin ağırlığını yansıtabilme özelliğine sahip olduğu bilinmektedir ("Serif veya sans serif fontlar," t.y) Türkiye'nin ortalamanın üzerindeki güç mesafesi puanına sahip olması, bu tercihin yapılmasında etkili olmuş olabilir. Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda toplumsal hiyerarşi ve statü farklılıkları daha fazla kabul görmektedir. Bu durum tipografiye serifli yazı tipi ve hiyerarşik metin düzeni şeklinde yansiyabilir. "Roastella" isminin büyük, merkezi ve dikkat çeken bir şekilde yerleştirilmesi, markanın başarı ve gücünü vurgulayan eril bir özellik olarak değerlendirilebilir.

Çiçek ve yaprak motifleri, uyum, zarafet ve doğallığı simgeleyebilir. Bu tür motifler, dışıl bir tasarım anlayışının doğaya bağlılık ve estetik odaklı yönünü temsil edebilir. Türkiye'nin ortalamanın biraz altında olan erillik puanı nedeniyle ambalaj tasarımında düşük ve yüksek erillik özellikleri bir arada gözlemlenebilir.

Ambalajda kullanılan kahverengi, toprağı ve doğallığı simgelerken, altın tonlarının zenginlik, zarafet, prestij (Braam, 2025), ve otoriteyi ifade ettiği söylenebilir ("Uncovering the Symbolic Meaning of Gold," 2024). Güç mesafesi yüksek olan bir toplumda, altın detayların prestij ve değer hissi yaratabileceği düşünülmektedir. Türkiye'nin erillik puanı ortalamanın altında olduğu için dışıl eğilimi biraz daha ağır basan bir konumdadır. Dolayısıyla, kullanılan yeşil rengi dışıl değerlerle ilişkilendirilebilir. Yeşil renginin yumuşak tonu çiçek motifleriyle ele alındığında dışıl değerleri güçlendirdiği söylenebilir.

Ambalaj malzemesinin lüks, dayanıklı bir duruş sergilediği ve estetik görünüme katkıda bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu özellikler yüksek güç mesafesi boyutuyla ilişkilendirilebilir. Bu tür toplumlarda, sosyal hiyerarşi ve statü farklılıklarının kabul edildiği göz önünde bulundurulduğunda bu farklılıkları vurgulayan unsurlara olumlu bakıldığı ifade edilebilir. Bu görüşe ek olarak, ambalaj malzemesinin dayanıklı bir görünüme sahip olması yüksek belirsizlikten kaçınma boyutuyla da açıklanabilir. Bu tür toplumların belirsizlikten kaçındığı dikkate alındığında dayanıklı ambalajın, ürünün güvenilirliği konusunda tüketicilere güvence sunduğu söylenebilir.





Ambalajın alt kısmında bulunan ikonlar ve metinlerin ürünle alakalı bilgileri iletmeye çalıştığı görülmektedir. Fakat ikonlar bozuk, metinler okunaksız durumdadır. Bu durum görmezden gelinirse ikon ve metinler belirsizlikten kaçınma boyutuyla ilişkilendirilebilir. Belirsizlikten kaçınma, toplumların belirsizliği azaltmak için aldığı önlemlerle ilgilidir. İronik bir şekilde bu bilgilerin anlaşılmasını önlemesi belirsizliği artırabilir. Alt kısımda okunabilen ECO ifadesi ambalajın çevre dostu olduğunu veya sürdürülebilirliğe önem verdiğini gösteriyor olabilir. Bu insanların çevresel kaygılarına hitap edebilir. Toplumda kısa vadeli yönelim yaygın olsada ortalamaya yakın puanı nedeniyle uzun vadeli yönelime uygun ibareler ambalajda görünebilir.

Slogan olarak kullanılan ‘roasted with love’ ifadesi, kurallar veya işlevsellik yerine duygusal bağ kurmaya odaklanmaktadır. Buna ek olarak, love sözcüğü pozitif duygular uyandırmakta ve olumlu bir deneyim vaat etmektedir. Bunlar hoşgörü boyutunu yansıtmaktadır. Hoşgörü boyutu yüksek toplumlarda pozitif duygular ve iyimserlik daha çok görülmektedir. Bu öğeler ortalama hoşgörü puanına sahip Türkiye gibi ülkelerde de gözlemlenebilir.

Genel olarak ambalajın el çizimi gibi görünen çiçek motifleri, tekrarlayan çini desenleri ve serifli yazı tipiyle geleneksel öğeleri birleştirerek ince bir estetik sunduğu söylenebilir. Ambalajda kullanılan markanın büyük, okunaklı ve altın-bakır tonunda vurgulandığı gözlemlenmektedir. Bu kullanımın markanın lüks algısını güçlendirdiği ifade edilebilir. Ambalajda hiyerarşinin açık bir şekilde düzenlendiği görülmektedir. Gözün öncelikle marka ismine ardından slogana kaydığı belirtilebilir. Böylelikle markanın ilk olarak kimliğini açıkladığı sonrasında vaat ettiği şeyi belirttiği aktarılabilir. Logonun üst ve alt bölümünde bulunan çini desenlerinin markaya özgü görsel bir kimlik oluşturduğu söylenebilir. Bilgilendirme bölümünün boyut olarak küçük tutulması hiyerarşide ikincil bir konumda yer aldığını göstermektedir. Ambalajda ağırlıklı olarak kullanılan yeşil, kahve ve altın renginden oluşan renk paleti bir sıcaklık sunarken kahvenin doğal rengini yansıttığı ifade edilebilir.

### 3.4.3. Brezilya

Ambalajda kullanılan canlı ve tropikal renk paletinin Brezilya'nın enerjik kültürel yapısını yansıttığı söylenebilir. Brezilyalılar, yaşama sevinci ve tutkusuyla bilinmektedir. Dans, müzik ve festivaller bu coşku ve enerjiyi yansıtmaktadır (“Brezilya,” t.y). Ortalamanın üzerinde hoşgörü puanına sahip olan Brezilya dışı dönük kişilik özellikleri ve spora katılım gibi değerleri desteklemektedir. Hoşgörülü toplumlar bireyin yüksek mutluluk düzeyine sahip olduğu, boş zamana ve sosyal ilişkilere önem veren toplumlar olarak bilinmektedir (Jandt, 2021). Bu açıdan değerlendirildiğinde tropikal renk paleti seçimi hoşgörü düzeyiyle ilişkilendirilebilir. Bu tür canlı ve parlak renklerin kısıtlayıcı kültürlerde daha az görüldüğü ifade edilebilir.

Palmiye, monstera ve diğer tropik yaprak motiflerinin Brezilya'nın genel tropikal kimliğini yansıttığı ifade edilebilir. Brezilya'nın %62'sinin amazon ormanlarından meydana geldiği ve bayraklarında bulunan yeşil rengin amazon ormanlarını temsil ettiği düşünüldüğünde (Sunay, 2021), bu motiflerin Brezilya toplumunun düşük bireycilik boyutunu yansıtarak kollektivist değerlere vurgu yaptığını belirtilebilir. Bunun yanında Brezilya'nın ortalamanın biraz altında kalan uzun vadeli yönelim puanı ve erillik puanı nedeniyle tercih edilen motiflerin sürdürülebilirlik ve doğayı korumayı vurgulamak amacıyla da kullanıldığını gösterebilir.



Ambalajda kullanılan logo serifli yazı tipiyle oluşturulmuştur. Serif kullanımının ambalajın estetik olarak zarif, geleneksel değerlere bağlı, güven oluşturan (Doğan, 2024) resmi bir nitelik kazanmasına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, Brezilya'nın ortalamanın üzerinde güç mesafesi puanına sahip olması bu seçimin gerçekleşmesinde etkili olmuş olabilir. Bu seçim Türkiye ambalajında tercih edilen logo tipi ile benzerlik göstermektedir. Ancak logo tipinin küçük harf kullanılarak oluşturulması ve ambalajda kullanılan grafik öğelerle olan ilişkisi açısından farklılık göstermektedir. Güç mesafesi puanlarına bakıldığında daha benzer logo kullanımlarının görüleceği öngörülmüştür. Bu farklılığa erillik puanı neden olmuş olabilir. Orta düzeydeki erillik puanının güçlü fakat yumuşak bir tasarım dilini desteklediği düşünülmektedir.

Ambalaj için lamine bir malzemedan yararlanıldığı düşünülmektedir. Laminasyonlu malzemeler plastik ve alüminyum gibi farklı birden fazla katmandan oluşmaktadır. Bu katmanlar sayesinde ışık, nem, oksijen gibi dış etkenlere karşı koruma sağlamaktadır. Yüksek belirsizlikten kaçınma bağlamında düşünüldüğünde tüketicilerin ürünlerin güvenilirliği ve kalitesine dair güvence aradığı söylenebilir. Bu arayışı karşılayabilmek adına laminasyonlu bir malzeme seçimi yapıldığı düşünülmektedir. Buna ek olarak ambalajın alt bölümünde yer alan bilgilendirici unsurların tüketiciler üzerinde güven oluşturduğu ifade edilebilir. Bu unsurların, ürünün kalitesi ve özelliklerine dair bilgi sağlama açısından öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ambalaj malzemesinin ürünün kalite algısını pekiştirerek ve estetik görünümünü zenginleştirerek lüks bir etki oluşturduğu ifade edilebilir. Bu özellikler, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda statü ve sosyal farklılıkların kabul görmesiyle doğrudan ilişkilidir; zira bu kültürler, farklılıkları vurgulayan unsurlara değer vermektedir.

Ambalajın genel yapısının güven veren, net bilgiler aktaran, sürdürülebilirlik odaklı ve çevreye duyarlı bir izlenime sahip olduğu düşünülmektedir. Ambalajda kullanılan canlı ve tropikal renkler hoşgörü boyutuyla, palmiye, monstera gibi yaprak motifleri düşük bireycilik ve uzun vadeli yönelim boyutuyla ilişkili olduğu ifade edilebilir. Ayrıca kullanılan logo tipinin serifli olması yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınma boyutunu yansıttığı söylenebilir. Bunun yanında ambalaj malzemesi seçiminin yüksek belirsizlikten kaçınma boyutu ve güç mesafesi boyutu bağlamında ürün güvenilirliği ve kalitesini göstermek amacıyla tercih edildiği düşünülmektedir.

#### 4. Sonuç

Küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle markalar daha rahat bir şekilde uluslararası pazarlara ulaşabilmektedir. Fakat markaların uluslararası pazarlarda başarılı olabilmesi için ürünlerinin ambalajlarını farklı kültürlerle yönelik tasarlamak zorundadır. Tüketim tercihlerinde kültürün önemi çeşitli çalışmalar tarafından ortaya çıkarılmıştır. Ambalaj tasarımı, tüketicilerin bir ürüne yönelik ilk izlenimlerini belirleyen kritik bir unsurdur. Kültürel farklılıklar bu tasarımların başarısını doğrudan etkilemektedir. Ancak, tasarım sürecinde kültürel uyumluluğun sağlanması karmaşık ve zaman alıcı olmaktadır. Çalışma bu soruna çözüm aramak için YZ araçlarını kullanarak kültürel hassasiyetle ambalaj tasarımı oluşturma kapasitesini araştırmıştır. Bunu yaparken Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramının veri setinden yararlanmıştır. Bu bölümde araştırmanın çıkarımları ve önerileri sunulacaktır.



Gerçekleştirilen araştırmada, Türkiye, Brezilya ve Danimarka ülkeleri için oluşturulmuş ambalaj tasarımları, kullanılan veri setindeki ilgili ülkelerin eğilimleriyle karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda ambajda kullanılan renkler, logo, şekiller, bilgilendirici unsurlar ve malzemenin, Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisiyle ilişkili olduğu gözlemlenmektedir. Bu gözleme dayanarak YZ araçlarının kültürel hassasiyetle ambalaj tasarımı oluşturma potansiyeli taşıdığı değerlendirilmektedir.

Türkiye, Danimarka ve Brezilya ambalajlarının alt bölümünde bulunan ikonlar ve bilgilendirici metinler incelendiğinde, Türkiye ambalajında bu unsurlarının anlaşılır bir biçimde yer almadığı gözlemlenmektedir. Metin oluşturma yetenekleriyle bilinen Ideogram adlı YZ aracının tercih edilmesine rağmen, Türkiye ambalajında bu tür bir problemle karşılaşılmasının, diğer ambalajlarla karşılaştırıldığında, ambalajın sahip olduğu detaylı arka plan görselinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Geliştirilen YZ modelleriyle bu problemin giderilebileceği düşünülmektedir.

YZ araçlarının, kültürel hassasiyetle ambalaj tasarımı oluşturmada çeşitli faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramı verileri gibi bilimsel modeller kullanılarak daha nesnel ve tutarlı ambalaj tasarımı önerileri üretilebilir. YZ araçları bu önerilerden yararlanarak hızlı bir şekilde konsept görseller oluşturabilir. Üretilen konsept görsellere A/B testi yapılarak hangi kültürel unsurların daha iyi sonuç verdiği ölçülebilir. Klasik yöntemde her farklı ülke için bir tasarımcıdan destek almak gerekli olsa da günümüzde tasarımcılar yapay zekanın sağladığı bilimsel verilere dayalı içgörülerle, birçok farklı ülke için çok daha etkin ve hedef odaklı ambalaj tasarımları geliştirme potansiyeline sahip olmuştur. YZ, veri setine bağlı olarak klişelere ve ön yargılara takılmadan kültürel detayları işleyebilir. Bu sayede markalar, yerel pazarda daha samimi bir stile sahip olabilir. YZ veriye dayalı tasarımı daha erişilebilir kılmaktadır. Büyük şirketlerle rekabet halinde olan küçük işletmeler için fırsat eşitliği sağlamaktadır. Bu yararlar dikkate alındığında şirketlerin ve işletmelerin müşterilerinin kültürlerini anlamak ve ürünlerinin ambalajlarına yansıtmak için gelecekte YZ araçlarını, kültürel hassasiyetle ambalaj tasarımı üretme süreçlerine dahil edecekleri öngörülmektedir. Ayrıca yapay zekâ temelli kültürel uyumlu tasarım süreçleri, işletmelere yalnızca yaratıcı ve kültürel açıdan daha etkili ürünler geliştirme olanağı sunmakla kalmamakta, aynı zamanda maliyet ve zaman açısından önemli avantajlar sağlayarak yeni nesil pazarlama stratejilerinde rekabet üstünlüğü elde etmelerine katkıda bulunmaktadır.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma yalnızca üç ülke (Türkiye, Danimarka, Brezilya) ile sınırlandırılmış, tek ürün kategorisi (kahve) ve yalnızca ambalaj tasarımının görsel boyutu incelenmiştir. Kullanılan veri toplama ve tasarım araçları (ChatGPT ve Ideogram) yapay zekâ kapasitesi ile sınırlı kalmış ve gerçek tüketici doğrulaması yapılmamıştır. Ayrıca, Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi temel alınmış, diğer kültürel analiz çerçeveleri dikkate alınmamıştır.

Gelecek çalışmalarda, araştırmanın bulguları farklı grafik tasarım alanlarına (poster, kitap kapağı, kurumsal kimlik, reklam görselleri) ve farklı ürün kategorilerine genişletilebilir. Daha fazla ülke ve kültürel bağlam incelenebilir; farklı kültürel analiz modelleri entegre edilerek kapsam artırılabilir. Metodolojik olarak, nitel bulgular nicel verilerle desteklenebilir, gerçek tüketici testleri ve göz izleme yöntemleri uygulanabilir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda, yeni yapay zekâ modelleri ve çoklu duyuşsal tasarım unsurları test



edilebilir. Disiplinlerarası yaklaşımlarla etik, kültürel kimlik ve yaratıcı endüstrilerdeki sosyoekonomik etkiler de araştırılabilir.

### Kaynakça

- Ahşap ambalajlar. (t.y). Erişim Adresi: <https://ambalaj.org.tr/tr/ambalaj-ve-cevre-ahsap-ambalajlar>
- Aktaş, A. D. A. (2021). Dijital platformlarda kullanılan yapay zekâ teknolojilerinin kullanıcı motivasyonları üzerinden incelenmesi: Netflix örneği [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi
- Alpaydin, E. (2014). Introduction to machine learning (3rd ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Alto, V. (2023). Modern generative AI with chatgpt and openai models: Leverage the capabilities of openai's LLM for productivity and innovation with GPT3 and GPT4 (1st ed.). Birmingham: Packt Publishing.
- Ambrose, G. & Harris, P. (2013). Grafik tasarımda renk (2nd ed.). İstanbul: Literatür
- Andersen, L. & Taylor, F. (2017). Sociology the essentials (7th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Announcing Ideogram AI. (2023, 22 August). Retrieved from: <https://ideogram.ai/launch>
- Arıkan, A. (2007). Sert plastik ambalajlar (1. Basım). İstanbul: ASD
- Anadolu'dan dünyaya yayılan kültür: Türk kahvesi (2024, 05 Aralık). Erişim Adresi: <https://ytb.gov.tr/haberler/anadoludan-dunyaya-yayilan-kultur-turk-kahvesi#:~:text=1400'1%C3%BC%20y%C4%B1llardan%20itibaren%20ekimine,vatan%C4%B1%20Yemen%20olarak%20kabul%20ediliyor.>
- Ataseven, S. (2018). Kitle kültürünün oluşumu ve günümüz sanatına etkisi. The Journal of Academic Social Science Studies, 3(67), 181–189. <https://doi.org/10.9761/jasss7571>
- Audry, S. (2021). Art in the age of machine learning (1st ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Aygün, E. (2007). Ambalajın tüketici satın alma davranışı üzerindeki etkisi: gıda maddeleri üzerinde bir araştırma [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Baker, P. (2023). Chatgpt for dummies (1st ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Başak, S. (2024). Kültürel kahramanların ambalaj tasarımında kullanımları [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Topkapı Üniversitesi.
- Becer, E. (2019). İletişim ve grafik tasarım (17. Basım). Ankara: Dost Kitapevi Yayınları.
- Becer, E. (2022). Ambalaj tasarımı (3. Basım). Ankara: Dost Kitapevi Yayınları.
- Braam, H. (2025, 26 March). Gold color: what color is gold? symbolism, meaning, hex. Retrieved from: <https://www.colorpsychology.org/gold/>
- Brezilya. (t.y). Erişim Adresi: <https://www.iskulturu.com/ulkeler/brezilya>
- Britannica dictionary. (n.d). Retrieved from: <https://www.britannica.com/dictionary/packaging>
- Brownlee, J. (2019, 15 August). What is deep learning? Retrieved from: <https://machinelearningmastery.com/what-is-deep-learning/>
- Browaeys, M.-J. & Price, R. (2015). Understanding cross-cultural management (3rd ed.). Munich: Pearson.
- Bozok, M. (2021). Kültür. Sosyal Antropoloji içinde (s. 39-55). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bulut, Y. (2020). Sosyolojiye giriş 1 (1. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
- Coppin, B. (2004). Artificial intelligence illuminated (1st ed.). Sudbury: Jones and Bartlett.
- Çetin, B. (2023). Tüketicilerin satın alma davranışlarında alt kültürün etkisi: kalecik ve çamlıdere ilçeleri örneği. Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Bilimleri Akademik Araştırmalar Dergisi, 7(16), 20-42. doi:10.58202/joecopol.1291343
- Çüçen, K. A. (2005). Kültür, uygarlık, evrensellik ve çok-kültürlülük. Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi, 6(4), 111-115.
- Demir, M. H. (2021). Aklımızın sınırlarını deniyoruz aslında, nereye kadar gidebiliriz? Pasajlar: yapay zekâ içinde, (s. 137-157). Ankara: Enormis.
- Demirkol, Z. (2021). Herkes için yapay zekâ (1. Basım). İstanbul: Genç Destek.



- Doğan, M. (2021). Yapay zekâ ve özgür irade: yapay özgür iradenin imkânı. TRT Akademi, 6(13), 788-811. doi:10.37679/trta.969912
- Doğan, M. (2021a). Güçlü yapay zekâ mümkün müdür? Pasajlar: yapay zekâ içinde, (s 85-10). Ankara: Enormis.
- Donges, N. (2024, 20 July). What are recurrent neural networks (rnns)? Retrieved from: <https://builtin.com/data-science/recurrent-neural-networks-and- lstm>
- Dong, P., & Li, X. (2025). Cultural Identity and Value Perception as Drivers of Purchase Intention: A Structural Equation Model Analysis of Cultural Products in Luoyang City. *Sustainability*, 17(3), 1317. <https://doi.org/10.3390/su17031317>
- Doğan, Ö. (2024, 15 May). Popüler yazı fontları: e-ticaret siteleri için en iyi +30 font. Erişim Adresi: <https://ikas.com/tr/blog/populer-yazi-fontlari>
- Dixon-Hardy, D. W. & Curran, B. A. (2009). Types of packaging waste from secondary sources (supermarkets). *Waste Management*, 29(3), 1198-1207. doi:10.1016/j.wasman.2008.06.045
- Doyle, K. (2023, 18 May). Explainer: what is machine learning? Retrieved from: <https://www.gsb.stanford.edu/insights/explainer-what-machine-learning>
- Emblem, A. & Emblem, H. (2012). Packaging technology: Fundamentals, materials and processes (4th ed.). Philadelphia: Woodhead Pub.
- Erdoğan, A. (2021). Tüketicilerin ambalajlardaki bilinçaltı mesajları algılama düzeyleri [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erkınay, B. (1996). Gıda ürünlerinde ambalajın tüketici algılaması üzerindeki etkisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Elements of culture. (n.d). Retrieved from: <https://open.lib.umn.edu/sociology/chapter/3-2-the-elements-of-culture/>
- Emre, S. (2007). Girişimcilik kültürü: Hofstede'in kültür boyutlarının malatya uygulaması [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Edgar, A. & Sedgwick, P. R. (2002). Cultural theory: the key thinkers (2nd ed.). New York: Routledge.
- Ferris, K. & Stein, J. (2018). The real world: an introduction to sociology (5th ed.). New York: W. W. Norton.
- Sridharan, M. A. & Pal, S. S. (2022, 28 June). Hofstede's cultural dimensions. Retrieved from: <https://thinkinsights.net/leadership/hofstede-cultural-dimensions/>
- Fırat Kalkınma Ajansı. (2015, Nisan 12). Ambalaj sektörü ve TRB1. Erişim Adresi: <https://www.kalkinmakutuphanesi.gov.tr/dokuman/ambalaj-sektoru-ve-trb1/448>
- Garfinkel, S. L. & Grunspan, R. H. (2019). The computer book from the abacus to artificial intelligence, 250 milestones in the history of computer science (1st ed.). La Vergne: Union Square & Co.
- Generative adversarial network (GAN). (2019, 10 January). Retrieved from: <https://www.geeksforgeeks.org/generative-adversarial-network-gan>
- Ghahramani, Z. (2004). Unsupervised Learning. In O. Bousquet, U. von Luxburg & G. Rätsch (Ed.), *Advanced Lectures on Machine Learning. ML 2003. Lecture Notes in Computer Science*, (p. 72-112). Berlin: Springer.
- Glassner, A. S. (2021). Deep learning: a visual approach (1st ed.). San Francisco: No Starch Press.
- Glossary of packaging terms. (n.d). Retrieved from: <https://www.fsis.usda.gov/food-safety/safe-food-handling-and-preparation/food-safety-basics/glossary-packaging-terms>
- Gözet, M., Filiz, U. ve Yılmaz, A. E. (2023). Üretken yapay zekâ. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies*, 7(1), 32-40. doi:10.36287/ijmsit.7.1.32
- Gözbüyük, Ş. H. (2015). Satın alma davranışı üzerinde ambalajın etkisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Göçer, A. (2012, 2 Eylül). Dil kültür ilişkisi ve etkileşimi üzerine. Erişim Adresi: <https://www.tdk.gov.tr/wp-content/uploads/2012/11/14.pdf>
- Hargreaves, B. (2004). Eat me: Delicious, desirable, successful food packaging design (2nd ed.). Mies: RotoVision.
- Haugeland, J. (1989). Artificial intelligence: the very idea (1st ed.). Cambridge: The MIT Press.



- Haviland, W. A., Prins, H. E. L., McBride, B. & Walrath, D. (2017). *Cultural anthropology: the human challenge* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Henslin, J. M. (2017). *Essentials of sociology: a down-to-earth approach* (12th ed.). Boston: Pearson.
- Holdsworth, J. & Scapicchio, M. (2024, 17 June). What is deep learning? Retrieved from: <https://www.ibm.com/topics/deep-learning>.
- Hofstede's cultural dimensions. (n.d). Retrieved from: <https://open.maricopa.edu/culturepsychology/chapter/hofstedes-cultural-dimensions/>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2013). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ideogram 2.0. (2024, 21 August). Retrieved From: <https://about.ideogram.ai/2.0>
- Ideogram 1.0. (2024, 28 February). Retrieved From: <https://about.ideogram.ai/1.0>
- Ideogram 0.1 is open to everyone for free. (2023, 29 August). Retrieved From: [www.ideogram.ai/publicly-available](http://www.ideogram.ai/publicly-available)
- İnce, G. (2017). İnsanlığın Yapay Zekâyla İmtihanı. İnsanlaşan Makineler ve Yapay Zekâ içinde, (s. 20-35). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Introduction to convolution neural network. (2017, 10 September). Retrieved from: <https://www.geeksforgeeks.org/machine-learning/introduction-convolution-neural-network/>
- İznic çinisi. (t.y). Erişim Adresi: <https://www.kulturportali.gov.tr/turkiye/bursa/nealinir/znik-cinisi>
- Jandt, F. E. (2021). *An introduction to intercultural communication: identities in a global community* (10th ed.). Boston: SAGE.
- Kapır, B. (2022). Yapay zekâ eksenli gelişen algoritmik toplum ve medya [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi
- Kartarı, A. (2019). *Kültürlerarası İletişim* (1. Basım). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karanlık, A. (2014). Örgüt kültürünün hemşirelerin örgütsel bağlılığına etkisi üzerine bir değerlendirme: Antalya eğitim ve araştırma hastanesi örneği [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- King, R. (2023, 30 April). Frankenstein's warning: the too-familiar hubris of today's technoscience. Retrieved from: <https://www.theguardian.com/books/2023/may/01/frankensteins-warning-the-too-familiar-hubris-of-todays-technoscience>
- Klimchuk, M. R. & Krasovec, S. A. (2013). *Packaging design: successful product branding from concept to shelf* (1st ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kottak, P. C. (2002). *Antropoloji: insan çeşitliliğine bir bakış* (1. Basım). Ankara: Ütopya.
- Kottak, P. (2011). *Cultural anthropology: appreciating cultural diversity* (16th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kocamanlar, E. (2008). Hızlı tüketim mallarında ambalajın satın alma davranışına etkisi üzerine bir model önerisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kocamanlar, E. (2009, 10 Eylül). Ambalaj ve Fonksiyonları, Ambalaj Bülteni. Erişim Adresi: <https://ambalaj.org.tr/files/es/Ambalajbulteniicerik/dosya/eylul-ekim-2009-dosya.pdf>
- Köse, U., Özsoy, K. ve Aksoy, B. (2023). *Yapay zekâ* (1. Basım). Ankara: Tübitak.
- Kraft kâğıt nedir, hangi alanlarda kullanılır? (2023, 29 Mayıs). Erişim Adresi: <https://www.unipak.com.tr/blog/icerik/kraft-kagit-nedir-hangi-alanlarda-kullanilir#:~:text=modeleline%20katk%C4%B1da%20bulunur.,Kraft%20K%C3%A2%C4%9F%C4%B1t%20Ambalaj,paketlemek%20ve%20ta%C5%9F%C4%B1mak%20i%C3%A7in%20kullan%C4%B1l%C4%B1r.>
- Kroeber, A. L. & Kluckholm, C. (1952). *Culture, a critical review of concepts and definitions* (1st ed.). New York: Vintage Books.
- Kurzweil, R. (1999). *The age of intelligent machines*. (1st ed.). Cambridge: MIT Press.



- Kurtboğan, H. (2023). Yeni dünyada yapay zekâ metaforu ve yapay zekanın çalışan performansına etkisi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi
- Kurtuluş, Ö. (2023 8 Ağustos). Yapay zekâ hangi alanlarda kullanılıyor? Erişim Adresi: <http://bilimenc.tubitak.gov.tr/makale/yapay-zeka-hangi-alanlarda-kullaniliyor>
- Martin, J. N. & Nakayama, T. K. (2010). *Intercultural communication in contexts* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- Marquis, P., Papini, O. & Prade, H. (2020). Elements for a history of artificial intelligence. In *A guided tour of artificial intelligence research* (p. 1-43). Cham: Springer International Publishing.
- McCarthy, J. (2007, 12 November). What is artificial intelligence. Retrieved from: <https://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai.pdf>
- Metz, R. (2024, 28 February). Startup ideogram raises \$80 million for AI image generation. Retrieved from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-02-28/startup-ideogram-raises-80-million-for-ai-image-generation>
- Mining, E. (2019). *Machine learning for beginners* (1st ed.). Brentford: Everooks
- Nabiyev, V. ve Erümit, A. K. (2023). Yapay zekânın temelleri. Eğitimde yapay zekâ kuramdan uygulamaya içinde, (ss. 2-35). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Nabiyev, V. (2021). *Yapay zekâ, derin öğrenme* (6. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nakliye ambalajı. (t.y). Erişim Adresi: <https://sifiratik.gov.tr/sifir-atik/sifir-atik-sozlugu/nakliye-ambalaji-ucuncul-ambalaj>
- Newton, E. (2023, 2 January). 5 types of packaging materials and their best uses. Retrieved from: <https://www.packagingdigest.com/careers-education-training/5-types-of-packaging-materials-and-their-best-uses>
- Nguyen Ngoc Thach, Kreinovich, V. & Trung, N. D. (2021). *Data science for financial econometrics* (1st ed.). Cham: Springer.
- Nilsson, N. J. (2019). *Yapay zekâ geçmişi ve geleceği* (1. Basım). İstanbul: Boğaziçi Yayınları.
- Nilsson, N. J. (1998). *Artificial Intelligence: A New Synthesis* (3rd ed.). San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Onay, A. (2016). Kültür, toplum ve kurum kültürü tanımlamaları. *Kurum Kültürü içinde* (s. 20-47). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özden, Ö. ve Sönmez, S. (2024). *Kâğıt ve Karton Ambalaj Tekniği* (1. Basım). İstanbul: Cerrahpaşa Yayınevi.
- Özkalp, E. (2018). Kültür ve kültürel değişme. *Davranış bilimleri I içinde* (s. 36-54). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pan, C. (2016). *Deep learning fundamentals: An introduction for beginners* (1st ed.). Bournemouth: Data Science Publisher
- Parlatır, İ., Gözaydın, N., Zülfiyar, H., Aksu, T., Türkmen, S. ve Yılmaz, Y. (2011). *Türkçe sözlük* (11. Baskı). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Pektaş, H. (1993). Ambalaj tasarımının önemi. *Ekonomik ve teknik dergi*, 15(376), 24-25.
- Pickover, C. A. (2019). *Artificial intelligence: an illustrated history: from medieval robots to neural networks* (1st ed.). New York: Sterling.
- Popular culture. (n.d). Retrieved from: <https://libguides.cccneb.edu/popculture/introduction>
- Ploom, K., Pentus, K., Kuusik, A., & Varblane, U. (2019). The Effect of Culture on the Perception of Product Packaging: A Multimethod Cross-Cultural Study. *Journal of International Consumer Marketing*, 32(3), 163–177. <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1660752>
- Puntsagdorj, N. (2019). Kahve tüketiminde cam ambalaj kullanımı [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Alanya
- Quigley, C. (2023). *Simply artificial intelligence* (1st ed.). New York: DK.
- Rich, E. & Knight, K. (1991). *Artificial intelligence* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sacash, B. (2023, 5 December). The abcs of gpt: what does gpt in chatgpt really mean? Retrieved from: <https://redhorsecorp.com/the-abcs-of-gpt-what-does-gpt-in-chatgpt-really-mean/>



- Şahin, B. G. ve Akballı, E. E. (2019). Tüketici davranışlarını etkileyen faktörler ve yöntem analizi. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 1(1), 43-85.
- Şanlıtürk, E. (2018). Makine öğrenme algoritmalarıyla hatalı ürün tahmini [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Schulze, J. (2024, 20 October). What is gpt? gpt-3, gpt-4 and more explained. Retrieved from: <https://www.coursera.org/articles/what-is-gpt>
- Serif veya sans serif fontlar. (t.y). Erişim Adresi: <https://www.adobe.com/tr/creativecloud/design/discover/serif-vs-sans-serif.html>
- Şeker, S. E. (2015, 21 Mayıs). Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi. Erişim Adresi: <https://mis.sadievrenseker.com/2015/03/hofstedenin-kulturel-boyutlar-teorisi-hofstedes-cultural-dimensions-theory/>
- Şengel, Ş., ve Kınam, B. (2020). Kültürel Değerlerin Ambalaj Tasarımına Yansıması: Portekiz Örneği. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, 10(26), 603-624.
- Shirkin, R. (2020). *Artificial intelligence: The complete beginners' guide to artificial intelligence* (1st ed.). Baltimore: Pearson
- Sönmez, İ. B. (2022). Ambalaj tasarımında tipografik hiyerarşi [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Spencer-Oatey, H. (2012). What is culture? A compilation of quotations. Retrieved from: [https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills\\_old/core\\_concept\\_compilations/global\\_pad\\_-\\_what\\_is\\_culture.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills_old/core_concept_compilations/global_pad_-_what_is_culture.pdf)
- Stratis, K. (2023). *What is generative AI* (1st ed.). Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Street, B. V. (2024, 28 September). Sir Edward burnett tylor. Retrieved from: <https://www.britannica.com/biography/Edward-Burnett-Tylor>.
- Sustainability in Denmark. (n.d) Retrieved from: <https://denmark.dk/innovation-and-design/sustainability>
- Sunay, Ç. (2021, 28 Aralık). Ülkeleri tanıyalım Brezilya. Erişim Adresi: <https://kumbaradergisi.com/icerikler/brezilya/>
- Tartan, Ş. (2024). Ambalaj tasarımında artırılmış gerçeklik uygulamaları: Blippar studio örneği [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Tekin, Z. (2023, 20 Temmuz). Derin öğrenme yaklaşımının gücü. Erişim Adresi: [https://tasam.org/tr-TR/Icerik/72376/derin\\_ogrenme\\_yaklasiminin\\_gucu](https://tasam.org/tr-TR/Icerik/72376/derin_ogrenme_yaklasiminin_gucu)
- The 6-D model of national culture. (n.d) Retrieved from: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-geert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Theobald, N. & Winder, B. (2006). *Packaging closures and sealing systems* (1st ed.). Oxford: Blackwell Publication
- Turan, A. (1997). ISO 9002 kalite güvencesi sisteminin ambalaj sektöründe tesisi ve uygulaması [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Types of packaging: primary, secondary & tertiary. (n.d). Retrieved From: <https://nmfta.org/types-of-packaging-primary-secondary-tertiary/>
- Uçar, T. F. (1993). Ambalaj tasarımının grafik tasarım içindeki yeri ve tasarım evrelerinin incelenmesi. [Yayımlanmamış Sanatta Yeterlilik Tezi]. Eskişehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uncovering the Symbolic Meaning of Gold. (2024, 14 February). Retrieved from: <https://nlc.com/university/uncovering-the-symbolic-meaning-of-gold-what-does-the-color-gold-represent/>
- World famous Danish design. (n.d). Retrieved from: <https://denmark.dk/innovation-and-design/design>
- What is machine learning? (2022, 11 August). Retrieved from: <https://www.oracle.com/tr/artificial-intelligence/machine-learning/what-is-machine-learning/>
- What is deep learning? (2024, 30 April). Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-deep-learning#/>
- Wood, T. (2019, 17 May). Convolutional neural network. Retrieved from: <https://deepai.org/machine-learning-glossary-and-terms/convolutional-neural-network>





- Yüksel, H. A. (2013). Sözsüz iletişim: etkili iletişimin temeli. İçinde Etkili iletişim teknikleri, (s. 35-62) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yalım, Ö. (2024, 3 Kasım). Simetri: duygu dünyamızla tasarım arasında güçlü bir bağ. Erişim Adresi: <https://www.gazeteduvar.com.tr/simetri-duygu-dunyamizla-tasarim-arasinda-guclu-bir-bag-makale-1732376>.
- Zhang, A. (2024, 10 June). What exactly is “gpt”? Explained in everyday language for AI beginners. Retrieved from: <https://medium.com/ai-for-absolute-beginners/what-exactly-is-gpt-explained-in-everyday-language-for-ai-beginners-fd2323f2836b>
- Zajac, M. (2023, 5 June). Types of packaging: primary, secondary and tertiary. Retrieved from: <https://packhelp.co.uk/types-of-packaging/>



## Extended Summary

In today's world, where globalization and digitalization processes have accelerated, it has become easier for brands to access international markets with diverse cultural structures. However, achieving success in these markets depends not only on the physical qualities of products but also on the extent to which their packaging designs align with the cultural values of target audiences. Packaging is the first point of contact between the consumer and the product and therefore plays a critical role in transmitting cultural codes. Integrating cultural codes into the design process contributes to establishing a bond between the consumer and the product, fostering a sense of trust, and enhancing loyalty toward the brand. In this context, the present study aims to reveal the potential of artificial intelligence (AI) tools in producing culturally sensitive packaging designs within the framework of Hofstede's cultural dimensions theory.

Artificial intelligence represents the modern manifestation of humanity's long-standing aspiration to create human-like entities throughout history. Emerging from a foundation in philosophy, logic, and engineering, the concept of AI is regarded today not only as a technical innovation but also as a product of human creativity and intellectual accumulation. Technologies such as machine learning, deep learning, generative adversarial networks, and large language models have enabled the use of AI across a wide range of disciplines. From healthcare to finance, and from logistics to education, AI has found significant applications and has also become an important tool within the creative industries. In the field of graphic design, practitioners employ generative AI tools both to seek inspiration and to enhance productivity. Alongside text-to-image systems such as Firefly, Midjourney, DALL·E, and Ideogram, language models like ChatGPT provide innovative contributions to conceptual analysis and content production. These developments are transforming design processes by integrating elements such as aesthetics, functionality, and speed into packaging design.

Packaging, beyond ensuring the protection of products, is defined as an external covering that fulfills functions of transportation, storage, distribution, promotion, and marketing. It must be visually appealing, convey sufficient information about the product, and reflect the brand's identity. Particularly in supermarket environments where packages compete with similar products on the shelf, attracting consumer attention becomes critically important. The effective and balanced use of graphic design elements such as color, typography, illustration, and symbols facilitates consumer recognition of packaging. However, the most decisive factor shaping the impact of these visual elements is culture. As a fundamental determinant of consumer behavior, culture shapes purchasing decisions. Therefore, effective packaging design should not only provide aesthetic integrity but also reflect the cultural values of the target audience.

Hofstede's cultural dimensions theory offers a significant framework for understanding and measuring cultural differences. The theory addresses culture across six dimensions: power distance, individualism–collectivism, masculinity–femininity, uncertainty avoidance, long-term versus short-term orientation, and indulgence–restraint. Power distance reflects societies' attitudes toward authority and inequality, while individualism–collectivism explains the position of individuals within the community. The masculinity–femininity dimension reveals the values attributed to gender roles, while uncertainty avoidance illustrates societal tolerance toward ambiguity. Time orientation indicates whether societies



prioritize short- or long-term goals, and indulgence–restraint demonstrates the influence of individual freedoms and social norms on lifestyles. These dimensions profoundly affect consumption habits, purchasing motivations, and design preferences in different societies.

The study adopts a qualitative methodological approach. Based on Hofstede’s data, the cultural profiles of Turkey, Brazil, and Denmark were examined, selected due to their distinctive cultural characteristics. Using ChatGPT, packaging design proposals were developed in alignment with each country’s cultural values, where choices of color, typography, symbols, and icons were related to cultural dimensions. Subsequently, these proposals were transformed into visual designs through the Ideogram tool. The resulting packaging examples were analyzed in terms of both cultural compatibility and visual adequacy.

Findings revealed that AI tools are capable of producing culturally sensitive, original, and creative designs. In the Turkish case, high power distance and collectivist culture were reflected in symbols emphasizing solidarity and unity, warm colors, and traditional motifs. In Brazil, a collectivist structure combined with high indulgence produced lively and playful visuals, vibrant typography, and festive designs. In Denmark, low power distance and high individualism led to minimalist and simple designs, emphasizing functionality. These differences clearly demonstrated the decisive role of cultural codes in shaping consumer perception.

The results of the study indicate that AI can generate successful outcomes in packaging design not only in terms of aesthetics but also with respect to cultural adaptation. The speed and cost advantages offered by AI enable businesses to develop more competitive strategies in international markets. Nevertheless, instances were observed in which cultural symbols were interpreted superficially, or technical errors occurred in areas such as typography. This highlights the indispensability of the human designer’s critical perspective. Thus, AI should be considered less as an independent producer in the design process and more as an auxiliary tool that supports designers in cultural analysis and visualization.

In conclusion, this research demonstrates how AI can reflect cultural sensitivity in packaging design based on Hofstede’s cultural dimensions. The findings derived from the cases of Turkey, Brazil, and Denmark confirm that AI tools can generate culturally contextualized, creative, and meaningful designs. The advantages offered by AI not only provide efficiency in terms of time and cost but also create competitive advantages by delivering solutions tailored to the cultural expectations of target audiences. By addressing an area previously unexplored in the literature, the study makes an original contribution and introduces a new perspective to the disciplines of design and marketing. This approach, which integrates AI with culture, is expected to provide businesses with an important roadmap for future international marketing strategies.



**Ek bilgiler**

**Çıkar çatışması bilgisi:** Yazarlar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik onay bilgisi:** Bu çalışma, insan katılımcılarla herhangi bir deney veya veri toplama sürecini içermediğinden etik kurul onayı gerektirmemektedir.

**Onam formu bilgisi:** Bu çalışma insan katılımcılarla herhangi bir veri toplama sürecini içermediğinden bilgilendirilmiş onam alınmasını gerektirmemektedir.

**Katkı oranı bilgisi:** Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.



Geliş Tarihi/Received: 07.07.2025  
Yayın Tarihi/Published: 30.09.2025

Kabul Tarihi/Accepted: 23.09.2025  
*Derleme Makale/Review Article*  
Doi: 10.54993/syad.1736462

## TARIMSAL PAZARLAMADA KADININ ROLÜ VE TÜRKİYE'DE KADIN KOOPERATİFLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ<sup>1</sup> *THE ROLE OF WOMEN IN AGRICULTURAL MARKETING AND DEVELOPMENT OF WOMEN COOPERATIVES IN TURKEY*

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe ERSOY YILDIRIM

Malatya Turgut Özal Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Türkiye  
ORCID No: 0000-0002-6895-309X, ayse.yildirim@ozal.edu.tr

Aysun AVCU

Malatya Turgut Özal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Türkiye  
ORCID No: 0009-0004-5280-7858, aysunhandmadestore@gmail.com

### ÖZET

Türkiye'de tarımsal üretimde kadın emeği önemli bir paya sahip olmasına rağmen, kadınlar tarımsal pazarlama süreçlerinde yeterince görünür ve söz sahibi değildir. Bu makale, Türkiye'de kırsal alanda kadının konumunu iyileştirmek üzere tarımsal pazarlama ve kooperatifleşme ekseninde bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Türkiye'de tarımsal pazarlamada kadının rolü ve kadın kooperatiflerinin bu süreçteki stratejik önemi incelenmiştir. Teorik çerçevede tarımsal pazarlamanın kavramsal yapısı ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi ele alınmış; tarım sektöründe kadın emeğinin yeri ve kadınların pazarlamadaki görünürlüğü literatüre dayanarak tartışılmıştır. Ayrıca, kadın kooperatiflerinin Türkiye'deki tarihsel gelişimi, mevcut durumu ortaya konularak bu kooperatiflerin kadınların tarımsal ürünlerini pazarlamadaki rolü ve stratejik kalkınma politikaları ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Kadın kooperatiflerinin, kadınların ekonomik güçlenmesine ve pazarlama ağlarına katılımına olumlu katkılar yaptığı bilinmektedir. Ancak finansman, eğitim ve örgütlenme gibi alanlardaki engeller nedeniyle kooperatifçilik faaliyetlerinde kadınların sorunlar yaşadığı görülmektedir. Bu sorunları aşmak üzere geliştirilen çözüm önerileri bu çalışma ile sunulmaktadır. Kadınların değer zincirindeki görünürlüğünü ve ülkemizdeki kadın girişimcilik oranını artırmak için kooperatifleşmenin desteklenmesi, eğitim ve finansman imkânlarının geliştirilmesi ve kadın odaklı politikaların güçlendirilmesi gerekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tarımsal pazarlama, kooperatifçilik, tarımda kadın emeği, kadın kooperatifleri, kırsal kalkınma.

### ABSTRACT

Although women provide a significant proportion of labor in agricultural production in Turkey, they are not sufficiently visible or influential in agricultural marketing processes. This article aims to provide a holistic perspective on agricultural marketing and cooperativism as a means to improve the status of women in rural Turkey. This article examines the role of women in agricultural marketing in Turkey and the impact of women's cooperatives on this process. The theoretical framework addresses the conceptual structure of agricultural marketing and its historical development in Turkey; it also discusses the place of women's labor in agriculture, how gender inequalities affect women's access to markets, and women's visibility in marketing, based on the academic literature. In addition, the historical development, current status, and successful examples of women's cooperatives in Turkey are presented, and the role of these cooperatives in marketing agricultural products and their relation to development policies are evaluated. Women's cooperatives contribute positively to women's economic empowerment and inclusion in marketing networks. However, due to obstacles in areas such as financing, education, and organization, women face challenges in cooperative activities. This study presents solutions to overcome these problems. To increase visibility of women in value chain and rate of women entrepreneurship in Turkey, supporting cooperative formation, improving educational and financial opportunities, and strengthening women-focused policies are essential.

**Keywords:** Agricultural marketing, cooperatives, women labor in agriculture, women's cooperatives, rural development.

<sup>1</sup> Bu çalışma birinci yazarın danışmanlığında tamamlanan ikinci yazarın yüksek lisans dönem projesi esas alınarak hazırlanmıştır.



## 1. Giriş

Küresel ölçekte tarım sektörünün dönüşümü, yalnızca üretim tekniklerini değil aynı zamanda pazarlama süreçlerini de yeniden şekillendirmiştir. Tarımsal üretimin sürdürülebilirliği, yalnızca verimliliğe değil, aynı zamanda üretilen ürünlerin etkili bir şekilde pazarlanmasına da bağlıdır. Bu bağlamda, kadınların tarımda aktif birer üretici olmalarının ötesinde, pazarlama süreçlerine etkin biçimde katılımları, kırsal kalkınmanın önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Yıldırım, 2019). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde kadınlar, gıda üretiminin büyük bölümünde kritik bir rol oynamalarına rağmen, üretim sonrası süreçlerde görünmez kalmakta ve karar alma mekanizmalarına yeterince dâhil olamamaktadırlar (Rajendran, & Karthikesan, 2014). Türkiye'de kadınların tarımsal üretimdeki emeği uzun yıllardır bilinmekle birlikte, bu emeğin ekonomik değer yaratma sürecine etkili şekilde entegre edilemediği görülmektedir. Bu noktada, kadın kooperatifleri önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Kadınların kolektif örgütlenme yoluyla hem üretimdeki hem de pazarlamadaki rollerini güçlendirmeleri, ekonomik bağımsızlıklarının yanı sıra sosyal statülerini de artırmaktadır. Türkiye'de tarım sektörü, istihdam ve geçim kaynağı olarak özellikle kırsal nüfus için kritik öneme sahiptir. Tarımsal üretimde kadınlar, ailede işgücünün temelini oluşturmakta ve tarladan sofraya uzanan değer zincirinin her aşamasında emek vermektedir. Bununla birlikte, kadınların tarımsal üretime katkıları tam anlamıyla ekonomik değere dönüşmemekte ve özellikle tarımsal pazarlama aşamasında kadın emeği görünmez kılınabilmektedir (Gülçubuk, 2010; OECD, 2014). Toplumsal cinsiyet rolleri ve kırsal yapılar gereği, kadınlar genellikle ücretsiz aile işçisi olarak tarlada çalışmakta; ürünlerin pazara taşınması, fiyatlandırılması ve satışında ise erkekler daha fazla rol üstlenmektedir. Bu durum, kadınların tarımsal gelirden aldığı payı ve karar alma gücünü sınırlayarak kırsal alanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini pekiştirmektedir. Kadınların tarım sektöründeki konumunu iyileştirmek ve ekonomik açıdan güçlenmelerini sağlamak amacıyla geliştirilen stratejilerden biri, kadın kooperatifleri aracılığıyla kadın emeğinin örgütlenmesi ve pazarlama süreçlerine dâhil edilmesidir. Kooperatif modeli, küçük üreticilerin bir araya gelerek ölçek ekonomisi yaratmaları, pazarlık güçlerini artırmaları ve değer zincirinde daha fazla söz sahibi olmaları için önemli bir araçtır (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2015). Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren, üretim ve işletme kooperatifleri adı altında kadın girişimlerinin kurulmaya başlandığı görülmektedir (Ballı, 2017). Bu kooperatifler, kadınların bir araya gelerek gıda ürünleri imalatı, el sanatları üretimi, yerel hizmetler gibi alanlarda ortak faaliyetler yürüttüğü ve ürettikleri ürünleri birlikte pazarladıkları yapılar olarak ortaya çıkmıştır. Kadın kooperatiflerinin, kadınların ekonomik hayata katılımını ve görünürliğini artırmada önemli bir rol oynadığına dair örnekler ve bulgular, literatürde giderek artan bir şekilde yer almaktadır (Özdemir, 2013; Varol, 2013; Gökşen vd., 2014; Crain, Poster, & Cherry, 2016; Çetinkaya, 2020).

Bu çalışmanın temel amacı, tarımsal pazarlama süreçlerinde kadının oynadığı rolü ortaya koymak, Türkiye'de kadın kooperatiflerinin mevcut durumunu incelemek ve kadın kooperatiflerinin geliştirilmesine yönelik stratejik öneriler sunmaktır. Bu çalışma, kırsal kalkınmanın sürdürülebilirliği açısından kadın emeğinin ekonomik değere dönüştürülmesinde kooperatifçiliğin önemini vurgulamakta ve kadınların tarımda üretimden pazarlamaya kadar olan süreçlerde yaşadığı yapısal sorunları incelemektedir. Ayrıca, kadın kooperatiflerinin pazarlama kapasitelerini artırmalarına katkı sağlayacak politikalar, destek mekanizmaları ve uygulama modelleri tartışılarak, etkili bir tarımsal pazarlama stratejisi



oluşturulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu bağlamda, çalışma, betimsel derleme kapsamında bir literatür taramasına dayanmaktadır. Öncelikle Türkiye’de tarımsal pazarlama ve kadın kooperatifçiliği üzerine yapılan ulusal ve uluslararası akademik çalışmalar, kamu kurumları raporları, kooperatif istatistikleri ve sivil toplum kuruluşlarının yayınları incelenmiştir. Bu kapsamda, 2010–2024 yılları arasında yayımlanmış bilimsel makaleler ve resmi veri kaynakları gözden geçirilmiştir. Ayrıca kadın kooperatiflerinin pazarlama faaliyetlerine ilişkin uygulama örnekleri incelenmiş; karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda, Türkiye’de kadınların tarımsal pazarlamadaki rolünü bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeye ve kadın kooperatiflerinin gelişimi için stratejik öneriler üretmeye yönelik olarak derlenmiştir. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır: (1) Tarımsal pazarlamanın kavramsal yapısı içinde kadın emeğinin yeri nedir ve Türkiye’de tarihsel olarak nasıl bir gelişim izlenmiştir? (2) Türkiye’de tarımda kadın emeğinin özellikleri ve pazarlama süreçlerindeki görünürlüğü nasıldır? (3) Kadın kooperatifleri, kadınların, tarımsal ürünleri pazarlamasında nasıl bir öneme sahiptir? (4) Kadın kooperatiflerinin başarısı için hangi engellerin aşılması gerekmektedir ve mevcut kalkınma politikaları bu yapıları nasıl desteklemektedir? Bu sorular etrafında gerçekleştirilen çalışma, bir yandan literatürde dağınık halde bulunan bilgileri derleyip, diğer yandan da politika yapıcılara ve uygulayıcılara yol gösterici olabilecek çıkarımlar sunmaya çalışmaktadır.

## 2. Türkiye’de Tarımsal Pazarlama

### 2.1. Tarımsal Pazarlama ve Türkiye’de Tarımsal Pazarlamanın Gelişimi

Tarımsal pazarlama, tarımsal ürünlerin üreticiden tüketiciye ulaştırılması sürecinde gerçekleşen tüm faaliyetleri kapsar. Tarımsal pazarlama, hasat öncesi- hasat anı- hasat sonrası pazarlama işlemleri olmak üzere, üretimi, depolamayı, taşımayı, pazar işlemlerini, fiyatlandırmayı, dağıtımı, tutundurmayı ve satışı kapsayan bir kavramdır (Rajendran, & Karthikesan, 2014:159). Bu bağlamda, tarımsal pazarlama süreci, klasik pazarlama bileşenlerinin (ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım) tarım sektörüne entegrasyonunu ifade etmektedir (Kotler, vd., 2015). Tarım sektörü, kendine özgü yapısal özellikleri nedeniyle pazarlama açısından diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Tarımsal ürünlerin çoğu çabuk bozulabilir nitelikte olup, üretim süreci büyük ölçüde mevsimsel döngülere ve iklim koşullarına bağlıdır. Ayrıca, sektörde küçük ölçekli aile işletmelerinin ağırlığı, üretim ve pazarlama süreçlerinde parçalanmış bir yapının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kotler, vd., 2015). Bu durum, tarımsal ürünlerin etkin bir şekilde pazarlanmasını karmaşıklaştırmakta ve sektöre özgü stratejik yaklaşımların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Tarihsel süreçte Türkiye’de tarımsal pazarlamanın gelişimi, üretici örgütlerinin güçlendirilmesi ve pazarlama kanallarının çeşitlendirilmesi yönünde bazı olumlu adımlar içerse de, özellikle 1980 sonrası dönemde piyasa odaklı dönüşümle birlikte küçük üreticilerin rekabet gücü zayıflamış ve pazarlama zincirinde aracılardan hâkimiyeti artmıştır. 2000 sonrası dönemde uygulanan kırsal kalkınma politikalarıyla pazarlama altyapısının desteklenmesi amaçlanmış, ancak bu desteklerin etkinliği bölgesel eşitsizlikler ve kurumsal kapasite eksiklikleri nedeniyle sınırlı kalmıştır (Güneş, 2010).



Tablo 1

*Türkiye’de Tarımsal Pazarlamanın Dönüşüm Süreçleri*

| Dönem  | Öne Çıkan Özellikler   | Kurumsal/Yasal Düzenlemeler   | Kaynaklar   |
|--|--|---|---|
| <b>Osmanlı Dönemi (19. yy sonu)</b>                  | Yerel pazarlara dayalı, geçimlik tarım, aracı tüccar ağı ağırlıklı                   | Vakıf pazaryerleri, Lonca benzeri yapılar   | Pamuk (1987)  |
| <b>Cumhuriyet’in İlk Yılları (1923–1950)</b>         | Planlı ekonomi, devlet müdahalesi, ürün fiyatlarının kontrolü                        | TMO (1938), Fiskobirlik (1935), Tarım Satış Kooperatifleri                                | Yavuz ve Yavuz (2005)                                     |
| <b>Makineleşme ve Kooperatifçilik (1950–1980)</b>    | Üretim artışı, pazarlama altyapısı eksikliği, kooperatifleşme girişimleri            | 1961 Anayasası’nda kooperatifçilik vurgusu, 1581 sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu | Güneş (2010), Karaman ve Yurdakul (2005)                  |
| <b>Liberal Dönüşüm (1980–2000)</b>                   | Serbest piyasa yapısına geçiş, devletin pazardan çekilmesi, özel sektörün artan rolü | Tarımda destekleme alımlarının azaltılması, özelleştirme politikaları                     | Karaman & Yurdakul (2005), Yavuz ve Yavuz (2005)          |
| <b>AB Uyum Süreci ve Dijitalleşme (2000–günümüz)</b> | Kırsal kalkınma, tarımda dijitalleşme, e-pazarlama, kooperatiflerin kurumsallaşması  | IPARD, KKYDP, 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatif ve Birlikleri Kanunu (2000)              | Tarım ve Orman Bakanlığı (2020); Yılmaz ve Erdoğan (2020) |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1’de görüldüğü gibi Türkiye’de tarımsal pazarlama, tarım ekonomisinin tarihsel dönüşüm süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde tarımsal üretim büyük ölçüde iç pazara yönelik ve geçimlik nitelikte olmuştur. Pazarlama faaliyetleri ise sınırlı bir ölçekte yerel pazarlar üzerinden yürütülmüştür (Pamuk, 1987). Bu dönemde merkezi planlama veya üretici örgütlenmesi söz konusu değildir; ürünler genellikle aracılar vasıtasıyla tüketiciye ulaştırılmıştır. Cumhuriyet’in ilanı ile birlikte Türkiye’de tarımsal üretim ve pazarlama faaliyetleri planlı ekonomi politikalarının etkisi altında yeniden şekillenmiştir (Güneş, 2010). 1930’lu yıllarda üzüm, incir, pamuk, fındık gibi önemli tarımsal ürünlerde üreticilerin pazarlama sorunlarını çözmek amacıyla tarım satış kooperatifleri kurulmuş ve devlet desteğiyle faaliyet göstermiştir (Güneş, 2010). Örneğin, tarihi cumhuriyetin başlarına dayanan TARİŞ (İzmir ve çevresinde üzüm, incir, pamuk kooperatifleri birliği) ve Fiskobirlik (fındık üreticileri kooperatifleri birliği) gibi büyük kooperatif birlikleri, küçük üreticilerin ürünlerini ortak markalar altında depolayıp işlemiş ve pazara daha güçlü şekilde sunmuştur (Karabağ, 2017). 1938 yılında kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO), Türkiye’de ürün alım politikalarının temel taşı olmuş ve buğday başta olmak üzere birçok temel tarımsal ürünün fiyat istikrarını sağlamayı amaçlamıştır. Aynı zamanda pazarlama zincirinde doğrudan yer alarak üreticiye alım garantisi sunmuştur (Yavuz, & Yavuz, 2005). Bu dönemde pazarlama, devlet eliyle yürütülen bir kamu görevi olarak değerlendirilmiştir. 1950’li yıllardan itibaren tarımda makineleşme ve üretim artışı, pazarlama kanallarının daha sistematik işlenmesini zorunlu kılmıştır. Bu süreçte, ürün fazlasının değerlendirilmesi ve iç pazara yönlendirilmesi amacıyla kooperatifleşme politikaları teşvik edilmiştir. Ancak bu dönemde kurulan tarım satış kooperatifleri, çoğunlukla devletin kontrolünde olup, üretici odaklı pazarlama yerine devletin üretim planlamasına hizmet etmiştir (Güneş, 2010). Bu yapılar, 1980’lere kadar devletin piyasadaki varlığının güçlü olduğu bir tarımsal pazarlama rejimi oluşturmuştur (Ballı, 2017). 1980 sonrasında uygulamaya konulan liberal ekonomik politikalar, tarımsal pazarlama alanında





önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur. Bu dönemde devletin tarım piyasalarından çekilmesiyle birlikte, pazarlama süreçleri serbest piyasa dinamiklerine bırakılmış, üretici ve tüketici arasındaki ilişkiler yeniden şekillenmiştir (Karaman, & Yurdakul, 2005). 1990'lı yıllarda bu geçiş süreciyle beraber küçük ölçekli üreticilerin pazarlama kapasitesi yetersiz kalmış, özel sektör aracılarının pazarda ağırlığı artmıştır. Özel sektör toptancı tüccarları ve hal komisyoncuları, çiftçi ile nihai pazar arasında önemli aktörler haline gelmiştir. 2000'li yıllarda, Avrupa Birliği'ne uyum süreci ve kırsal kalkınma politikaları çerçevesinde tarımsal pazarlamanın yeniden yapılandırılması hedeflenmiştir. Özellikle Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programı (KKYDP) ve Avrupa Birliği destekli IPARD Programı (2007'den itibaren) gibi projelerle üreticilerin örgütlenmesi, üretici örgütlerinin altyapısını güçlendirilmesi, pazarlama altyapısının güçlendirilmesi, soğuk zincir, ambalajlama, etiketleme, e-pazarlama kapasitesini artırılması ve markalaşma faaliyetlerinin desteklenmesi amaçlanmıştır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2020). Günümüzde Türkiye'de tarımsal pazarlama, geleneksel yapısını büyük ölçüde korumakla birlikte, dijitalleşme ve e-ticaret uygulamalarıyla dönüşüm sürecine girmiştir. Ancak bu dönüşüm, bölgesel eşitsizlikler, örgütlenme eksikliği ve altyapı sorunları nedeniyle homojen şekilde ilerleyememektedir (Yılmaz, & Erdoğan, 2020). Bu nedenle, 2000'li yıllarda Türkiye'de tarımsal pazarlamaya yönelik stratejiler iki eksende gelişmiştir. Birincisi, üretici örgütlerinin (kooperatifler, üretici birlikleri vb.) güçlendirilerek üreticinin pazarda daha avantajlı konuma getirilmesi; ikincisi ise pazar altyapısının iyileştirilmesi (hal modernizasyonu, lisanslı depoculuk, e-ticaret platformları gibi yeniliklerin teşviki) olmuştur (Yıldırım, 2014). Bu noktada kooperatifler, üreticilerin bir araya gelerek ortak pazarlama yapmalarına imkân tanıyan önemli kurumsal yapılar olarak değerlendirilebilmektedir (Duguid, Durutaş, & Wodzicki, 2015: 35).

## 2.2. Tarımsal Üretimde Kadının Rolü ve Tarımsal Pazarlamada Kadının Görünürlüğü

Türkiye'de kadınlar, tarihsel olarak kırsal ekonominin belkemiğini oluşturmuş ve özellikle aile tarımında hayati roller üstlenmiştir. Tarımsal üretimde çalışan kadınlar çoğunlukla aile içinde yardıma dayalı çalışma konumunda olmuş, yaptıkları iş "ailevi sorumluluk" olarak görülmüş ve ekonomik değeri yeterince tanınmamıştır (Müftüler, 1999). TÜİK verilerine göre, 2000'li yılların başında kırsal alanda kadınların işgücüne katılım oranı yüksek görünmekle birlikte, bunun büyük kısmı "ücretsiz aile işçisi" kategorisindeki faaliyetlerden oluşmaktadır (TÜİK, 2015). Türkiye'de genel olarak kadın istihdamı artış eğiliminde olsa da, tarım sektöründe çalışan kadın sayısı belirgin biçimde azalmıştır. Türkiye'de tarım sektörü, tarihsel olarak kadın istihdamının en yoğun olduğu sektörlerden biri olmuştur. 2000'lerin başında çalışan kadınların neredeyse yarısı tarımda istihdam edilirken, kentleşme ve hizmet sektörünün büyümesiyle bu oran düşmüştür. 2005 yılında kadınların toplam istihdamı içinde tarımın payı %48,8 iken, 2023 itibarıyla bu oran %18,3'e gerilemiştir (Kovancı, & Karakoç, 2024: 4). Başka bir deyişle, 2000'lerin ortasında her iki çalışandan biri tarımdayken, günümüzde beşte birinden azı tarım sektöründe çalışmaktadır. Bu dramatik düşüş kısmen kırsal nüfusun azalması, kısmen de tarımda yapısal değişimlerle ilgilidir (Bianet, 2024). Tarımdan çıkan bu kadın işgücü ya hizmet ve sanayi sektörlerine yönelmiş ya da işgücü piyasası dışına itilmiştir. Tarımda kalan kadın işgücü ise çoğunlukla ileri yaş gruplarında yoğunlaşmış ve genç kuşak kırsal kadınlar eğitim veya kentte iş arama gibi sebeplerle tarımdan uzaklaşmaya başlamıştır.



Ülkemizde, kadınların tarım sektöründeki yeri, sayısal olarak büyük ancak statü olarak kırılgan bir konumu ifade eder. Kadınlar hem ücretsiz aile işçisi, hem düşük ücretli tarım işçisi, hem de çiftçi eş-destekçisi gibi rollerde tarımı ayakta tutan görünmez bir güç olmuştur. Tarımda kadın emeğinin yoğun olmasına karşın, kadınlar üretimden elde edilen gelirin kontrolü ve pazarlama konularında çoğunlukla söz sahibi değildir. Aile çiftçiliğinde geleneksel iş bölümüne göre kadınlar ekim, dikim, bakım, hasat, ürünlerin ilk işlenmesi (örneğin süt sağımı, peynir yapımı, kurutma, konserveleme) gibi emek-yoğun işleri yaparken; ürünlerin pazara götürülmesi, toptancıyla veya tüccarla pazarlık yapılması ve satışından elde edilen gelirin yönetimi genellikle erkekler tarafından üstlenilmektedir. Bu durum, kadınların yaptığı işin görünürlüğünü azaltmakta ve onların “yardım eden eş” konumunda kalmasına yol açmaktadır. Örneğin birçok bölgede kadınlar sabahın erken saatlerinde tarlada çalışıp ürün toplasa da, aynı ürünleri pazarda kocaları veya erkek aile üyeleri satmakta; elde edilen gelirin tasarrufu da çoğunlukla erkeklerin kontrolünde olmaktadır. Bu olgu, literatürde “kadın emeğinin görünmezliği” olarak adlandırılmaktadır (Dayıoğlu, 2008). Bazı bölgelerde tezgahta kadınları görmek, pazarlamanın tamamını kadınların yürüttüğü anlamına gelmediği gibi “görünürlük”, tedarik, fiyatlama, taşıma/lojistik, tezgâh tahsisi, pazarlık, marka/ambalaj, sosyal medya vb. kararların kim tarafından alındığını ve gelirin kontrolünü de ifade eder. Görünürlüğün cinsiyet dağılımını veren bir veri setine ulusal ve resmi bir istatistik düzeyinde rastlanmamıştır. Ancak tarım işletmelerinin kayıtlı sahipleri içinde kadınların oranı oldukça düşüktür (örneğin tarımsal işletme sahiplerinin sadece yaklaşık %8-10’unun kadın olduğu tahmin edilmektedir) (Gülçubuk, 2010). Bu da kadınların tarımsal kredilere, destekleme ödemelerine ve üretim kararlarına erişimini kısıtlayan bir faktördür. Kadın çiftçiler genellikle “eşinin veya babasının yardımcısı” olarak görüldüğünden, resmi tarım destek programlarından da doğrudan yararlanamamaktadır. Kırsalda yaşayan ve internet teknolojilerinden uzak olan kadınların tarım teknikleri, girişimcilik, pazarlama gibi konularda bilgiye erişimleri, eğitim seviyelerinin de düşük olması nedeniyle güç olmaktadır. Ayrıca tarımsal yayım (extension) hizmetleri geleneksel olarak erkek çiftçilere odaklanarak kadınlar yenilikçi pazarlama yöntemleri, ürün çeşitlendirme, kooperatifleşme gibi konularda gereken bilgi ve networklerden yalıtık kalmalarına neden olmaktadır. Bununla beraber kırsal toplumda kadınların kamusal alana çıkışı, geleneksel değerlerce kısıtlanabilmektedir. Aynı zamanda erkek mirasçı geleneği ve toplumsal cinsiyet önyargıları, kadınların arazi ve diğer üretim varlıkları edinmesini kısıtlayan en önemli unsurlardandır (Kovancı, & Karakoç, 2024). Bu nedenle de tarımda kadınlar, Çiftçi Kayıt Sistemi’ne kendini kayıt ettirmedikleri gibi, tarımsal destek ve sübvansiyonlardan doğrudan yararlanamamaktadır. Öte yandan, kadınların tarımsal pazarlamaya katılımını teşvik etmek ve onların emeğini değerli kılmak üzere çeşitli girişimler de mevcuttur. Kadınların bireysel veya grup halinde ürünlerini doğrudan tüketiciyle buluşturabildiği üretici pazarları, kermesler, fuarlar artış göstermektedir. Özellikle yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları işbirliğiyle düzenlenen “kadın üretici pazarları”, kadınların ev yapımı gıda, el işi ürünlerini şehirli tüketicilere satabildiği mecralar sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar, kadınların pazarlama deneyimi kazanmasına yardımcı olurken, aynı zamanda tüketici nezdinde “kadın emeği” vurgusuyla bir sosyal farkındalık yaratmaktadır. Bununla birlikte, bu girişimlerin ölçeği halen sınırlı olup, kadınların tarımsal pazarlamadaki genel konumunu iyileştirmek için daha kurumsal ve sürdürülebilir çözümlere ihtiyaç duyulmaktadır. Gerek bakanlık ve sivil toplum projeleri, gerekse başarı hikayelerinin medyada yer alması, kırsal kesimde kadınların da



ticari faaliyette bulunabileceği yönünde farkındalığı artırmıştır (Şengül, & Uğurlu, 2021). Gıda, Tarım ve Orman Bakanlığı bünyesinde kadın çiftçilere yönelik özel eğitim projeleri, “Kadın Çiftçiler Yarışıyor” bilgi yarışmaları, kadın kooperatiflerinin teşviki gibi adımlar atılmıştır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 2020). Uluslararası deneyimler de göstermektedir ki, kadınların eğitimine yatırım yapmak, kaynaklara erişimini sağlamak ve emeklerinin görünürlüğünü artırmak, yalnız kadınların yaşam kalitesini değil, tüm hanehalkının refahını ve tarımsal üretkenliği artırmaktadır (Datta, & Gailey, 2012).

Tarımsal üretimde kadın emeğinin görünürlüğü, hem istatistiksel hem de toplumsal algı açısından ele alınması gereken bir konudur. Son yıllarda TÜİK ve uluslararası kuruluşlar, “ulusal hesaplarda görünmeyen emek” konusunu gündeme getirmiş, ev içi emeğin ve ücretsiz aile işçiliğinin görünür kılınması için yöntemler tartışılmıştır. Ancak pratikte henüz kadının tarımdaki ücretsiz emeğini tam anlamıyla görünür kılacak bir istatistiksel dönüşüm gerçekleşmemiştir (Varol, 2013; Özdemir, 2013). Kadın emeğinin görünür hale getirilmesi için atılması gereken adımlar vardır. Öncelikle, istatistiksel izleme ve kayıt sistemlerinin iyileştirilmesi gereklidir. Tarımda çalışan kadınların Çiftçi Kayıt Sistemi’ne kaydedilmesi teşvik edilmeli, küçük aile işletmelerinde kadın ortakların varlığı belgelenmelidir. Bu tür uygulamalar, kadın emeğini resmi olarak kayda geçirerek görünürlüğü artırmaktadır. İkinci olarak, toplumsal bilinç kazandırmak üzere kırsal kesimde hem erkeklere hem kadınlara yönelik olarak, kadın emeğinin değeri ve hakları konusunda eğitimler yapmak gerekmektedir. Örneğin, FAO ve Tarım Bakanlığı iş birliğiyle köylerde düzenlenen eğitimler sonucunda hem kadınların hem de erkeklerin farkındalık kazandığı projeler mevcuttur (Bianet, 2024; SKD Türkiye, 2023). Üçüncü olarak, kadınların örgütlenmesi ve kamusal alanda temsili kadın emeğinin görünürlüğünü artıracaktır (Şahankaya, Dedeoğlu, & Kurtuluş, 2023). Kadın üreticilerin kooperatifler çatısı altında birleşmeleri, dernek kurmaları veya üretici birliklerine katılmaları bu anlamda önemlidir. Nitekim, bazı şehirlerde “Kadın Emeği Pazarı” adı altında pazar yerleri kurulmakta, kadın kooperatifleri veya bireysel kadın üreticiler pazarlama faaliyetlerine katılabilmektedir. Bu gibi uygulamalar, kadın emeğini görünür kılan iyi örneklerdir. Dördüncü olarak, politik sahiplenme ve medya görünürlüğü de kritiktir (Şahankaya, vd., 2023). Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Tarım ve Orman Bakanlıkları arasında imzalanan Kadın Kooperatiflerini Güçlendirme İşbirliği Protokolü, bu yönde atılmış önemli bir adımdır. Protokol kapsamında 81 ilde Kadın Kooperatifleri Çalışma Grupları oluşturulmuş, kadınların kooperatifleşmesi ve eğitimine dair faaliyetler yapılmıştır (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, 2025). Yine medya organlarında tarımda başarılı kadın hikayelerinin yer alması ile toplumda takdir ve ilgi uyandırdığı gibi ülkemizde tarımda var olan kadınlara birçok yönden ilham verici olmaktadır.

### 3. Türkiye’de Kadın Kooperatifleri ve Kadın Kooperatiflerinin Geliştirilmesi

#### 3.1. Ülkemizde Kadın Kooperatiflerinin Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Türkiye’de kadın kooperatiflerinin ortaya çıkışı ve gelişimi, 1990’lı yılların sonlarından itibaren gözlemlenen toplumsal ve ekonomik dinamiklerle yakından ilişkilidir. Kadın kooperatifleri genel olarak, kadınların bir araya gelerek ekonomik faaliyet yürütmek ve dayanışma sağlamak amacıyla kurdukları çok amaçlı kooperatiflerdir (Şahankaya vd., 2023). Bu kooperatiflerin odak alanları arasında el emeğine dayalı üretim (örneğin el sanatları, tekstil), gıda üretimi ve ev yapımı yiyeceklerin satışı, çocuk bakım hizmetleri (kreş



işletmeciliği) ve benzeri toplumsal ihtiyaçlara yönelik faaliyetler sayılabilir. Ülkemizde kadın kooperatiflerinin faaliyet alanları, hem yerel toplulukların ihtiyaçlarına hem de kadınların sahip olduğu beceri ve kaynaklara bağlı olarak önemli ölçüde çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik, kooperatiflerin esnek yapısının ve yerel kalkınmadaki rolünün altını çizmektedir. Dünya Bankası tarafından Türkiye'deki kadın kooperatiflerine yönelik gerçekleştirilen çalışmanın verilerine göre, aktif kadın kooperatiflerinin %57'si gıda üretimi ve satışıyla (örneğin ev yapımı yiyecekler, reçel, turşu, unlu mamuller gibi ürünlerle) uğraşmaktadır (Duguid, Durutaş ve Wodzicki, 2015). Aynı çalışmada, kooperatiflerin %44'ünün el sanatları ve hediyeelik eşya üretimi alanında faaliyet gösterdiği, %25'inin ise doğrudan tarımsal üretim (organik sebze-meyve gibi ürünlerin yetiştirilmesi ve pazarlanması) yaptığı belirtilmiştir. Bunlara ek olarak, bazı kadın kooperatifleri dokuma ve tekstil (örneğin kilim dokuma, iğne oyası) (%19) ile hazır giyim üretimi (%8) gibi alanlarda da üretim gerçekleştirmektedir (Duguid, vd., 2015). Bu durum, kadın emeğinin geleneksel bilgi ve becerilerle nasıl ekonomik faaliyete dönüştürüldüğünü göstermesi açısından dikkat çekicidir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kadın kooperatiflerinin varlığı da önemli bir diğer boyuttur. Örneğin, bazı kooperatifler ev yemekleri lokantaları veya kafeteryalar işletmekte, bazıları ise el işi ürünlerin satıldığı mağazalar açmakta ya da çocuk bakımı, temizlik hizmetleri gibi alanlarda faaliyet göstermektedir (Varol, 2013). Bu çeşitlilik, kadın kooperatiflerinin homojen yapılardan ziyade, yerelin dinamiklerine göre şekillenen çok yönlü üretim ve hizmet modelleri geliştirdiğini göstermektedir. Nitekim kadın kooperatiflerinin temel işlevlerinden biri, üyelerinin emek ve üretimini kolektif bir yapı içinde organize ederek, piyasa taleplerine uygun biçimde pazarlamak ve böylece kadınların ekonomik çıkarlarını korumak ve geliştirmektir. Bu yönüyle kadın kooperatifleri, yalnızca üretim değil, aynı zamanda pazarlama organizasyonu olarak da işlev görmektedir (Kocacık, & Gökkaya, 2015). Kooperatif çatısı altında birleşen kadın üreticiler, ürünlerini daha geniş ölçekte ve istikrarlı bir biçimde pazarlayabilme olanağı bulur. Kadınların kooperatif bünyesinde ürünlerini üretip ortak bir marka ile pazarlaması durumunda, bu ürünler yerel marketlere veya şehir dışına satılabilecek bir ticari faaliyete dönüşür. Bu da ölçek ekonomisi yaratılması anlamına gelir (Gültekin, 2021). Kooperatifler, kadınların ürünlerinin değerini artırıp, pazarda daha iyi fiyat alabilmelerini sağladığı gibi, tek tek üreticilerin katlanamayacağı tanıtım, reklam, nakliye gibi masrafları ortak kaynaklardan karşılayarak pazarlama sürecini kolaylaştırır (Kotler, vd., 2015). Kadınlar birlikte üretim yaparken, birlikte pazarlama tekniklerini, müşteri ilişkilerini, pazar araştırmasını deneyimleyerek öğrenirler. Böylece kadın kooperatifleri sosyal ve kültürel anlamda kadınların toplumsal statüsünü güçlendirerek pazarlama süreçlerindeki rollerini pekiştirir. Bu nedenle, kadın kooperatiflerinin ekonomik hayata katılımı sadece üretimle sınırlı kalmaz, aynı zamanda sosyal girişimcilik, hizmet sunumu ve dayanışma ekonomisi gibi alanlarda da kendini gösterir.

### 3.2. Türkiye'de Kadın Kooperatiflerinin Mevcut Durumu

Türkiye'de bilinen ilk kadın kooperatif girişimlerinden biri 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır (Şengül, & Uğurlu, 2021). 1982 yılında kurulan bir kadın tekstil kooperatifi, ev eksenli çalışan kadın dokumacıları bir araya getirerek onların el emeğine dayalı ürünlerini ortak bir çatı altında değerlendirmeyi amaçlamıştır (Varol, 2013). Daha yaygın anlamıyla kadın kooperatiflerinin kuruluşu ise 2000'li yılların başında hız kazanmıştır. 1999 Marmara Depremi sonrasında, afet bölgelerinde kadınların ekonomik hayata katılımını desteklemek



amacıyla bazı kadın grupları kooperatif kurma yoluna gitmişlerdir (Şahankaya vd., 2023). Bu süreçte sivil toplum kuruluşlarının önemli katkıları olmuştur. Özellikle Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV), 2000'lerin başından itibaren kadın kooperatiflerinin kurulmasını teşvik eden ve teknik destek sağlayan öncü kurumlardan biridir. KEDV, kadınların gelir getirici faaliyetler yoluyla güçlenmesini hedefleyen projeleri kapsamında farklı illerde kadın kooperatiflerinin örgütlenmesine yardımcı olmuş, eğitim ve danışmanlık desteği sunmuştur (Duguid, vd., 2015). Bunun sonucunda, 2002-2005 yılları arasında İstanbul, Kocaeli, Düzce, Bursa gibi illerde ilk çok amaçlı kadın kooperatifleri kurulmuştur. Bu kooperatifler genellikle 7-15 kurucu kadın ortak ile yola çıkmış; içlerinde dikiş-nakış atölyesi, gıda üretim atölyesi ve çocuk bakımevi gibi birimler barındıran işletmeler şeklinde örgütlenmiştir (Özdemir, 2013). Kadın kooperatiflerinin sayısında belirgin artış gözlenen ilk yıl 2004 olmuştur. Yapılan bir araştırmaya göre, 1999'dan 2004'e kadar geçen sürede kurulan kadın kooperatifi sayısında dalgalanmalar olsa da 2004 yılı adeta bir zirve noktasıdır. 2004 yılında ülke genelinde çeşitli illerde birden fazla kadın kooperatifi kurulmuş ve aktif şekilde faaliyete geçmiştir (Duguid, vd., 2015). 2000'lerin ikinci yarısında ve 2010'ların başında da kadın kooperatifi kuruluşları devam etmiştir. 2010, 2011 ve 2013 yılları kadın kooperatiflerinin yeniden artış gösterdiği yıllar olmuştur. Başlangıçta Marmara ve Ege bölgelerinde yoğunlaşan kadın kooperatifleri, İç Anadolu (Konya, Kayseri gibi), Karadeniz (Samsun, Sinop gibi), Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde de (Diyarbakır, Mardin gibi illerde) kurulmaya başlamıştır. Kadın kooperatiflerinin iletişim ve işbirliğini geliştirmek üzere daha üst ölçekli örgütlenme çabaları da görülmektedir. 2013 yılında çeşitli kadın kooperatiflerinin bir araya gelerek "Kadın Kooperatifleri İletişim Ağı (KİA)" adı altında bir ağ kurdukları, bu ağın misyonunun bilgi paylaşımı, ortak sorunlara çözüm arayışı ve savunuculuk olduğu belirtilmektedir (KİA, 2015). KİA, ülke genelindeki kadın kooperatiflerinden temsilcileri bir araya getiren toplantılar düzenlemiş, eğitim seminerleri ve çalıştaylar yapmıştır. Bu sayede dağınık durumdaki kadın kooperatiflerinin birbirinden haberdar olması, iyi uygulamaların transferi ve ortak ses oluşturma yönünde adımlar atılmıştır (TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu, 2015). Türkiye'de kadın kooperatifleri, özellikle 2010'lu yılların sonlarına doğru yasal statüleri ve destek mekanizmaları açısından daha görünür hale gelmiş ve kamu politikalarının bir parçası olarak kurumsal düzeyde tanınmaya başlamıştır. Bu süreçte en dikkat çekici gelişmelerden biri, 2019 yılında Ticaret Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı ile Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı arasında imzalanan "Kadın Kooperatiflerinin Güçlendirilmesi İşbirliği Protokolü" olmuştur. Bu protokol ile kadın kooperatiflerinin eğitim, finansman ve mentorluk gibi alanlarda desteklenmesi, örgütsel kapasitelerinin güçlendirilmesi ve kırsal kalkınma sürecinde etkin aktörler haline gelmeleri amaçlanmıştır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü-KSGM, 2019). Protokol çerçevesinde çeşitli illerde kadın kooperatiflerine yönelik hibe destek programları uygulanmış, kooperatifçilik faaliyetlerini teşvik etmek amacıyla bilgilendirme ve farkındalık çalışmaları yürütülmüştür. 2020 sonrasında artarak devam eden bu gelişmeler, devletin kadın kooperatiflerini sadece ekonomik kalkınmanın değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliği ve kadın istihdamı politikalarının bir bileşeni olarak değerlendirmeye başladığını ortaya koymaktadır (Uluslararası Çalışma Örgütü- ILO, 2022). 2020-2024 yılları arasında Türkiye'de kadın kooperatiflerinin kuruluş ve faaliyet durumlarına ilişkin istatistikleri içeren grafik, Şekil 1'de sunulmaktadır. Yıllık bazda aktif kooperatif sayılarını ve 2024 yılı itibariyle aktif/inaktif oranları görülmektedir (Ticaret Bakanlığı Kooperatif Bülteni, 2025).



## Şekil 1

2020–2024 Yılları Arasında Kurulan Aktif Kadın Kooperatifleri



2020–2024 yılları arasında Türkiye’de kadın kooperatiflerinin aktif durumlarını yıl bazında incelemek amacıyla, Tablo 2’deki veriler, Ticaret Bakanlığı’nın Kooperatifler Bilgi Sistemi (KOOP-BİS), Kooperatif Bültenleri (2021–2025) ve akademik araştırma raporlarından (Publicus, 2024) derlenmiştir. Buna göre, 2020 ve 2021 yıllarında kadın kooperatiflerinin kuruluş sayılarında dikkat çeken bir artış yaşanmıştır. Bu durum, kamu politikaları ve kadın girişimciliğini teşvik eden projelerin etkisiyle açıklanabilir. 2022 itibarıyla yeni kuruluşlarda azalma gözlemlenmiştir. Ekonomik daralma, piyasa belirsizlikleri ve kurulan kooperatiflerin sürdürülebilirlik sorunları bu azalışın nedenleri olarak söylenebilir. Bakanlık verilerine göre 2024 yılında sistemde görünür olmayan ancak fiilen pasifleşmiş çok sayıda kooperatif olduğu da görülmektedir (Ticaret Bakanlığı Kooperatif Bülteni, 2025).

**Tablo 2**

2020–2024 Yılları Arasında Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Aktif Durumları

| Yıl  | Yeni Kurulan (Aktif) | Toplam Tahmini | Genel Değerlendirme   |
|------|----------------------|----------------|---|
| 2020 | 253                  | 253+           | Covid-19 sonrası dönemde ivme kazanmıştır.  |
| 2021 | 328                  | 581+           | En yüksek kuruluş yılına ulaşılmıştır.  |
| 2022 | 227                  | 808+           | Kuruluşlar yavaşlamaya başlamıştır.   |
| 2023 | 183                  | 991+           | Yıllık artış düşmeye devam etmektedir.  |
| 2024 | 200                  | 1.191          | 2024 sonunda toplam sayı Ticaret Bakanlığı’na göre 944’tür, bazı kapananlar/ birleşenler sistemden düşülmüştür. |

**Kaynak:** Ticaret Bakanlığı Kooperatif Bülteni (Ocak 2025).

2020–2024 döneminde Türkiye’de kadın kooperatiflerinde dikkat çekici bir niceliksel artış yaşanmıştır. Ancak sürdürülebilirlik açısından pasifleşen kooperatif sayısının sistemli olarak izlenememesi, kamu politikalarının sadece sayıya odaklı kurgulanması gibi zayıflıklar mevcuttur. Bu nedenle kadın kooperatifleri politikalarının, yalnızca kuruluş değil süreklilik ve pazarlama gücü odaklı olarak revize edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Kadın kooperatiflerinin kurumsal kapasitesinin artırılması, kırsal kalkınma ve toplumsal eşitlik hedeflerine ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, kadın kooperatiflerinin güçlendirilmesi yönündeki girişimler, kooperatifçiliğin sürdürülebilirliği açısından önemli bir zemin oluşturmaktadır.



### 3.3. Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Karşılaştığı Sorunlar

Kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliğini ve büyümesini engelleyen çeşitli sorunlar literatürde kapsamlı şekilde tartışılmıştır (Crain, vd. 2016; Özdemir, 2013; Varol, 2013). Ülkemizde bu sorunlar genel olarak dışsal (çevresel) sorunlar ve içsel (örgütsel) sorunlar olarak iki grupta incelenebilir.

Kadın kooperatiflerinin en önemli dışsal sorunu finansmandır. Birçok kadın kooperatifi, kurulurken üyelerin sınırlı sermaye katkıları ile yola çıkmakta ve gereken işletme sermayesini oluşturmakta zorlanmaktadır. Kooperatiflerin krediye erişimi de genellikle sınırlıdır; bankalar, teminat yetersizliği ve kooperatiflerin küçük ölçekli olmaları nedeniyle kredi vermekte isteksiz davranabilmektedir (Saraç, 2025). Bu da işletme sermayesi veya yatırım yapmak isteyen kadın kooperatiflerinin önünü tıkayan bir faktördür. Dünya Bankası çalışmasında (2015), aktif kadın kooperatiflerinin neredeyse tamamının maddi sermaye eksikliği yaşadığı belirtilmiştir (Word Bank, 2015). Bazı kooperatiflerin kuruluş aşamasında hibe aldığı görülse de, bu hibelerin sürekliliği olmayınca kooperatif zamanla kendini çevirmekte güçlük çekmektedir. Yasal ve bürokratik engeller de dışsal sorunlar arasındadır (Çetinkaya, 2020). Türkiye’de kooperatif kurmak, belirli bir bürokratik süreç (ana sözleşmenin onayı, noter masrafları, ticaret siciline kayıt gibi) gerektirir ve belli bir maliyeti vardır (Saraç, 2024). Bu işlemlerin karmaşıklığı ve mali yükü, özellikle kırsal kesimde ilk defa bir araya gelen kadınlar için caydırıcı olabilmektedir (Düzenli, 2021). Kooperatif kurulduktan sonra da resmi defter tutma, genel kurul yapma, mali bildirimler gibi yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi gerekir. Kadın kooperatifleri çoğu zaman bu konularda profesyonel destek alacak kaynaklara sahip değildir. Örneğin, bir kısım kadın kooperatifi kuruluş sonrasında yasal defter tutma veya vergi bildirimlerinde hata yaptığı için para cezalarıyla karşılaşmış, bu da kooperatifin dağılmasına yol açmıştır (Özdemir, 2013). Yine bazı kooperatifler, tüzük gereği ortak dışından işçi çalıştıramadıkları için büyümemektedir; hizmet veya üretim talepleri arttığında yeni eleman alımı yasal engellere takılabilmektedir. Bu tür yasal kısıtlar, kooperatiflerin esnek büyümesini engelleyen faktörler olarak rapor edilmiştir (Çetinkaya, 2020).

Kadın kooperatiflerinin içsel (örgütsel) dinamiklerinden kaynaklanan sorunların başında, işletme ve yönetim bilgi/beceri eksikliği gelmektedir (Düzenli, 2021). Kooperatif kurucusu ve üyeleri çoğunlukla ilk kez ticari bir işletme yönetmektedir ve finansal planlama, pazarlama stratejisi geliştirme, muhasebe tutma, yasal mevzuata uyum gibi konularda deneyimsizdir. Araştırmalar, kadın kooperatiflerinin kurucu ve yönetim kadrolarının, işletmecilik becerilerinin, genellikle sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır (Duguid, vd., 2015). Örneğin, kadın kooperatiflerinin yöneticilerinin önemli bir kısmı, kooperatif ile dernek veya vakıf arasındaki farkları tam idrak edememektedir; bazı üyeler kooperatifi sanki kâr amacı gütmeyen bir dernek gibi algılamakta, bazıları tamamen ticari bir şirket gibi düşünmektedir. Bu algı farkı, kooperatif içinde ortak bir vizyon oluşturmayı güçleştirmekte ve zamanla çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir (Özdemir, 2013). İş bölümü ve katılım konuları da kooperatif içinde sıkça yaşanan meselelerdir. Kadın kooperatiflerinde bazen tüm yük birkaç aktif üyenin üzerine kalırken diğer üyeler yeterince katkı sunmamaktadır (Duguid, vd., 2015). Bir diğer içsel sorun, örgütlenme ve birlikte çalışma kültürü, eksikliğidir. Türkiye’de kooperatifçilik kültürü, tarım satış kooperatifleri gibi alanlarda erkekler arasında belirli ölçüde bulunsa da kadınlar arasında yeni gelişmektedir. Birçok



kadın, daha önce ortak karar alma, birlikte iş yapma deneyimine sahip değildir. Bu nedenle kooperatif içerisinde zaman zaman güven problemleri, iletişim eksiklikleri yaşanabilmektedir. Üyelerin bazısı sorumluluk almaya çekinirken, bazısı da demokratik yönetim yerine kişisel kararlarla hareket edebilmektedir. Kollektif çalışma becerisi ve birlikte iş yapma, anlayışının eksikliği, kooperatifin içsel kapasitesini zayıflatan etkenlerdendir. Araştırmalarda “associative skills” (kooperatifçilik becerileri) adı verilen becerilerin (üyeleri katılıma teşvik etme, güven inşa etme, birlikte karar alma, topluluk öncülüğü vb.) kadın kooperatiflerinde geliştirilmesinin kritik olduğu ortaya konulmuştur (Duguid, vd., 2015). Kadın kooperatiflerinin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü olumsuz etkileyen önemli içsel sorunlardan biri de, işletme kapasitesindeki yetersizlikler ile pazarlama alanındaki kısıtlılıktır (Demirdirek, & Yalçın, 2021). Üretim faaliyetinde bulunan birçok kadın kooperatifi, gerekli makine ve ekipmandan yoksun olduğu için üretim süreçlerinde verimlilik sağlayamamakta ve ürün kalitesinde standardizasyonu sürdürmemektedir. Bu durum, hem üretim maliyetlerini artırmakta hem de pazarda rekabet edebilirliği azaltmaktadır (Özdemir, 2013). Pazarlama konusunda da benzer sınırlılıklar göze çarpmaktadır. Kooperatif üyelerinin çoğunluğu pazarlama deneyimine sahip değildir ve bu durum, ürünlerin etkin bir şekilde hedef kitleye ulaştırılmasını zorlaştırmaktadır. Nitekim bazı kooperatiflerin, satış kanallarına erişememesi nedeniyle ürettikleri ürünleri stoklamak zorunda kaldıkları ve bu nedenle ekonomik zarar yaşadıkları belirtilmektedir (Varol, 2013). Geleneksel satış yöntemlerinin ötesine geçerek internet üzerinden pazarlama yapılması ise, teknik bilgi eksikliği ve dijital altyapının yetersizliği nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Bu dijital dönüşüm eksikliği, kooperatiflerin pazarlarını yalnızca yerel çevre ile sınırlandırmalarına neden olmaktadır (Yılmaz, & Erdoğan, 2020).

### 3.4. Ülkemizde Kadın Kooperatiflerinin Geliştirilmesine Yönelik Çözüm Önerileri

Kadınların üretim ve pazarlamadaki konumunun güçlenmesi, aslında kadın emeğinin ekonomik olarak değerinin artması demektir (Crain, vd. 2016). Üretim ve pazarlama süreçlerinde kadının konumu geleneksel olarak ikincil ve destekleyici görülmüşse de, değişen koşullar ve bilinçlenme ile bu durum dönüşümlenmektedir. Kadınlar, tarımda girişimci, üretici, pazarlamacı ve karar verici roller üstlendikçe hem kendi yaşam koşullarını hem de kırsal ekonominin dinamizmini olumlu yönde etkileyeceklerdir. İşte kadın kooperatifleri, tam da bu ihtiyaca yanıt veren ve kadınların birlikte hareket ederek pazarda güç kazanmalarını amaçlayan yapılar olarak önem kazanmaktadır. Kadın kooperatiflerinin karşılaştığı finansman, eğitim, yasal mevzuat, toplumsal kabullenme gibi engeller, bu girişimlerin başarısını sınırlamaktadır. Birçok kadın kooperatifi, sermaye yetersizliği veya yönetim sorunları nedeniyle kısa ömürlü olmaktadır. Dolayısıyla, kadın kooperatiflerinin uzun vadeli başarılı olabilmesi için hem içsel kapasite geliştirme hem de dışsal destekler kritik çözümler olarak değerlendirilmektedir (Jones, vd. 2012). Kadın kooperatiflerini desteklemek, sadece kadınlar için değil, genel kalkınma hedefleri için de kazanç sağlamaktadır. Bu nedenle, ulusal kalkınma planları ve kırsal kalkınma programlarında kadın kooperatiflerine özel yer verilmesi, bu yapıları destekleyecek finansman ve eğitim mekanizmalarının kurulması gerekmektedir. Gıda, Tarım ve Orman Bakanlığı'nın kadın çiftçilere yönelik hibe ve eğitim programları, kadınların kendi başlarına üretim yapmalarını teşvik etmiştir. Bunun sonucunda bazı bölgelerde kadın üreticiler doğrudan pazar için üretim yapan girişimciler haline gelmektedir (Mısır & Suzuki, 2023). Ancak genele bakıldığında, büyük ölçekli pazarlama ve ticaret faaliyetlerinde kadınlar yeterince temsil edilmemektedir





(Acar, 2018). Tarım sektöründe kadınların sadece emekçi değil, aynı zamanda girişimci ve işletme sahibi olarak da konumlandırılması önemlidir.

Son yıllarda atılan adımlar olumlu olmakla birlikte, daha sistematik ve yaygın çabalara ihtiyaç vardır. Kadın kooperatifleri, buldukları bölgenin sosyoekonomik koşullarına bağlı olarak farklı başarı ölçütlerine göre değerlendirilmekte; bazı kooperatifler yerel düzeyde markalaşarak ürünlerini ulusal pazarlara taşımayı başarmış ve böylece gelir seviyelerini artırmıştır. Başarı, kimi kadın kooperatifleri için finansal sürdürülebilirliğe sahip, kârlı bir işletme haline gelebilmek anlamına gelirken; bazıları için daha fazla kadına ulaşmak, toplumsal katılımı artırmak ve sosyal fayda üretmek öncelikli hedef olabilmektedir (Aksoy & Aytekin, 2020). Kooperatiflerin başarısına ilişkin bir diğer önemli unsur ise, bu yapıların uzun ömürlü olması, yani süreklilik göstererek faaliyetlerini istikrarlı bir biçimde sürdürebilmesidir. Zira pek çok kadın kooperatifi kuruluşundan sonraki ilk birkaç yıl içinde dağılırken, bazıları on yılı aşkın süredir faaliyetlerine devam etmektedir (Demirdirek & Yalçın, 2021). Nitel araştırmalar, özellikle kamu kurumları, yerel yönetimler veya sivil toplum kuruluşlarıyla iş birliği geliştiren ve dış desteklerden yararlanan kooperatiflerin daha dirençli bir yapıya kavuştuğunu ve uzun vadede yaşama şanslarının arttığını göstermektedir (Kümbetoğlu & Dedeoğlu, 2022). Sağlıklı politikalar geliştirebilmek için, kadın kooperatiflerinin sayısı, ekonomik performansı, ihtiyaçları gibi konularda düzenli veri toplanmalı, izleme değerlendirme yapılmalıdır.

Bu doğrultuda, çeşitli paydaşlar için şu öneriler aşağıda sunulmuştur:

*-Politika Yapıcılara Öneriler:*

Kalkınma politikaları ile kadın kooperatifleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için, mevcut destek mekanizmalarının etkinliğine ve geleceğe dönük gereksinimlere bakmak önemlidir. Bu yapıları destekleyen politika çerçevesinde, kadın kooperatiflerine özel hibe, kredi ve teşvik programları oluşturulması sağlanabilir. Örneğin “Kadın Kooperatifleri Destek Fonu” kurularak projelerine göre geri ödemesiz destek verilebilir. Sürdürülebilir finansman ihtiyacını karşılayabilmek için KOSGEB gibi KOBİ’leri destekleyen kuruluşların programlarında kadın kooperatiflerine öncelik tanınması veya özel destek paketleri oluşturulması bir çözüm yolu olabilir. Eğitim ve teknik destek de bir diğer kritik politika alanıdır. Kooperatif içi eğitimler genellikle sivil toplum kuruluşları eliyle veya uluslararası projelerle sağlanmaktadır (KEDV, 2025). Devletin kooperatifçilik eğitimlerini özellikle kadın odaklı olarak yaygınlaştırması, Tarım ve Orman Bakanlığı’nın yayım faaliyetlerine kadın kooperatiflerini dahil etmesi faydalı olacaktır. Ticaret Bakanlığı ve Tarım Bakanlığı işbirliğiyle kadın kooperatiflerine yönetim, pazarlama, ürün geliştirme konularında ücretsiz eğitimler faydalı olacaktır. Her kooperatife düzenli danışmanlık yapacak mentorler atanabilir. Kooperatifler Kanunu’nda kadın kooperatiflerinin kuruluşunu kolaylaştırıcı maddeler eklenebilir. Ayrıca kooperatiflerin vergi ve SGK prim yüklerinde belli bir süre muafiyet veya indirim sağlanabilir. Kamu kurumları ve belediyeler, kadın kooperatiflerinin ürünlerini satın alarak (örneğin okul yemekhaneleri, hastane mutfakları için gıda alımında) onlara pazar garantisi sunabilir. Ayrıca fuarlarda ücretsiz stant verilmesi, e-ticaret siteleriyle anlaşmalar yapılması teşvik edilebilir. Türkiye’nin ekonomik kalkınma politikalarında sıkça vurgulanan “kapsayıcı büyüme” ilkesi, dezavantajlı grupların ekonomiye katılımını gerektirir (Yıldırım, 2019). Kadın kooperatifleri, kırsal ve kentsel dezavantajlı kadınların kendi emekleriyle ekonomiye katılmalarını sağladığı için, kapsayıcı büyümenin somut



araçlarından biri olarak görülebilir. Bu nedenle, politika yapıcılara kadın kooperatiflerini desteklemeye devam etmeleri ve bu desteği daha planlı ve yaygın hale getirmeleri önerilmektedir.

*-Kadın Kooperatiflerine ve Üyelerine Öneriler:* Son yıllarda kırsal kalkınma projeleri ve kooperatifleşme girişimleriyle kadınlar üretimlerini ticarileştirmeye teşvik edilmektedir. Özellikle de Kadın Girişimi Üretim ve İşletme Kooperatifleri kurularak, kadın üreticilerin birlikte üretim yapıp pazarlama becerilerini geliştirmeleri hedeflenmiştir. Bu girişimler, kadınların işletmesini yöneten, finansmanını planlayan ve ürününü pazarlayan kişiler olmasını amaçlamaktadır (Yıldırım, & Şenkal, 2025). Bu doğrultuda kadın kooperatiflerinin ve üyelerinin kooperatifler arası iletişim ve işbirliği ağlarını güçlendirmeleri, deneyim paylaşımı yapmaları önerilir. Kooperatiflerin, faaliyetlerini ciddiyle planlaması ve mümkünse profesyonel destek alması faydalı olacaktır. Hatta finansman elveriyorsa bir muhasebeci veya pazarlama uzmanı istihdam etmek uzun vadede getirisi yüksek bir yatırım olabilir. Piyasada rekabet edebilmek için ürün kalitesine ve çeşitliliğine yatırım yapılabilir, organik ürün sertifikası almak, coğrafi işaret başvurusu yapmak gibi katma değeri yüksek ürünlere yönelebilir.

*-Sivil Toplum Kuruluşlarına ve Destekleyici Kuruluşlara Öneriler:* Birleşmiş Milletler ajansları (UNDP, UN Women), Dünya Bankası, Avrupa Birliği fonları gibi kaynakların, Türkiye’de kadın kooperatiflerinin yaygınlaşması ve kapasitelerinin artması için proje bazlı destekleri sürdürdüğü bilinmektedir. KEDV gibi kuruluşlar başarılı bir model olarak sürdürdükleri teknik destek programlarını genişletebilir, daha fazla ilde yeni kooperatiflerin kurulmasına öncülük edebilir. Uluslararası kuruluşlar (UNDP, FAO, UN Women vb.), kadın kooperatiflerini destekleyen projelere fon ayırmaya devam ederek bu konuda pilot projelerden elde edilen uygulamalar yaygınlaştırılabilir. Üniversiteler ve araştırma kuruluşları, kadın kooperatifleri konusunda etki analizi çalışmalarını artırabilir, hangi modellerin işe yaradığı bilimsel verilerle ortaya konulabilir. Ayrıca üniversitelerde işletme bölümlerinde veya ziraat fakültelerinde “koopertifçilik bilim dalları” kurularak lisansüstü eğitimlerle kooperatifçilik sorunları çözümlenebilir.

### **3.4.1. Türkiye’de Kadın Kooperatiflerinin Geliştirilmesine Yönelik Pazarlama Önerileri**

Türkiye’de kadın kooperatiflerinin sayısal olarak artış gösterdiği gözlemlense de, bu yapılar genellikle küçük ölçekli üretim yapıları olarak faaliyet göstermekte ve pazarlama açısından yerel düzeyde sınırlı bir etki yaratmaktadır (Acar & Bayraktar, 2020). Özellikle tarımsal pazarlama alanında etkinlik gösteren kadın kooperatiflerinin ulusal pazarlara entegrasyonunda karşılaşılan sorunlar arasında ölçek ekonomisinin sağlanamaması, markalaşma eksikliği, lojistik kapasite yetersizliği ve dijital pazarlama kanallarına sınırlı erişim yer almaktadır (Yıldırım, 2019; ILO, 2022). Bu kapsamda kadın kooperatiflerinin sürdürülebilir biçimde büyümesi ve daha geniş pazarlara erişebilmesi için stratejik pazarlama yaklaşımlarını benimsemesi gerekmektedir. Literatürde, kadın kooperatiflerinin pazara erişim stratejileri arasında doğrudan satış (pazar yerleri, fuarlar, köy festivalleri), sosyal medya ve e-ticaret platformları aracılığıyla dijitalleşme, kamu kurumlarıyla tedarik anlaşmaları yapma (örneğin okul yemekhaneleri veya belediye sosyal tesisleri için gıda tedariki), bölgesel markalaşma çabaları ve üretici birlikleriyle ağ kurma gibi yöntemlerin öne çıktığı belirtilmektedir (Kümbetoğlu & Dedeoğlu, 2022; Eren & Koç, 2023). Özellikle, markalaşma, ambalajlama, etiketleme gibi pazarlama süreçlerinin temel bileşenlerinde de önemli destek ihtiyacı olduğu görülmektedir (Özdemir, 2013; Varol, 2013). Bu alanlarda



uzmanlık, ürünlerin piyasa değerini artırma ve tüketici algısında güven oluşturma konuları dikkate alınmalıdır. Kadın kooperatiflerinin sadece üretim süreçlerinde değil, aynı zamanda ürünlerini pazara sunma ve marka oluşturma aşamalarında da kurumsal destek ve kapasite geliştirme çalışmalarına ihtiyaç vardır. Son yıllarda dijitalleşme, kadın kooperatifleri açısından önemli bir fırsat alanı olarak değerlendirilmekte; sosyal medya üzerinden yapılan satışlar, hem hedef kitleye doğrudan ulaşmayı kolaylaştırmakta hem de düşük maliyetli tanıtım ve marka bilinirliği sağlamaktadır (Özdemir, & Duman, 2022). Özellikle de e-ticaret yoluyla ürünlerini satmaya başlayan kadın kooperatifleri sosyal medya üzerinden yerel ürün siparişi alır hale gelmiştir (Aksoy, & Aydın, 2021). Bu gibi gelişmeler, dijitalleşmenin kadınlar için fırsat penceresi olabileceğini göstermektedir. Ancak bu tür stratejilerin etkili biçimde uygulanabilmesi için dijital okuryazarlık düzeyinin yükseltilmesi, ürün standartlarının belirlenmesi, ambalajlama ve sertifikasyon gibi süreçlerin kurumsallaştırılması gerekmektedir (Şengül, & Uğurlu, 2021). Kooperatif üyesi kadınlar arasında yapılan bir ankette, kadınların %70'inden fazlası kooperatif sayesinde yeni müşterilere ulaştıklarını ve ürünlerini eskisine göre daha uzak bölgelere satabildiklerini belirtmiştir (Duguid, vd., 2015). Pazarlama ağlarının genişlemesi, kadınların tek başlarına aşmaları zor olan bir engelin kooperatif sayesinde aşıldığı anlamına gelmektedir. Birçok kadın, kooperatif öncesinde sadece köyünde veya kasabasında ürün satabilirken, kooperatif sonrasında il merkezine, hatta diğer illere mal gönderebilmiştir. Özellikle kooperatif markası oluşturup bunu tanıtılabilen girişimler, e-ticaret platformlarına girerek ulusal pazarda müşteri bulmaya başlamıştır. Bu tür başarılar her ne kadar toplam içinde azınlıkta olsa da, potansiyeli göstermesi açısından değerlidir. Kadın kooperatiflerinin pazarlama faaliyetlerine katılım biçimleri incelendiğinde, farklı düzeylerde örgütlenmiş çok kanallı stratejiler kullandıkları görülmektedir (Yılmaz, & Erdoğan, 2020). Bu stratejiler arasında yerel pazar yerlerinde stant açmak, kooperatif ürünlerinin kolektif mağazalarda satılması, belediyeler veya fuar organizasyonları aracılığıyla sipariş temin edilmesi ve internet ile sosyal medya gibi dijital platformlar üzerinden doğrudan satış yapılması gibi yöntemler öne çıkmaktadır. Kadın kooperatiflerinin pazarlama kapasitesini artırmaya yönelik çok düzlemli bu strateji içinde kamu desteklerinin, sivil toplum iş birliklerinin ve özel sektörle geliştirilecek tedarik zinciri ortaklıklarının eşgüdümlü biçimde değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Özçelik, & Yıldırım, 2018).

## 5. Sonuç

Bu çalışma, kadınların tarımsal üretimdeki emeğinin pazarlama süreçlerine entegrasyonu açısından stratejik önem taşıdığını ve kadın kooperatiflerinin bu süreçte önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de kadınların tarımsal üretimde aktif rol üstlenmelerine rağmen, pazarlama ve satış faaliyetlerinde görünürlüklerinin düşük olması, ekonomik ve sosyal anlamda güçlenmelerinin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Türkiye'de kadınlar tarımsal üretimde görünmez güçtür. Tarımsal üretimin pek çok alanında kadın emeği ülkemizde, belirleyici olmasına rağmen, kadınlar pazarlama ve gelir elde etme süreçlerinde arka planda kalmaktadır. Tarımsal pazarlamada üretici örgütlenmelerinin merkezi bir rol oynadığı, ancak kadın üreticilerin bu örgütlenmelerde yeterince temsil edilmediği görülmektedir. Bu noktada, kadınların bir araya gelerek kendi kooperatiflerini kurmaları ve pazarlama süreçlerine ortak olmaları, Türkiye tarım sektöründe stratejik olarak daha kapsayıcı bir kalkınma modeli açısından önem taşımaktadır. Bu bağlamda kadın kooperatifleri önemli bir çözüm yolu olarak değerlendirilebilmektedir. Yeni pazarlara



erişim, gelir elde etme, eğitim ve özgüven kazandırma gibi çok yönlü faydalar sağlaması ile bu yapılar, kadınların tarımsal pazarlamadaki rollerini güçlendirmekte ve emeğin karşılığını alabilmeleri için bir platform sunmaktadır. Kadınların kurduğu kooperatifler, onların birlikte üretim ve pazarlama yaparak ekonomide söz sahibi olmalarını sağlamaktadır. Kadın kooperatifleri, kadınların birlikte üretim yapmasını, ortak markalarla pazara erişmesini ve kolektif güç yoluyla ekonomik değer yaratmasını sağlayan etkili bir model olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları arasında daha koordineli bir destek mekanizması oluşturulmasının, kadın kooperatiflerinin güçlenmesine ve tarımsal pazarlama stratejilerinde daha etkin rol üstlenmelerine katkı sağlayacağını bu çalışma ortaya koymaktadır. Uzun vadeli politika desteği, teknik eğitimler, dijital pazarlama altyapısı ve kooperatifler arası ağ oluşturma çalışmaları, kadınların tarımdaki potansiyelini ekonomik bir güce dönüştürme sürecini hızlandıracaktır. Kooperatifleşmenin tarımsal pazarlama açısından önemli bir araç olduğu literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Kotler, vd., 2015; Crain, vd., 2016; Datta & Gailey, 2012; Güneş, 2010). Bu nedenle, kadın kooperatiflerinin yalnızca üretim değil, pazarlama zincirinin tamamına entegre edilmesi gerekmektedir. Tarımsal pazarlamanın etkinliği, yalnızca ürünün pazarla buluşması değil; ürün kalitesi, fiyat istikrarı, pazarlama araçlarının çeşitliliği ve üreticinin örgütlü yapısı gibi unsurların bir bütün olarak işlevselliğine bağlıdır. Türkiye'de bu bütünselliği sağlayacak yapıların güçlendirilmesi, sektörün geleceği açısından zorunludur. Bu nedenle, kadın kooperatiflerinin güçlendirilmesi için geliştirilecek stratejiler, çok boyutlu kalkınma hedeflerine hizmet edecektir. Bu değerlendirmeler ışığında özellikle de kamu desteklerinin, yerel yönetim politikalarının ve sivil toplum girişimlerinin kadın kooperatiflerine etkisini değerlendiren etki analizi çalışmalarına ülkemizde ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma sırasında, ülkemizdeki kadın kooperatifleriyle ilgili veri eksikliğinin de dikkat çekici olduğu fark edilmiştir. Bu nedenle veri eksikliğini giderir nitelikte çalışmalara alanda ihtiyaç olduğu görülmektedir. Gelecekte, Türkiye'nin farklı bölgelerinde kadın kooperatiflerine yönelik saha çalışmaları yapılarak kadınların yönetim ve pazarlama deneyimlerine ilişkin özgün bulgular elde edilebilir. Kooperatiflerde kadın liderliği, karar alma süreçleri ve katılımcılık düzeyi gibi yönetsel faktörlerin başarı üzerindeki etkisi incelenebilir. Kadın kooperatiflerinin tarımsal pazarlama sürecine ne gibi etkilerde bulunduğuna yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmanın dikkat çeken önemli bir sınırlılığı, literatür taraması sonucunda derleme olarak yürütülmüş olmasıdır. İlerleyen çalışmalarda araştırma makalelerine yüksek oranda ihtiyaç olduğu bu çalışma ile de görülmektedir. Alana katkı sağlaması bakımında ilgili araştırmaların artırılması önerilmektedir.

Bu çalışmanın temel bulguları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Stratejik rol: Kadınların tarımsal üretimdeki emeğinin pazarlama süreçlerine entegrasyonu, tarım sektöründe kapsayıcı kalkınma için stratejik önemdedir.
- Görünmez emek: Kadınlar üretimde belirleyici rol üstlenmelerine karşın pazarlama ve gelir elde etme süreçlerinde arka planda kalmakta; bu durum ekonomik ve sosyal güçlenmeyi sınırlamaktadır.
- Örgütlenme eksikliği: Tarımsal pazarlamada üretici örgütlenmeleri merkezi öneme sahiptir; ancak kadın üreticiler bu örgütlenmelerde yeterince temsil edilmemektedir.



- Kadın kooperatiflerinin önemi: Kadınların kurduğu kooperatifler, ortak üretim ve markalaşma yoluyla pazara erişim, gelir artışı, eğitim ve özgüven kazandırma gibi çok yönlü faydalar sağlayarak kadınların ekonomik değer yaratmasına olanak tanımaktadır.
- Bütüncül pazarlama zinciri: Tarımsal pazarlamanın etkinliği; ürün kalitesi, fiyat istikrarı, pazarlama araçlarının çeşitliliği ve üretici örgütlenmesi gibi unsurların bütünsel işleyişine bağlıdır. Kadın kooperatifleri bu bütünselliğin sağlanmasında anahtar aktördür.

Bu bulgulara dayanarak öneriler ve politika ihtiyaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Destek Mekanizmaları: Kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları arasında koordineli destek mekanizmaları geliştirilmelidir.
- Uzun Vadeli Politikalar: Teknik eğitimler, dijital pazarlama altyapısı ve kooperatifler arası ağ kurma faaliyetleri ile kadınların tarımdaki potansiyelinin ekonomik güce dönüştürülmesi hızlandırılmalıdır.
- Veri Eksikliği ve Araştırma Açığı: Kadın kooperatiflerine ilişkin veri eksikliği dikkate değerdir; bu alanda düzenli istatistik ve saha verisi üreten çalışmalar gereklidir.
- Gelecek Çalışma Alanları:
  - Farklı bölgelerde saha araştırmaları ile kadınların yönetim ve pazarlama deneyimlerinin incelenmesi
  - Kooperatiflerde kadın liderliği, karar alma süreçleri ve katılımçılık düzeyinin başarı üzerindeki etkilerinin analizi
  - Kadın kooperatiflerinin tarımsal pazarlama sürecine etkilerinin nicel ve nitel yöntemlerle değerlendirilmesi

### Kaynakça

- Acar, S. (2018). Kırsal Bölge Kadın Girişimciliği Bağlamında Bartın Kadınlar Pazarı (Galla Bazarı). *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 1097–1123.
- Acar, F., & Bayraktar, S. (2020). *Kadın Kooperatifleri ve Tarımsal Kalkınmadaki Roller: Türkiye Örneği*. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 26(1), 55–72.
- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2025). *Bakanımız Derya Yanık: "Kooperatifçilik sistemi kadınların ekonomik yönden kalkınmasını destekliyor"*. <https://www.aile.gov.tr/ksgm/haberler/bakanimiz-derya-yanik-kooperatifcilik-sistemi-kadinlarin-ekonomik-yonden-kalkinmasini-destekliyor/> Erişim tarihi 13.05.2025.
- Aksoy, A., & AYTEKİN, A. (2020). *Kadın Kooperatiflerinin Ekonomik ve Sosyal Etkileri: Türkiye Örneği*. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 20(1), 45–62.
- Aksoy, M. Ş. & Aydın, E. (2021). Kadın Kooperatiflerinin Dijitalleşme Sürecinde Karşılaştığı Zorluklar ve Sosyal Medyanın Rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 16(2), 155–172.
- Ballı, E. (2017). Türkiye'de Tarımsal Kooperatifçiliğin Gelişimi ve Fiskobirlik: Tarihsel Bir Değerlendirme. In E. Ünlen (Ed.), *Türkiye Cumhuriyeti'nin Ekonomik ve Sosyal Tarihi Uluslararası Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss. 657- 700). Ankara: Atatürk Araştırma Merkezi Yayınları.
- Bianet (2024). *Kadınlar tarım sektöründen çıkıyor: İstihdam son 10 yılda 614 bin kişi azaldı*. <https://bianet.org/haber/kadınlar-tarım-sektorunden-cikiyor-istihdam-son-10-yilda-614-bin-kisi-azaldi-292922> Erişim tarihi 11.03.2025



- Crain, M. G., Poster, W. R., & Cherry, M. A. (Eds.). (2016). *Invisible Labor: Hidden Work in the Contemporary World* (1st ed.). University of California Press. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctv1xxwt7>
- Çetinkaya, Ş. (2020). Kadın Kooperatiflerinin Sürdürülebilirliği ve Karşılaştıkları Sorunlar: Türkiye Örneği. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 18(2), 35–52.
- Datta, P.B., & Gailey, R. (2012). Empowering Women through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 569–587.
- Dayıoğlu, M. (2008). Mother's and Children's Employment in Turkey. *Journal of Developing Areas*, 42(1), 95–115.
- Demirdirek, A., & Yalçın, B. (2021). Kooperatifçilikte Sürdürülebilirlik: Kadın Kooperatiflerinin Dayanıklılığı Üzerine Bir Değerlendirme. *Toplum ve Demokrasi*, 15(2), 89–108.
- Duguid, F., Durutaş, M., & Wodzicki, M. (2015). *Women's Cooperatives in Turkey: A Participatory Study*. Washington, DC: World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/683371485321510204/pdf/112242-WP-PUBLIC-Rapor-ENG.pdf> (Erişim tarihi 11.04.2025)
- Durceylan Kaygusuz, E., Filiztekin, A., & Göker, Z. G. (2023). *Türkiye'de kadınların işgücüne katılımı: Genel eğilimler, bölgesel ve demografik farklar, tutumlar*. T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. <https://kadingirisimci.gov.tr/media/ffvjlczc/8-t%C3%BCrkiye-de-kad%C4%B1nlar%C4%B1n-i%C5%9Fg%C3%BCc%C3%BCne-kat%C4%B1m%C4%B1m%C4%B1.pdf>
- Düzenli, A. (2021). Türkiye'de Kadın Kooperatifçiliğinin Güçlendirilmesine Yönelik Politikalar. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(1), 101–120.
- Eren, D., & Koç, B. (2023). *Kadın Kooperatiflerinde Dijital Dönüşüm ve E-Ticaret: Türkiye'den Örnekler*. Kooperatifçilik Araştırmaları Dergisi, 4(1), 33–51.
- Gökşen, F., Altan Olcay, Ö., Almaçık, A., & Deniz, G.C. (2014). *An Analysis of Public Programs Related to Women's Entrepreneurship and Access to Labour Markets*. Ankara: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı.
- Gülçubuk, B. (2010). The dimensions of women's contribution to the workforce in agriculture: The Turkey case. *International Business & Economics Research Journal*, 9(5), 51-56.
- Gültekin, N. (2021). Kadın Kooperatiflerinin Ekonomik Güçlenmeye Etkisi: Türkiye Örneği. *Kadın Çalışmaları Dergisi*, 25(1), 87-104.
- Güneş, E. (2010a). *Tarımsal Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları.
- Güneş, E. (2010b). Türkiye'de tarımsal destekleme politikalarının gelişimi ve yönelimi. *Ziraat Mühendisliği Dergisi*, (113), 13–20.
- International Labour Organization (ILO). (2022). *Türkiye'de kadınların kooperatifler yoluyla güçlenmesi: Yasal ve yapısal stratejiler raporu*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40ilo-ankara/documents/publication/wcms\\_855923.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40europe/%40ro-geneva/%40ilo-ankara/documents/publication/wcms_855923.pdf)
- International Labour Organization (ILO). (2022). Uluslararası Çalışma Örgütü. *Türkiye'de Kadın Kooperatiflerinin Desteklenmesi ve İyi Uygulama Örnekleri Raporu*. ILO Ankara Ofisi.
- Jones, E., Smith, S., & Wills, C. (2012). Women producers and the benefit of collective forms of enterprise. *Gender & Development*, 20(1), 13–32.
- Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı (KEDV). *Kadın kooperatifleri ve belediyeler arasında işbirliği için yöntemler ve ilkeler kitapçığı*. <https://www.kedv.org.tr/public/upload> (Erişim tarihi 12.04.2025)
- Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) (2019). *Kadın Kooperatiflerinin Güçlendirilmesi İşbirliği Protokolü*. T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. <https://www.aile.gov.tr/ksgm> (Erişim tarihi 20.04.2025)
- Karabağ, Hacer (2017). Osmanlı'nın Tarımsal Mirası ve Erken Cumhuriyet Döneminde Kırsal Kesimin Kalkınmasına Yönelik Çalışmalar (Bursa Örneğinde). *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18/32: 225-257. <http://doi/10.21550/sosbilder.298358>.
- Karaman, A., & Yurdakul, M. (2005). Türkiye tarımında yeniden yapılanma ve pazarlama sorunları. *Ziraat Fakültesi Dergisi*, 22(1), 67–75.
- Kocacık, F., & Gökkaya, V. B. (2015). Türkiye'de Kadın Kooperatiflerinin Ekonomik ve Sosyal Güçlenme Sürecindeki Rolü. *Sosyoekonomi*, 23(25), 147-164.



- Kohls, R. L., & Uhl, J. N. (2002). *Marketing of Agricultural Products* (9th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2015). *Principles of Marketing* (6th European ed.). Pearson Education.
- Kovancı, E., & Karakoç Yıldız, D. (2024). Tarım sektöründe çalışan kadınların sosyo-ekonomik durumu ve mülkiyet sorununa ilişkin bir alan araştırması: Adıyaman ili örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 1–25. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3131617>
- Kümbetoğlu, B., & Dedeoğlu, S. (2022). Kadın Kooperatiflerinde İşbirliği ve Dayanışmanın Rolü. *Kadın Çalışmaları Dergisi*, 26(1), 73–95.
- Mısır, F., & Suzuki, H. M. (2023). Sürdürülebilir Tarım için Feminist Politikaya Çağrı. *Mülkiye Dergisi*, 47(1), 416-446. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2679950>
- Müftüler, M. (1999). Turkish Women's Predicament. *Women's Studies International Forum*, 22(3), 303–315.
- OECD. (2014). *OECD Economic Surveys: Turkey 2014*. Paris: OECD Publishing.
- Özdemir, G., Keskin, H., & Özudođru, H. (2011). Türkiye'de Ekonomik Krizler ve Tarımsal Kooperatiflerin Önemi. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 8(1), 101-113.
- Özdemir, G. (2013a). Kadın Kooperatifleri: Sorunlar ve Gelişim Alanları. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 30(2), 211–230.
- Özdemir, G. (2013b). Women's Cooperatives in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 300–305.
- Özdemir, M., & Duman, A. (2022). Kadın Kooperatiflerinde Pazarlama Stratejileri: Sosyal Medyanın Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Kadın Çalışmaları Dergisi*, 9(1), 83–101.
- Özçelik, A., & Yıldırım, İ. (2018). Tarım kooperatiflerinin pazarlama faaliyetleri üzerine bir değerlendirme: Türkiye örneği. *Kooperatifçilik Dergisi*, 21(3), 103–120.
- Publicus. (2024). Türkiye'de Kadın Kooperatiflerinin Mevcut Durumu. <http://www.Kamuyonetimi.org.tr>. Erişim tarihi 22.05.2025
- Pamuk, Ş. (1987). *Osmanlı Ekonomisinde Bağımlılık ve Büyüme: 1820–1913*. Ankara: Yurt Yayınları.
- Rajendran, K., & Karthikesan, G. (2014). Marketing of Agricultural Produce. In K. S. Suhag (Ed.), *Agribusiness Management* (pp. 159-175). New India Publishing Agency.
- Saraç, E. (2025). Türkiye'de kadın girişimcilik ve finansal risklerin ele alınması. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), 81–100. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4262376>
- SKD Türkiye. (2023). *Tarımda eşitlik dünyayı kurtarabilir*. Eşit Adımlar. <https://www.skdturkiye.org/esit-adimlar/yakin-plan/tarimda-esitlik-dunyayi-kurtarabilir> (Erişim tarihi 18. 04. 2025)
- Şahankaya Adar, A., Dedeoğlu, S., & Kurtuluş, G. (2023). Türkiye'de kadın kooperatifleri: Mevcut durum analizi, kadın güçlenmesi ve istihdam yaratma potansiyeli. *Çalışma ve Toplum*, 2023(2), 1171–1208. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3074764>
- Şengül, H. T., & Uğurlu, E. (2021). Kırsal Kadın Emeği ve Kooperatifçilik: Sürdürülebilirlik Açısından Bir Değerlendirme. *Kırsal Sosyoloji Dergisi*, 5(2), 101–119.
- TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu. (2015). *24. Dönem 4. Yasama Yılı Faaliyet Raporu*. TBMM Basımevi. [https://www.ceidizleme.org/ekutuphaneresim/dosya/749\\_1.pdf](https://www.ceidizleme.org/ekutuphaneresim/dosya/749_1.pdf). (Erişim tarihi 16. 03. 2025)
- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü. (2019). *Kadın kooperatiflerinin desteklenmesine yönelik protokol*. <https://www.aile.gov.tr/uploads/ksgm/uploads/pages/mevzuat/kooperatif-protokol-imzali.pdf> (Erişim tarihi 10. 04. 2025)
- T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü. (2012). *Türkiye Kooperatifçilik Stratejisi ve Eylem Planı 2012–2016*. [https://www.trakyaka.org.tr/upload/Node/33141/xfiles/Kooperatifcilik\\_Stratejisi\\_ve\\_Eylem\\_Plani\\_2012-2016\\_.pdf](https://www.trakyaka.org.tr/upload/Node/33141/xfiles/Kooperatifcilik_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_2012-2016_.pdf) (Erişim tarihi 10. 04. 2025)
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı. (2020). *Kırsal Kalkınma Destekleri 2006–2020 Uygulamaları Raporu*. Ankara: Tarım Reformu Genel Müdürlüğü. (Erişim tarihi 12. 04. 2025)
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2025). *Kooperatif Bülteni – Ocak 2025*. <https://esnafkoop.ticaret.gov.tr>. (Erişim tarihi 12. 04. 2025)



- TÜİK. (2015). *İstatistiklerle Kadın, 2014*. Haber Bülteni No:18619. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.
- TÜİK. (2016). *İşgücü İstatistikleri, 2016*. Haber Bülteni No:21574. Ankara.
- Varol, A. (2013). Kadın Kooperatifleri ve Sosyal Ekonomi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(4), 123-145.
- Yavuz, F., & Yavuz, R. I. (2005). Türkiye’de tarımsal ürün piyasalarında devletin rolü. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 11(1), 29-40.
- Yıldırım, U. D. (2014). *1980 sonrası Türkiye tarımında yapısal dönüşüm ve mevsimlik tarım işçileri: Sakarya örneği* (Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). <https://nek.istanbul.edu.tr/ekos/TEZ/51721.pdf>.
- Yıldırım, Z. (2019). *Kadın Kooperatiflerinin Pazarlama Süreçlerindeki Güçlükleri ve Çözüm Önerileri*. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 142-158.
- Yılmaz, H., & Erdoğan, S. (2020). Tarımsal pazarlamada dijitalleşme: E-tarım ve e-pazarlama uygulamaları. *Tarım ve Gıda Bilimleri Dergisi*, 9(2), 115-124.





**Ek 1.**

2010–2024 yılları arasında konu ile ilgili yayımlanmış resmi veri kaynakları

| Veri Kaynağı                                 | Kurum / Yayın  | Kaynağın Niteliği   |
|--|--|---|
| <b>Akademik Makaleler (2010–2024)</b>        | - Ulusal hakemli dergiler ( <i>Tarım Ekonomisi Dergisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Toplum ve Bilim</i> )<br>- Uluslararası endeksli dergiler ( <i>Journal of Rural Studies, World Development, Sustainability, Agricultural Economics</i> )         | pazarlama, kadın kooperatifçiliği ve kırsal kalkınma konularını inceleyen bilimsel çalışmalar   |
| <b>Kamu Raporları</b>                        | - T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı<br>- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı / Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM)<br>- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) Tarım ve Kooperatif İstatistikleri<br>- Ticaret Bakanlığı Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü                  | Ulusal politika belgeleri, eylem planları, resmî istatistik raporları ve değerlendirme raporları  |
| <b>Kooperatif İstatistikleri</b>             | - TÜİK yıllık kooperatif verileri<br>- Tarım ve Orman Bakanlığı Kooperatifçilik Daire Başkanlığı veri tabanları<br>- Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA) istatistikleri   | Kooperatif sayıları, faaliyet alanları, üye profilleri, ekonomik büyüklükler  |
| <b>Sivil Toplum Kuruluşu (STK) Yayınları</b> | - Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı (KEDV) raporları<br>- Türkiye Kooperatifçilik Strateji ve Eylem Planı çerçevesinde STK değerlendirme belgeleri<br>- FAO (Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü) Türkiye ofisi çalışmaları<br>- UN Women Türkiye proje raporları | Kadın kooperatifleri, yerel kalkınma, toplumsal cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilir tarım konularındaki saha araştırmaları ve proje çıktıları |
| <b>Diğer Resmî / Uluslararası Kaynaklar</b>  | - Avrupa Birliği (AB) kırsal kalkınma projeleri ve hibe programı raporları<br>- OECD ve Dünya Bankası tarım ve kooperatifçilik veri setleri  | Türkiye ve dünya ölçeğinde kırsal kalkınma, tarımsal pazarlama ve kooperatifçilikle ilgili karşılaştırmalı göstergeler                        |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

## Ek 2.

Türkiye’de tarımsal pazarlama ve kadın kooperatifçiliği üzerine yapılan başlıca ulusal ve uluslararası akademik çalışma örnekleri

| Yıl  | Yazar(lar)                                       | Makale Başlığı  | Yayın   | Yöntem                           |
|------|--|---|---|----------------------------------|
| 2011 | Özdemir, G., Keskin, H., & Özüdođru, H.          | Türkiye’de ekonomik krizler ve tarımsal kooperatiflerin önemi   | Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi   | Literatür incelemesi             |
| 2013 | Özdemir, G.                                      | Kadın kooperatifleri: Sorunlar ve gelişim alanları  | Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi   | Literatür incelemesi             |
| 2013 | Varol, A.  | Kadın kooperatifleri ve sosyal ekonomi bağlamında bir değerlendirme                                     | Ankara Üniversitesi SBF Dergisi   | Literatür incelemesi             |
| 2015 | Kocacık, F., & Gökçaya, V. B.                    | Türkiye’de kadın kooperatiflerinin ekonomik ve sosyal güçlenme sürecindeki rolü                         | Sosyoekonomi Dergisi  | Alan araştırması                 |
| 2017 | Ballı, E.  | Türkiye’de tarımsal kooperatifçiliğin gelişimi ve fiskobirlik: Tarihsel bir değerlendirme               | Türkiye Cumhuriyeti’nin Ekonomik ve Sosyal Tarihi Sempozyumu Bildiri Kitabı | Tarihsel doküman analizi         |
| 2018 | Özçelik, A., & Yıldırım, İ.                      | Tarım kooperatiflerinin pazarlama faaliyetleri üzerine bir değerlendirme: Türkiye örneği                | Kooperatifçilik Dergisi   | Literatür ve saha verisi sentezi |
| 2019 | Duguid, F., Durutaş, S., & Wodzicki, A.          | Women’s cooperatives and rural development in Turkey  | Journal of Rural Studies  | Karma yöntem                     |
| 2019 | Yıldırım, Z.                                     | Kadın kooperatiflerinin pazarlama süreçlerindeki güçlükleri ve çözüm önerileri                          | Sosyal Bilimler Dergisi   | Nitel analiz                     |
| 2020 | Acar, F., & Bayraktar, S.                        | Kadın kooperatifleri ve tarımsal kalkınmadaki rolleri: Türkiye örneği                                   | Tarım Ekonomisi Dergisi   | Alan araştırması                 |
| 2020 | Aksoy, A., & Aytekin, A.                         | Kadın kooperatiflerinin ekonomik ve sosyal etkileri: Türkiye örneği                                     | Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi   | Alan araştırması                 |
| 2021 | Demirdirek, A., & Yalçın, B.                     | Kooperatifçilikte sürdürülebilirlik: Kadın kooperatiflerinin dayanıklılığı üzerine bir değerlendirme    | Toplum ve Demokrasi Dergisi   | Literatür incelemesi             |
| 2021 | Şengül, H. T., & Uğurlu, E.                      | Kırsal kadın emeği ve kooperatifçilik: Sürdürülebilirlik açısından bir değerlendirme                    | Kırsal Sosyoloji Dergisi  | Nitel analiz                     |
| 2022 | Özdemir, M., & Duman, A.                         | Kadın kooperatiflerinde pazarlama stratejileri: Sosyal medyanın etkisi üzerine bir değerlendirme        | Kadın Çalışmaları Dergisi   | Vaka analizi                     |
| 2023 | Eren, D., & Koç, B.                              | Kadın kooperatiflerinde dijital dönüşüm ve e-ticaret: Türkiye’den örnekler                              | Kooperatifçilik Araştırmaları Dergisi                                       | Alan araştırması                 |
| 2023 | Şahankaya Adar, A., Dedeoğlu, S., & Kurtuluş, G. | Türkiye’de kadın kooperatifleri: Mevcut durum analizi, kadın güçlenmesi ve istihdam yaratma potansiyeli | Çalışma ve Toplum Dergisi   | Karma yöntem                     |
| 2023 | Yıldırım, A. & Demir, M.                         | Sürdürülebilir tarımsal pazarlamada kadın kooperatifçiliğinin rolü                                      | Sustainability  | Bibliyometrik analiz             |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.



## Extended Summary

The transformation of the agricultural sector on a global scale has reshaped not only production techniques but also marketing processes. The sustainability of agricultural production depends not only on productivity but also on the effective marketing of the products produced. In this context, beyond women being active producers in agriculture, their effective participation in marketing processes is considered an important component of rural development (Yıldırım, 2019). Particularly in developing countries, women play a critical role in a large part of food production, yet they remain invisible in post-production processes and are not sufficiently included in decision-making mechanisms (Rajendran & Karthikesan, 2014). Although women's labor in agricultural production in Turkey has been known for many years, it is seen that this labor has not been effectively integrated into the economic value creation process. At this point, women's cooperatives come to the fore as an important tool. Strengthening women's roles in both production and marketing through collective organization increases their economic independence as well as their social status. The agricultural sector in Turkey is critically important, particularly for the rural population, as a source of employment and livelihood. Women in agricultural production form the basis of the workforce in the family and contribute labor at every stage of the value chain from field to table. However, women's contributions to agricultural production are not fully converted into economic value, and women's labor can be rendered invisible, particularly in the agricultural marketing phase (Gülçubuk, 2010; OECD, 2014). Due to social gender roles and rural structures, women generally work in the fields as unpaid family laborers; men, on the other hand, play a greater role in transporting products to market, pricing them, and selling them. This situation limits women's share of agricultural income and their decision-making power, reinforcing social gender inequalities in rural areas. One strategy developed to improve women's position in the agricultural sector and empower them economically is to organize women's labor and involve them in marketing processes through women's cooperatives. The cooperative model is an important tool for small producers to come together to create economies of scale, increase their bargaining power, and have a greater say in the value chain (Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders, 2015). In Turkey, starting in the 2000s, women's enterprises began to be established under the name of production and business cooperatives (Ballı, 2017). These cooperatives emerged as structures where women came together to carry out joint activities in areas such as food production, handicrafts, and local services, and marketed their products collectively. Examples and findings indicating that women's cooperatives play an important role in increasing women's participation and visibility in economic life are increasingly appearing in the literature (Özdemir, 2013; Varol, 2013; Gökşen et al., 2014; Crain, Poster, & Cherry, 2016; Çetinkaya, 2020). The primary objective of this study is to highlight the role women play in agricultural marketing processes, examine the current status of women's cooperatives in Turkey, and offer strategic recommendations for the development of women's cooperatives. This study emphasizes the importance of cooperatives in converting women's labor into economic value in terms of the sustainability of rural development and examines the structural problems women face in processes ranging from production to marketing in agriculture. Furthermore, it aims to contribute to the creation of an effective agricultural marketing strategy by discussing policies, support mechanisms, and implementation models that will help increase the marketing capacity of women's cooperatives. In this context, the study is based on a literature



review conducted within the scope of a descriptive compilation. First, national and international academic studies on agricultural marketing and women's cooperatives in Turkey, public institution reports, cooperative statistics, and publications by civil society organizations were examined. In this context, scientific articles and official data sources published between 2010 and 2024 were reviewed. In addition, practical examples of women's cooperatives' marketing activities were examined, and the problems encountered were highlighted. Accordingly, it has been compiled with the aim of evaluating the role of women in agricultural marketing in Turkey from a holistic perspective and generating strategic recommendations for the development of women's cooperatives.

Historically, women in Turkey have formed the backbone of the rural economy and have played vital roles, particularly in family farming. Women working in agricultural production have mostly been in a position of helping within the family, their work being seen as a “family responsibility” and its economic value not sufficiently recognized (Müftüler, 1999). The emergence and development of women's cooperatives in Turkey is closely linked to the social and economic dynamics observed since the late 1990s. Women's cooperatives are generally multi-purpose cooperatives established by women coming together to carry out economic activities and provide mutual support (Şahankaya et al., 2023). Various issues hindering the sustainability and growth of women's cooperatives have been extensively discussed in the literature (Crain et al. 2016; Özdemir, 2013; Varol, 2013). In Turkey, these issues can generally be examined in two groups: external (environmental) issues and internal (organizational) issues. The most significant external challenge for women's cooperatives is financing. The primary problem stemming from the internal (organizational) dynamics of women's cooperatives is a lack of business and management knowledge/skills (Düzenli, 2021). Strengthening women's position in production and marketing actually means increasing the economic value of women's labor (Crain et al. 2016). As women take on entrepreneurial, producer, marketer, and decision-maker roles in agriculture, they will positively impact both their own living conditions and the dynamism of the rural economy. Women's cooperatives are gaining importance as structures that respond to this need and aim to empower women in the market by working together. Among the problems encountered in the integration of women's cooperatives, which are particularly active in agricultural marketing, into national markets are the inability to achieve economies of scale, lack of branding, insufficient logistics capacity, and limited access to digital marketing channels (Yıldırım, 2019; ILO, 2022). Women's cooperatives need to adopt strategic marketing approaches to grow sustainably and access broader markets. This study demonstrates that women's labor in agricultural production is of strategic importance in terms of its integration into marketing processes and that women's cooperatives are an important tool in this process.

In this context, the main findings of this study can be summarized as follows:

**Strategic Role:** Integrating women's labor in agricultural production into marketing processes is strategically important for inclusive development in the agricultural sector.

**The Problem of Invisible Labor:** Although women play a decisive role in production, they remain in the background in marketing and income generation processes; this limits their economic and social empowerment.



**Lack of Organization:** Producer organizations are of central importance in agricultural marketing; however, women producers are not adequately represented in these organizations.

**The Importance of Women's Cooperatives:** Cooperatives established by women enable women to create economic value by providing multifaceted benefits such as market access, increased income, education, and self-confidence through joint production and branding.

**Integrated Marketing Chain:** The effectiveness of agricultural marketing depends on the holistic functioning of elements such as product quality, price stability, diversity of marketing tools, and producer organization. Women's cooperatives are key actors in ensuring this holism.

Based on these findings, recommendations and policy needs can be summarized as follows:

**Support Mechanisms:** Coordinated support mechanisms should be developed between public institutions, local governments, and civil society organizations.

**Long-Term Policies:** Technical training, digital marketing infrastructure, and inter-cooperative networking activities should accelerate the conversion of women's potential in agriculture into economic power.

**Data and Research Gap:** The lack of data on women's cooperatives is noteworthy; studies producing regular statistics and field data in this area are needed.

Future Areas of Work is as follows:

Field research in different regions to examine women's management and marketing experiences.

Analysis of the impact of women's leadership, decision-making processes, and participation levels in cooperatives on success.

Quantitative and qualitative assessment of the impact of women's cooperatives on the agricultural marketing process.



**Ek bilgiler**

**Çıkar Çatışması Bilgisi:** Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

**Destek Bilgisi:** Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

**Etik Onay Bilgisi:** Çalışma etik kurul onay belgesi gerektirmemektedir.

**Onam formu bilgisi:** Bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu alınması gerektiren bir durum bulunmamaktadır.

**Katkı Oranı Bilgisi:** Birinci yazarın katkı oranı %60, ikinci yazarın katkı oranı %40 şeklindedir.

