

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © MART 2026

ISBN • 978-625-8682-87-8

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

EDİTÖR

DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

İŞLETMELERİN DİNAMİK KABİLİYETİ: İNOVASYON

Abidin Ozan ONAĞ 1

BÖLÜM 2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL GÖZETİM: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Nesrin KAPLAN..... 21

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL PERSPEKTİFTEN AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Rabia YILMAZ 41

BÖLÜM 4

YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ: YÖNETİM PARADİGMASININ DÖNÜŞÜMÜ VE TARİHSEL ARKA PLAN

Taner YILMAZ 65

BÖLÜM 5

SAĞLIK KURUMLARINDA DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Gonca Neriman TAŞAR 89

BÖLÜM 6

ÇALIŞMA DÜNYASINDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, BELİRLEYİCİLER VE GÜNCEL TARTIŞMALAR

Betigül EROL 105

BÖLÜM 7

105 BANKACILIKTA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YÖNETİM STRATEJİLERİ: FİNTECH EKOSİSTEMİ VE TÜRKİYE DENEYİMİ

Özdal KOYUNCUOĞLU, Kâmil AHAT 129



İŞLETMELERİN DİNAMİK KABİLİYETİ: İNOVASYON

“ ”

Abidin Ozan ONAĞ¹

¹ Dr. Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Dr. Öğretim Üyesi
ORCID ID: 0000-0001-8117-339X

1.Giriş

Günümüzde işletmeler, hızlı değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve artan küresel rekabet baskısı altında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için mevcut kaynaklarının ötesine geçmek zorundadır. Bu durum, stratejik yönetim literatüründe önemli paradigma değişikliklerine yolaçmıştır. Geleneksel kaynak tabanlı görüş (Resource-Based View-RBV), firmanın sahip olduğu nadir, değerli, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynakların rekabet avantajının temelini oluşturduğunu savunsa da, bu yaklaşım değişen çevre koşullarına nasıl uyum sağlandığını yeterince açıklayamamaktadır. Bu bağlamda, dinamik kabiliyetler (dynamic capabilities) kavramı, kaynak temelli yaklaşımı tamamlayıcı bir çerçeve olarak ortaya çıkmıştır (Teece ve Pisano 1994, s.539-540).

Literatür incelendiğinde de dinamik kabiliyet olarak nitelendirilen işletme faaliyetlerinin sıklıkla örgütsel inovasyon, örgütsel öğrenme ve örgütsel öğrenme kabiliyeti gibi yeteneklerle ilişkilendirildiği ve bu yeteneklerin işletmelerin dinamik kabiliyetleri olduğu savunulmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000, Rothaermel ve Hess, 2007, Wang ve Ahmed, 2007, Macher ve Mowery, 2009, Onağ ve Tepeci, 2016). Yeni ürün geliştirme ve yenilik ile Ar-Ge çalışmalarını ilişkilendiren çalışmalara sıkça rastlanmaktadır (Thamhain, 2003). Artan Ar-Ge harcamalarının işletmeleri yeni ürün geliştirmeye yönelttiği ve bununla işletmelere rekabet avantajı ile yeni pazar payları sağladığı görülmektedir (Armbruster, Bikfalvi, Kindel ve Lay, 2008). Ticari örgütlenmelerin yenilikçilik ve yenilik yapmalarıyla ilgili çalışmaların yanı sıra yenilik yapma süreçleri ve bunu nasıl gerçekleştirdikleri de araştırılmıştır (Song ve Parry, 1997). İşletme örgütlenmeleri için Teece, Pisano ve Shuen'in (1997) tanımlarında da belirtildiği gibi dinamik yeteneklerini örgütlerin iç ve dış yetkinliklerini entegre etmeleri ve yeniden yapılandırmalarını yenilik ve öğrenme ile sağladıkları görülmektedir. Örgütlerde öğrenme ve özümseme kapasiteleri (absoprtive capacity) ile yenilik yaratım süreçlerinde mevcut operasyonel kabiliyetlerin değiştirilmesi, yeniden yapılandırılması ve yeni kabiliyetler yaratılması süreci dinamik yetenekler teorisinin temelini oluşturmaktadır.

2.Dinamik Kabiliyet Kavramı

Günümüz küresel pazarı ve rekabet ortamı, işletmelerin temel yetenekleri (core competencies) ile, yani benzersiz ürünler ve hizmetler üretmeleri, rakiplerinden ayrışmalarının yanında farklı yetenekler ve kabiliyetler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Değişen çevre şartları, hammadde ve yarı mamul kaynakları, gelişen teknolojiler ve teknolojik altyapılar, rekabette işletmelerin farklı yetenekler geliştirip dış çevreleri ve yeni oluşan rekabet ortamına adapte olmalarında büyük önem taşımaktadır.

Amit ve Schoemaker (1993), Teece vd., (1997) gibi araştırmacılar, işletmeler için kaynakları ve yetenekleri ayırmaktadırlar. Kaynaklar, fiziksel, finansal, insani ve örgütsel varlıklar gibi, işletmeye özgü maddi ve maddi olmayan varlıkları ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kaynaklar, bir örgütün sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörlerin birikimini oluşturmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993, s.34-35). İşletmenin kaynakları, üretim tesisleri, mülkleri, organizasyonel rutinleri, çalışanların becerileri, firma bilinirliği, örgütsel yapısı ve sahip olduğu markadır.

Buna karşılık yetenekler ise, işletmenin istenen bir sonuca ulaşmak için örgütsel kaynaklar ile örgütsel süreçlerini kombine ederek bir kapasite oluşturmalarını ifade etmektedir. Bunlar, bilgiye dayalı, maddi veya maddi olmayan süreçlerdir; şirkete özgüdürler ve zaman içinde şirketin kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla gelişmektedirler (Amit ve Schoemaker, 1993, s.35).

Yetenekler, aynı zamanda firmanın hedeflerini gerçekleştirmek ve ona rekabet avantajı sağlamak için, birikmiş organizasyonel veya kolektif deneyime dayalı bir dizi kaynağın kullanımı ve uyarlanmasını içerir. Kısacası, yetkinlikler, bir organizasyonun kaynaklarını kullanma kapasitesini ifade etmektedir. Kaynaklar ve yetkinlikler, taklit edilmesi, kopyalanması veya ikame edilmesi zor olduğunda rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Kaynaklar üretim, emek, finansal gibi üretim faktörleri piyasalarında ticareti yapılabilirken, yetenekler ise firmaya özgü olduklarından ve zaman içinde firmaların içinde yaratıldıkları için ticareti yapılamamaktadır (Cabral, 2010, s.5).

Kaynak temelli bakış, işletmelerin sahip oldukları içsel kaynaklara odaklanırken, bu kaynakların nasıl geliştirileceği veya nasıl dönüştürüleceğine dair sınırlı açıklamalar sunar. Kaynakların benzersiz değer özelliklerine sahip olması, onların stratejik değerini belirlese de; bu kaynakların zamanla çevresel değişimlere karşı ne ölçüde esneklik gösterebileceği ve yeniden yapılandırılabilirliği kaynak temelli bakış açısı içinde yeterince tartışılmaz. Bu noktada, dinamik kabiliyetler yaklaşımı devreye girerek, söz konusu kaynakların değişen dış çevre koşullarına göre nasıl adapte edildiği, nasıl dönüştürüldüğü ve yeni yetkinliklerin nasıl inşa edildiği konularına açıklık getirir. Dinamik kabiliyetler, kaynak temelli bakış açısını statik bir analiz çerçevesi olmaktan çıkarıp dinamik ve süreç odaklı bir hale getirir. Bu çerçevede, kaynakların bir kez edinildikten sonra uzun süre değer yaratacağı varsayımı yerine, kaynakların ve yeteneklerin sürekli olarak yenilenmesi ve çevreyle uyumlu şekilde evrilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu iki yaklaşım birbirini dışlamak yerine tamamlayıcı olarak değerlendirilebilir. Kaynak temelli bakış açısı, firmalara hangi kaynakların stratejik olduğuna dair bir çerçeve sunarken; dinamik kabiliyetler, bu kaynakların sürdürülebilirliğini ve dönüşüm kapasitesini sağlayan süreçleri ortaya koyar (Teece, ve Pisano, 1994).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, kaynak temelli bakış stratejik kaynakların belirlenmesi için gerekli bir analiz çerçevesi sunarken; dinamik kabiliyetler ise bu kaynakların nasıl kullanıldığını, nasıl geliştirildiğini ve sürdürülebilir rekabet avantajına nasıl dönüştürüldüğünü açıklayan tamamlayıcı bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir.

Dinamik yetenek temelli teori, hem dış çevreyi hem de işletme içi çevreyi dinamik olarak değerlendirmektedir. Dış çevredeki unsurlar ve rakiplerin hamleleri ile dış çevre sürekli değişirken; işletmenin iç ortamı da sürekli gelişmektedir. Bu işletme içi ortamın yönetim sürecinin yönetimi, dış çevredeki değişikliklerin anlaşılması ile birleştiğinde, üst yönetimin karşı karşıya olduğu zorluklara dair daha gerçekçi bir açıklama sunmaktadır.

Dinamik kabiliyetler, ilk olarak Teece, Pisano ve Shuen'in (1997, s.516-518) çalışmasında "firmanın iç ve dış yetkinliklerini adapte etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği" olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, işletmenin sadece mevcut kaynakları üzerinde değil, aynı zamanda değişen çevresel koşullar doğrultusunda bu kaynakları nasıl dönüştürdüğü üzerinde de durmaktadır. Bu yetenekler, işletmelerin çevresel değişimlere yanıt verebilmesini, yeni fırsatları değerlendirebilmesini ve mevcut yetkinliklerini geliştirebilmesini sağlar. Dinamik kabiliyetler; teknoloji takibi, yenilikçilik, müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt, rekabetçi baskılara karşı pozisyon alma gibi çeşitli alanlarda ortaya çıkabilir.

Eisenhardt ve Martin (2000, s1106), dinamik kabiliyetleri daha somut süreçlerle ilişkilendirerek; ürün geliştirme, stratejik karar alma, ortaklık kurma gibi tekrarlanabilir organizasyonel süreçler olarak tanımlar. Ayrıca, bu süreçlerin endüstrilere göre değişkenlik gösterebildiğini; bazı sektörlerde dinamik kabiliyetlerin daha karmaşık, bazılarında ise daha basit yapılarla ortaya çıkabildiğini belirtirler. Bu nedenle dinamik kabiliyetlerin doğası, içinde bulundukları çevresel bağlama göre şekillenmektedir.

Winter (2003, s.992) ise dinamik kabiliyetleri, bir firmanın mevcut (operasyonel) kabiliyetlerini değiştirmesini, yeniden yapılandırmasını veya yeni kabiliyetler oluşturmalarını sağlayan daha üst düzey yetkinlikler olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, dinamik kabiliyetlerin işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilir başarısındaki rolünü daha iyi anlamak açısından önemlidir.

Dinamik kabiliyet, işletmenin dış çevresindeki hızlı değişimleri tespit etmek için içsel ve dışsal yetkinliklerini bütünleştirme, oluşturma ve yeniden şekillendirmesi yeteneği olarak değerlendirilmektedir. Dinamik kabiliyetler bakış açısı kapsamında literatür ve yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, işletmelerdeki planlı öğrenme mekanizmaları (Zollo ve Winter, 2002, s. 340; Macher ve Mowery, 2009), tecrübe etmenin (deneyimlemenin) (Bowman ve Ambrosini, 2003, s.42) işletmelerin dinamik kabiliyetlerini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Öte yandan, Rothaermel ve Hess (2007, s. 898) dinamik

kabiliyetlerin işletmelerdeki farklı düzeylerdeki yenilikçi faaliyetlerden oluştuğunu öne sürmektedirler. Benzer olarak Wang ve Ahmed (2007, s. 38) yaptıkları çalışmada örgütlerin dinamik kabiliyetlerinin bileşenlerinden birinin yenilikçilik kabiliyeti olduğunu savunmaktadırlar. Diğer yandan işletmelerin dinamik kabiliyetlerinin firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu savunan çalışmalarda (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003, s.100) işletmelerin rekabet avantajı elde etmede ve bu avantajlarını sürdürebilmelerinde önemli bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Dinamik kabiliyet kavramı, bir firmanın hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir (Teece, Pisano ve Shuen 1997, s.516). Bu kavram, firmaların rekabet avantajını nasıl sürdürdüğünü açıklamaya çalışan Kaynak Temelli Görüş'ün (Resource-Based View- RBV) bir uzantısı olarak kabul edilir. Kaynak Temelli Görüş, bir firmanın sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynakların rekabet avantajı sağladığını savunurken, dinamik kabiliyetler bu kaynakların zaman içinde nasıl oluşturulduğunu, yenilendiğini ve değişen koşullara uyarlandığını açıklamaya odaklanır.

Teece, Pisano ve Shuen (1997, s. 510) tarafından yapılan temel tanıma göre dinamik kabiliyetler, “firmanın hızla değişen ortamlara yanıt vermek için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma yeteneğidir”.

Bu tanımdan yola çıkarak, dinamik kabiliyetlerin temel özellikleri şunlardır:

Süreç Odaklılık: Dinamik kabiliyetler, birer kaynak olmaktan ziyade, firmanın kaynak tabanını değiştirmeye yönelik organizasyonel ve stratejik süreçlerdir. Bu süreçler, kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve serbest bırakma gibi eylemleri içerir.

Değişim Yönelimi: Temel amaçları, firmanın kaynaklarını pazar değişikliklerine uyacak veya bu değişiklikleri yaratacak şekilde yeniden düzenlemektir. Bu, firmanın sadece mevcut koşullarda hayatta kalmasını değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatları yakalamasını da sağlar.

Kasıtlı ve Öğrenilmiş Olma: Dinamik kabiliyetler, anlık ve tesadüfi problem çözme eylemleri değildir. Zamanla öğrenilen, tekrarlanabilir ve kalıplaşmış kolektif faaliyetlerdir. Şans veya tek seferlik başarılı bir adaptasyon, dinamik bir kabiliyet olarak kabul edilmez.

Teece (2007, s. 1341), dinamik kabiliyetlerin üç temel mikrotemeline dikkat çeker: algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve yeniden yapılandırma (transforming). Bu mikrotemellerin her biri, stratejik yönelim ve organizasyonel öğrenme açısından önemli girdiler sunar:

Algılama (Sensing): Pazar fırsatlarının, teknolojik gelişmelerin veya müşteri ihtiyaçlarının doğru biçimde algılanması ve analiz edilmesini kapsar. Örnek: Bir tüketici elektroniği firması, yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeleri izleyerek ürün tasarımlarını buna göre güncelleyebilir.

Fırsatları Değerlendirme (Seizing): Algılanan fırsatların stratejik kararlara ve eylemlere dönüştürülmesidir. Bu aşamada yatırım kararları, kaynak tahsisi ve inovasyon süreçleri devreye girer. Örnek: Bir biyoteknoloji firması, klinik deneylerde elde ettiği öncü veriler ışığında yeni bir ilaç için patent başvurusunda bulunarak pazara erken girme avantajı sağlayabilir.

Yeniden Yapılandırma (Transforming): Firmanın mevcut kaynak ve kabiliyet yapısının, yeni koşullara uygun olarak yeniden düzenlenmesi sürecidir. Örnek: Bir otomotiv şirketi, içten yanmalı motor üretiminden elektrikli araç teknolojisine geçmek için üretim hatlarını dönüştürebilir ve çalışanlarını bu yönde yeniden eğitebilir.

Bu mikrottemeller, firmanın stratejik karar alma süreçlerine yön verir ve işletmenin çevresel uyum yeteneğini artırır. Özellikle yüksek belirsizlik altında faaliyet gösteren sektörlerde bu üçlü yapının etkinliği, firma performansını doğrudan etkiler. Mikrottemellerin başarısı, aynı zamanda organizasyonel kültür, liderlik vizyonu ve bilgi yönetimi uygulamaları gibi diğer içsel faktörlerle de yakından ilişkilidir.

2.1 Dinamik Kabiliyet Seviyeleri Arasındaki Farklar

Literatür, farklı kabiliyet seviyelerini ayırt etmektedir. Bu ayrım, dinamik kabiliyetlerin rolünü daha net anlamayı sağlar. Winter (2003, s.992) ve Collis (1994) gibi yazarların sınıflandırmalarına atıfta bulunulmuştur. Bu sınıflandırmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Kabiliyet Seviyesi	Tanım	Örnek	Amaç
Sıfırıncı Düzey (Operasyonel) Kabiliyetler	Firmanın mevcut durumda “hayatını kazanmasını” sağlayan temel faaliyetleri yürütme yeteneğidir.	Üretim, satış, günlük rutinler	Mevcut operasyonları sürdürmek ve verimlilik sağlamak
Birinci Düzey (Dinamik) Kabiliyetler	Sıfırıncı düzey (operasyonel) kabiliyetleri genişletmek, değiştirmek veya yaratmak için çalışan kabiliyetlerdir.	Ürün inovasyonu, stratejik iş birlikleri, birleşme ve satın alma süreçleri	Kaynak tabanını değiştirmek ve değişen çevreye uyum sağlamak
Üst Düzey (Meta) Kabiliyetler	Dinamik kabiliyetlerin kendisini değiştirmeye ve geliştirmeye yönelik “öğrenmeyi öğrenme” kabiliyetleridir.	Organizasyonun öğrenme ve adaptasyon mekanizmalarını iyileştirme	Değişim kapasitesini sürekli olarak geliştirmek

Wang ve Ahmed (2007, s. 34-40) ise, işletmelerin sahip oldukları kabiliyetleri hiyerarşik bir yapıda ele alarak dinamik kabiliyetlerin en üst düzeyde konumlandığını belirtmektedirler.

Sıfırıncı derece: **Kaynaklar** (Resources) Firmanın sahip olduğu varlıklar, bilgiler, yetenekler (örn. patentler, finansal sermaye, çalışanlar). Değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez özelliklere sahip kaynaklar rekabet avantajı sağlayabilir.

Birinci derece: **Kabiliyetler** (Capabilities) Kaynakları belirli bir amaca ulaşmak için kullanma yeteneği. Kaynakların nasıl konuşlandırıldığını ve uygulandığını ifade eder.

İkinci derece: **Temel Yetkinlikler** (Core Capabilities) Firmanın stratejik olarak önemli olan ve rekabet avantajına katkıda bulunan kaynak ve kabiliyet demetleridir. Ancak, çevre değiştiğinde bu yetkinlikler “temel katılıklar” haline gelebilir ve firmanın adaptasyonunu engelleyebilir.

Üçüncü derece: **Dinamik Kabiliyetler** (Dynamic Capabilities) Firmanın değişen çevresel koşullara yanıt olarak kaynaklarını, kabiliyetlerini ve temel yetkinliklerini sürekli olarak yenileme, yeniden yapılandırma ve yeniden yaratma arayışını vurgular. Wang ve Ahmed (2007), dinamik kabiliyetlerin “nihai” örgütsel kabiliyetler olduğunu ve uzun vadeli işletme performansına pozitif etki ettiğini savunmaktadırlar.

İşletme düzeyinde, kaynaklar ve yetkinlikler işletmeler arasında farklılık gösterebilir; işletmeler rekabet yarışına farklı noktalardan başlayabilirler ve dinamik yeteneklere giden yollar firmaya veya sektöre özgü olabilir. Literatürde yapılmış olan nitel araştırmalarda (Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1108), işletmeler arasında dinamik yeteneklerin ortak özellikleri tespit edilebilmektedir ve dinamik yetenekler firmalar arasında temel özelliklerde ortak, ayrıntılarda kendine özgü özelliğe sahip olabilirler. Yani genel olarak tüm işletmelerde dinamik yetenek olarak tanımlanabilecek ortak özellikler olabilir.

Bu bağlamda Wang ve Ahmed (2007, s. 37-39), araştırmalarında dinamik kabiliyetlerin firmalar arasında ortak olan üç ana bileşenden oluştuğunu ifade etmektedirler. Bu üç faktörün bir araya gelerek, firmaların iç kaynak avantajını dış pazara dayalı rekabet avantajıyla nasıl ilişkilendirdiklerini değerlendirmektedirler.

Adaptif Kabiliyet (Adaptive Capability): İşletmenin ortaya çıkan pazar fırsatlarını tanımlama ve bunlardan yararlanma yeteneğidir. Bu, pazarın taranması, müşterilerin ve rakiplerin izlenmesi ve değişen pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verilmesini içerir. Stratejik esneklik ve organizasyonel formların evrimi ile yakından ilişkilidir.

Absorptif (Özümseme) Kabiliyeti (Absorptive Capability): İşletmenin yeni, dışsal bilginin değerini tanıma, onu özümseme ve ticari amaçlar için uygulama yeteneğidir. Bu, dış bilgiyi içsel bilgiyle birleştirme ve yeni bilgi yaratma süreçlerini kapsar. Ar-Ge yoğunluğu gibi göstergelerle ölçülebilir.

İnovatif Kabiliyet (Innovative Capability): İşletmenin stratejik inovasyon yönelimini, inovatif davranışlar ve süreçlerle uyumlu hale getirerek yeni ürünler ve/veya pazarlar geliştirme yeteneğidir. Yeni ürün/hizmet geliştirme, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni organizasyonel formlar gibi çeşitli boyutları içerir. Bir firmanın ne kadar inovatif olduğu, dinamik kabiliyetlerinin gücünü gösterir.

Adaptif kabiliyet, özümseme kabiliyeti ve inovatif kabiliyet dinamik yeteneklerin en önemli bileşenleridir. İşletmelerin kaynaklarını ve yeteneklerini dış çevredeki değişikliklere uygun olarak bütünleştirme, yeniden yapılandırma, yenileme ve yeniden yaratma becerilerinin temelini oluşturduğu düşünülmektedir.

Aynı zamanda yazarlar (Wang ve Ahmed 2007, s. 49-51) dinamik kabiliyetlerin soyut bir kavram olmadığı, tanımlanabilir ve spesifik rutinlerden oluştuğu vurgulanmaktadır. Literatürde sıkça rastlanan bazı dinamik kabiliyet örnekleri şunlardır:

Ürün Geliştirme ve İnovasyon: Yeni ürünler geliştirerek firmanın yetkinliklerini yenilemesi.

Stratejik Ortaklıklar ve Satın Almalar: Dış kaynaklardan yeni bilgi ve yetenekler edinerek kaynak tabanını yeniden yapılandırma.

Ar-Ge Faaliyetleri: Pazar ve teknoloji değişikliklerine yanıt vermek için araştırma ve geliştirme yapmak.

Örgütsel Yeniden Yapılanma: İş birimlerini yeniden yapılandırarak kaynakları yeniden birleştirmek ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak.

Bu işletme kabiliyetlerinin ortaya çıkması ve etkinliği hem iç hem de dış faktörlerden etkilenir. Yöneticilerin algıları, yargıları, deneyimleri ve bilişsel yapıları, hangi dinamik kabiliyetlerin ne zaman ve nasıl kullanılacağı konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda, pazarın değişim hızı gibi çevresel faktörler de bu kabiliyetlerin önemini ve türünü belirlemektedir.

Sonuç olarak, dinamik kabiliyetler, bir firmanın sadece mevcut rekabet avantajını korumasını değil, aynı zamanda değişen dünyada ayakta kalıp sürekli olarak kendini yenileyerek avantajını sürdürmesini sağlayan temel mekanizmalardır. Bu kabiliyetler, rekabet avantajını otomatik olarak garanti etmese de, uzun vadeli başarı için vazgeçilmez bir adaptasyon aracıdır.

3. İnovasyon Kavramı

Dinamik bir yetenek olarak değerlendirilen inovasyon (Wang ve Ahmed, 2007), işletmede iç faktörlerle alakalı kaynak temelli teorilerle ilişkili bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir. İnovasyonun öncülleri ya da inovasyonu harekete geçiren unsurlar üzerine yapılan araştırmalar genel olarak iki düşünce okuluna ayrılmaktadır. Bu okullar, pazar temelli yaklaşım (market-based view) ve kaynak temelli yaklaşımdır (resource-based view). Pazar temelli yaklaşıma göre pazar koşullarının, işletmelerin inovasyon faaliyetlerini destekleyici ya da kısıtlayıcı bir rol oynadığını savunmaktadır. Bu bakış açısındaki temel mesele işletmelerin pazardaki fırsatları fark etme yeteneğidir. Cohen ve Levinthal (1990), çok az sayıda işletmenin çevrelerini tarama ve analiz etme yeteneğine sahip olduğunu düşünmektedirler (Trott, 2005, s. 21). Kaynak temelli yaklaşım ise dinamik ve değişken pazarlar için inovasyon stratejileri oluşturmada pazar odaklı yaklaşımın sağlam bir temel sağlamadığını aksine, bir şirketin kendi kaynaklarının, inovasyon faaliyetlerini geliştirmek ve pazarlarını kendi vizyonuna göre şekillendirmek için çok daha istikrarlı bir çerçeve sunduğunu savunmaktadır (Eisenhardt ve Martin 2000). İnovasyona yönelik kaynak temelli bakış açısı, firmaya ve onun kaynaklarına, yetkinliklerine ve becerilerine odaklanır. Bu bakış açısı, firmaların değerli, nadir ve kolayca kopyalanamayan kaynaklara sahip oldukları zaman, genellikle yenilikçi yeni ürünler şeklinde, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebileceklerini savunmaktadır.

Wang ve Ahmed (2004), araştırmalarında örgütsel inovasyon yeteneğinin kapsamlı bir şekilde ölçülmesine yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır. Yazarlar, inovasyonu tek boyutlu bir kavram olmaktan çıkarıp, farklı yönlerini ele alarak daha bütünsel bir anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Wang ve Ahmed (2004, s. 306), örgütsel inovasyonu (organizational innovativeness), bir organizasyonun, stratejik yönelimi yenilikçi davranış ve süreçle birleştirerek pazara yeni ürünler sunma veya yeni pazarlar açma konusundaki genel yenilikçi yeteneği olarak kavramsallaştırmaktadırlar. Bu tanım, inovasyonun sadece sonuç odaklı (yeni ürünler gibi) olmadığını, aynı zamanda temelindeki davranışsal, süreçsel ve stratejik unsurları da kapsadığını vurgulamaktadır. Yazarlar, bu beş boyutun bir araya gelerek bir organizasyonun genel inovasyon yeteneğini oluşturduğunu ve bu yeteneğin rekabet avantajı elde etmede belirleyici bir faktör olduğunu belirtmektedirler. İnovasyon, sadece yeni bir ürün geliştirmekten öte, bir organizasyonun tüm katmanlarına yayılan, stratejik bir bakış açısı, yenilikçi davranışlar ve sürekli iyileşen süreçleri içeren karmaşık ve çok boyutlu bir kavramdır.

İnovasyon, çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilen çok boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Schumpeter (1934) gibi öncü araştırmacılar, inovasyonu yeni ürün veya hizmetler geliştirme, yeni üretim yöntemleri

bulma, yeni pazarlar belirleme, yeni tedarik kaynakları keşfetme ve yeni örgütsel formlar geliştirme gibi geniş bir yelpazede ele almıştır (Wang ve Ahmed 2004, s. 304).

Wang ve Ahmed (2004, s.304-306), örgütsel inovasyon kavramını beş ana bileşenden oluştuğunu ifade etmektedirler.

1. Ürün İnovasyonu (Product Innovativeness): Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasındaki yenilik ve özgünlük derecesini ifade eder. Müşteri algısı ve firmanın bakış açısı olmak üzere iki temel perspektifi içerir. Müşteri açısından yenilik, ürünün faydası, benimseme riskleri ve davranışsal değişiklikler gibi unsurları kapsarken, firma açısından çevresel aşinalık, proje-firma uyumu, teknolojik ve pazarlama yönleri önemlidir.

2. Pazar İnovasyonu (Market Innovativeness): Şirketlerin hedef pazarlara girme ve bu pazarları değerlendirme yaklaşımlarındaki yeniliği ifade eder. Pazar araştırması, reklam ve tanıtım gibi pazarlama programlarındaki yenilikleri ve yeni pazar fırsatlarının belirlenmesini içerir. Ürün inovasyonu ile yakından ilişkili olmakla birlikte, pazar odaklı yaklaşımların özgünlüğünü vurgular.

3. Süreç İnovasyonu (Process Innovativeness): Yeni üretim yöntemlerinin, yönetim süreçlerinin ve operasyonel yaklaşımların benimsenmesini ifade eder. Teknolojik inovasyonun bir alt unsuru olarak da görülebilir, ancak makale, teknolojik inovasyonu ürün veya süreç inovasyonunun içinde gömülü olarak değerlendirir. Süreç inovasyonu, bir organizasyonun kaynaklarını ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanma ve yeniden yapılandırma becerisi için kritik öneme sahiptir.

4. Davranışsal İnovasyon (Behavioural Innovativeness): Bireyler, ekipler ve yönetim düzeyinde gözlemlenen, inovasyona yönelik sürdürülebilir davranışsal değişimi ve taahhüdü ifade eder. Yenilikçi bir kültürün oluşumunu sağlar ve yeni fikirlere karşı genel bir içsel açıklığı yansıtır. Yönetimin risk alma isteği, yeni yolları teşvik etme ve yeni fikirlere açıklık gibi unsurları içerir.

5. Stratejik İnovasyon (Strategic Innovativeness): İşin temelini yeniden kavramsallaştırarak mevcut iş yapış biçimlerinde dramatik farklılıklar yaratmayı ifade eder. Şirketlerin endüstriyel konumlandırımadaki boşlukları belirlemesi ve bu boşlukları yeni bir kitle pazarına dönüştürmesiyle ortaya çıkar. Yeni rekabet stratejileri geliştirerek firmaya değer katmayı amaçlar.

Literatürde (Brettel, Heinemann, Engelen ve Neubauer, 2011; Zhou, Yim ve Tse, 2005; Kılıç, 2013) inovasyonun kavramsallaştırılmasında bir diğer bakış açısı ise radikal ve artımsal (kademeli) inovasyon (Radical and Incremental Innovation) ayrımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Radikal inovasyonlar, teknolojiadaki devrimsel değişiklikleri temsil eden temel değişimler olarak tanımlanabilmektedir. Radikal inovasyonlar, riskli ve açık bir şekilde yeni teknoloji ile ilişkili olup, işletmenin sahip olduğu mevcut bilgi birikimine ek olarak yeni bilgi ve yeni teknoloji sunumunu içermektedir (Brettel, Heinemann, Engelen ve Neubauer, 2011, s. 256). Radikal inovasyon, işletmelerin var olan ürünlerinden daha iyi bir şekilde temel müşteri ihtiyaçlarını karşıladıkları yeni ürünleri sunmalarını ifade etmektedir. Radikal inovasyonlar, inovasyonun iki farklı boyutunu yansıtmaktadır. Teknolojiye dayanan, teknoloji yörüngesini esas olarak değiştiren ve tüketici yararlarını geliştiren inovasyonlar radikal inovasyonlar olarak adlandırılabilir (Zhou, Yim ve Tse, 2005, s. 43; Kılıç, 2013, s.71).

Yenilik eğer, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirildiği büyük adımlarla oluşmakta ise radikal inovasyon; adım adım yapılan, bir dizi iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonu olarak ortaya çıkıyor ise kademeli (artımsal) inovasyon olarak değerlendirilebilmektedir. Radikal inovasyonda, müşterilerin algılarında önemli ölçüde değişmiş ürünlerin ya da tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur (Ecevit Satı, 2013, s.60). Örneğin siyah –beyaz televizyonlara karşı renkli televizyon, buhar gücüyle çalışan lokomotifler yerine dizel lokomotifler, jet motorlara karşı turbo jet motorların ortaya çıkması bu tip inovasyona örnek olarak verilebilmektedir (Benner ve Tushman, 2003; Zhou, vd., 2005, s.44).

Radikal yenilik, yeni teknolojiye dayanan, tamamen yeni pazarlara yeni ürünler ile ulaşmayı, kimi zaman da mevcut ürün, hizmet ya da süreçlerde ufak değişiklik ile gelişmeyi ifade etmektedir (Goffin ve Mitchel, 2005, s. 14; Timurcanday Özmen, 2010, s.9).

Tüketici bakış açısıyla değerlendirildiğinde, radikal yenilik tüketicilere üstün yarar sunar ve tüketici davranışlarında önemli değişiklikler yaratmaktadır. İşletme bakış açısı ile değerlendirildiğinde ise organizasyonda büyük değişiklikler yaratan yenilikler radikal yenilikler olarak değerlendirilmektedir. Eğer inovasyon sektörde yer alan tüm işletmeler için radikal bir yenilik ise, bu endüstri dalının rekabetçi yapısını ve hizmet edilen pazarı etkiliyor ise büyük buluş (breakthrough innovation) olarak değerlendirilmektedir (Otero-Neira, Lindman ve Fernandez, 2009, s.218; Kılıç, 2013, s. 72).

Radikal inovasyon var olan ürün ya da hizmet tasarımları üzerinde iyileştirmeler yapmaktan çok daha fazla çaba gerçekleştirmeyi içermektedir. Radikal inovasyonun amacı içine entegre edilmiş yeni bileşenleri yeni şekillerde kullanarak tamamen yeni bir tasarıma yönelmektir. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde Henderson ve Clark (1990, s.11) radikal inovasyonun

yeni bir baskın tasarım kurduğundan ve bu tasarımı çekirdek tasarımın yeni bir seti için yeni bir mimari çevresinde bileşenleri birbirine bağlayarak gerçekleştirdiğinden bahsetmektedirler.

Ortaya konulan yenilik işletmeler ve dünya için yeni olduğunda radikal inovasyondan bahsedilebilmektedir. Radikal inovasyonlar, mevcut pazarlar için işletmenin bildiği bir teknoloji ile yeni ürün hatları oluşturmayı, yeni pazarlar için işletmenin yeni teknolojiyi öğrenerek yeni ürün hatları oluşturabilmesini ve son olarak da dünya için yeniliği kapsamaktadır (Zeilstra, 2009, s.11).

Artımsal ya da kademeli inovasyon ise, daha çok var olan teknolojilerin kullanılarak bunların yeni ürünlere ya da hizmetlere dönüştürülmesini, mevcut ürünlerin yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir (Kılıç, 2013, s.69). Artımsal inovasyonlar, işletmelerin iş süreçlerindeki deneyimlerinin yanı sıra organizasyon içindeki teknik becerileri ve bu bilgileri fırsata dönüştürebilme düzeyi ile yakından ilişkili bir yenilik olarak değerlendirilebilmektedir. Kademeli inovasyon kısaca, tüketicilerin artan ihtiyaç ve talepleri karşısında işletmelerin maliyet, zaman ve kalite gibi performans ölçülerini geliştirmek amacıyla var olan teknolojiyi işlevsel hale dönüştürebilmeleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Ecevit Satı, 2010, s. 63).

Eğer hizmet, ürün ya da süreçte sadece gelişmeler söz konusu ise artımsal inovasyondan söz edilebilmektedir. Artımsal inovasyonlar, maliyet azaltımlarını ve yeniden konumlandırmayı, mevcut ürünler üzerinde geliştirmeyi ve revisyonu, mevcut ürün hatlarına yapılan eklemeleri içermektedir (Zeiltman, 2009, s.11).

İşletmelerde yeni ürün geliştirme yönetimi söz konusu olduğunda Ettlie ve Subramaniam (2004, s.97), artımsal yeniliğin dikkatli bir şekilde yapılan planlamayı, kaynakların ekonomik olarak tahsis etmeyi, ustalıkla yapılandırılmış bir organizasyon yapısını ve koordine edilmiş aktiviteleri içerdiğini savunmaktadırlar.

Herbig(1994),kademeliinovasyonunüçbaşlıkaltındaincelenebileceğinden bahsetmektedir. Bu başlıklar, sürekli (continous), değiştirilmiş (modified) ve süreç (process) olarak sunulmaktadır. Sürekli olarak adlandırılan kademeli inovasyon türünde, ürünlerde çoğalan değişiklikleri içermesi gerekliliği düşünülmektedir. Ürün hatlarının genişletilmesi örnek olarak verilebilmektedir. İkinci tip kademeli inovasyon türü ise değiştirilmiş kademeli inovasyondur. Kademeli inovasyonun değiştirilmiş tipi yeni teknolojinin eskisinin üzerine ufak tefek yapmış olduğu ancak temel fonksiyonları aynı olan az da olsa yıkıcı yenilikleri içermektedir. Bu tip yeniğe güncelleştirilen bilgisayar yazılımları örnek teşkil edebilmektedir. Son olarak kademeli yeniliğin süreç tipi ise, mevcut ürünlerin üretimindeki aşamaların geliştirilmesini sağlayan uygulamaları içermektedir. Bu uygulamalara örnek

olarak toplam kalite yönetimi uygulamaları verilebilmektedir (Koberg, Detienne ve Heppard, 2003, s. 23).

Kademeli inovasyon, radikal inovasyondan sonra işletmelerin sürdürülebilir inovasyonu devam ettirebilmeleri için üretim süreçlerinde, insan kaynakları ve yönetim süreçlerinde sürekli kendilerini yenileyebilmelerini içermektedir. İşletmeler kademeli inovasyonu süreklilik haline getirebildikleri zaman rekabet avantajını ve radikal inovasyonların devamlılığını sağlayabilecekleri düşünülmektedir (Ecevit Satı, 2010, s.64).

Koberg vd. (2003, s. 23-24) kademeli inovasyonun örgütlerde dört başlık altında inceleyebileceğinden bahsetmektedirler. Bu başlıklar çalışmada, prosedür, insan kaynakları, süreç ve yapı olarak belirlenmiştir. Prosedürlerle ilgili olan başlıkta kademeli yenilikçilik, işletmenin mevcut kurallarında, iş süreçlerinde ve iş prosedürlerindeki yenilikleri içermektedir. İnsan kaynakları ile ilgili olarak, insan kaynakları yönetimindeki değişimler, eğitim politikalarında ve işe almadaki yenilikler vurgulanmaktadır. Süreç başlığı ile kademeli yenilik değerlendirildiğinde, üretim ve imalat süreçlerindeki yenilikleri içermektedir. Son olarak yapısal kademeli yenilik ise, iş takımlarındaki yenilikleri, kullanılan araç-gereçlerdeki yenilikleri ve tesis yeniliklerini kapsamaktadır.

Kademeli inovasyonlar, organizasyonun sürekli ilerlemesini sağlayarak yeniliğe devamlılık kazandırılmasını ve örgütün yalnızca belirli bölümlerinin etkilenmesini sağlamaktadır. Radikal inovasyonlar ise örgütün bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşabilmesini sağlayabilmektedir. Radikal ve artımsal inovasyon karşılaştırması Tablo 8’de özetlenmektedir.

Tablo 8. Radikal ve Kademeli İnovasyon Kıyaslaması

Alan	Artımsal İnovasyon	Radikal İnovasyon
Teknoloji ve pazar konsepti prototipleme	Mevcut teknolojinin kullanılması Dizayn aşamasında gerekli düzeltmeleri yapma	Yeni teknolojiler arama Pazarı yeni teknoloji konusunda eğitme ve pazardan yeni teknolojinin uygulama alanında nasıl değerli olacağını öğrenme
Eğri	Sürekli düz çizgi	Kesikli ve aralıklı
Fikir geliştirme ve fırsat tanımlama	Proje başlangıcında ve öngörülen kritik olaylarda	Tüm yaşam eğrisi boyunca aralıklı olarak
Olurluk önerisi	Sürecin başlangıcında detaylı bir plan yapılması	Planların ve iş modellerinin buluş temelli öğrenme yoluyla gelişmesi
Anahtar oyuncular	Formal çapraz fonksiyonel takımlar	Çapraz fonksiyonel bireyler, informal şebekeler

Örgüt yapıları	İşletme birimlerinde faaliyet gösteren çapraz fonksiyonel proje takımları	Ar-Ge'de başlayan projenin örgüt içinde kuluçkaya alınması ve amaç için çalışan proje organizasyonuna geçiş
Kaynaklar ve yetkinlikler	Standart kaynak dağılımı, takımların süreçleri gerçekleştirebilmek için tüm yetkinliklere sahip olması	Örgüt içi ve dışındaki kaynakların ve yetkinliklerin yaratıcı bir şekilde elde edilmesi
Süreç	Formal, aşamalı süreçler	İnformal, başlangıçtaki yüksek belirsizlik nedeniyle esnek model, belirsizliklerin azalmasından sonraki aşamalarda formal modele geçiş
İşletme biriminin katılımı	Başlangıçtan itibaren formal katılım	Başlangıçta informal katılım, sonraki aşamalarda formal katılım

Kaynak: Kılıç (2013), s. 68-69.

Dinamik Kabiliyet: İnovasyon

Dinamik kabiliyetlerin stratejik yönetim uygulamalarında kullanılmasının en belirgin yönlerinden biri, örgütsel öğrenme süreçlerinin ve bilgi temelli yetkinliklerin sürekli olarak gelişimini sağlamasıdır. Bu doğrultuda değerlendirildiğinde, işletmeler sadece dış çevrelerindeki değişimleri algılamakla kalmaz, aynı zamanda bu değişimlere proaktif stratejilerle yanıt vermektedirler. Böylelikle stratejik yönetim, sadece planlama ve kontrol mekanizması olmaktan çıkmakta, aynı zamanda dönüşüm ve yenilik üretme süreçlerini de kapsamaktadır.

Macher ve Mowery (2009, s.46-54), yarı iletken (mikroişlemci) sektöründe yaptıkları ampirik araştırmalarında, yeni süreç teknolojilerinin geliştirilmesi ve uygulanmasının, firmaların üretim hızı ve verimliliği üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Sürekli öğrenme, deneyim biriktirme ve bilgi kodlama süreçlerinin başarılı bir şekilde yapılandırıldığı örgütlerde, dinamik kabiliyetlerin performans çıktıları üzerindeki etkileri görülmektedir.

Bowman ve Ambrosini (2003, s.289); Ambrosini ve Bowman (2009, s.42), dinamik kabiliyetlerin değer yaratma süreçlerinde nasıl bir rol oynadığını açıklamaya çalışmaktadırlar. Bu süreçlerin yalnızca performansı değil, aynı zamanda hissedar değerini etkilediğini savunmuşlardır. Yazarlara göre, örgütler ancak dinamik kabiliyetlerini etkili biçimde kullanarak mevcut kaynak yapılarını yeniden ayarlayabilir, yeni pazarlara giriş yapabilir ve stratejik uyum sağlayabilirler. Bu bağlamda, stratejik liderlik, kurum kültürü, örgütsel yapı ve süreç esnekliği gibi faktörler, dinamik kabiliyetlerin başarısı üzerinde doğrudan belirleyici rol oynamaktadır.

Bu nedenle, dinamik kabiliyetlerin stratejik yönetimde uygulanması

yalnızca operasyonel düzeyde değil, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde de belirleyici bir rol üstlenmektedir. Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, çevresel sinyalleri zamanında algılanması, uygun yatırımları yapmak ve kurumun genel stratejik yönünü çeviklikle yeniden tanımlanması sorumluluğunu beraberinde getirir. Dinamik kabiliyetler, özellikle teknoloji, savunma, sağlık ve bilişim gibi sürekli yenilik gerektiren sektörlerde öne çıkmaktadır. Bu sektörlerde, hızlı ürün geliştirme, esnek organizasyonel yapı ve sürekli yenilikçilik, firmaların ayakta kalması için zorunluluktur.

Ayrıca yenilikçi örgütlenmelerin dinamik inovatif faaliyetleri doğrultusunda dinamik yeteneklere sahip oldukları düşünülmektedir. Bu örgütlenmelerin dış çevre adaptasyonları ve rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri sürekli olarak dinamik bir yetenek olan yenilikçi ürünler ve süreçler tasarlamalarından geçmektedir. Yenilikçi örgütlerin bir özelliği de beyin fırtınaları sonucunda ortaya konulan yaratıcı fikirleri başarılı bir şekilde uygulamaya geçirebilmeleridir. Yenilik, ortaya çıkan problemleri çözmek için yeni yollar bulmayı amaçlayan bireysel ve kolektif öğrenme süreçleri olduğu düşünüldüğünde; yeniliğin yeni bilgi birikimini geliştiren kullanım için dağıtan örgütün öğrenme süreci ile yakından ilişkili bir kavram olduğu yapılan çalışmalar ile desteklenmektedir (Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron, 1996, s.1155-1156). Ürün yeniliğinin bir örgütsel öğrenme süreci olduğunu, örgütü itici bir faktör olarak öğrenmeye yönlendirdiğini ve bu süreç sonucunda da örgütün yenilik etkinliğinin arttırdığı yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır (Siquera ve Cosh, 2008, Wang ve Ahmed, 2007). Wheelwright ve Clark (1992, s.40-42), yaptıkları çalışmada öğrenmenin yeni ürün geliştirme projelerinde belirleyici bir faktör olduğunu savunmaktadırlar. Çünkü yeni ürünün, müşteri talebindeki belirsizlik, teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamı gibi değişen dış çevre koşullarına göre adapte edilmesi gerekmektedir.

Öte yandan dinamik kabiliyet olan örgütsel öğrenme kabiliyeti, öğrenen örgütler literatüründe ve örgütsel öğrenme literatüründe yer alan öğrenmeyi destekleyici faktörler kapsamlı bir biçimde incelenerek geliştirilen bir model olarak ortaya konmuştur (Chiva, Alegre, Lapiedra, 2007, s. 226). Bu doğrultuda örgütün öğrenme kabiliyeti de öğrenmenin gerçekleşebilmesi ve öğrenen bir örgüt yaratılabilmesi için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme kabiliyeti, örgütlenmelerin rekabette üstünlük sağlamak için kullandıkları somut ve soyut kaynak ve yeteneklerin bir karışımı olarak tanımlanmaktadır (Calantone, Cavusgil ve Zhao, 2002). Yapılan çalışmalar firmaların yenilik yapma potansiyellerinin, performanslarının ve etkinliklerinin örgütsel öğrenme kabiliyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Alegre ve Chiva, 2008; Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera, 2005).

Firmaların örgütsel öğrenme kabiliyetleri ile örgütsel yenilik yetenekleri dinamik kabiliyet kapsamında değerlendirilmektedir (Onağ ve Tepeci, 2014). İşletmelerin dinamik kabiliyetleri firmaların dış çevrelerindeki hızlı değişiklikleri tespit edebilmek doğrultusunda içsel ve dışsal yetkinliklerini bütünleştirme, oluşturma ve yeniden şekillendirme yetenekleri olarak değerlendirilmektedir. Dinamik kabiliyetler bakış açısı kapsamında literatür ve yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, işletmelerdeki planlı öğrenme mekanizmaları (Zollo ve Winter, 2002; Macher ve Mowery, 2009), tecrübe etmenin (deneyemenin) (Bowman ve Ambrosini, 2003) işletmelerin dinamik kabiliyetlerini oluşturduğunu savunmaktadırlar. Öte yandan, Rothaermel ve Hess (2007) dinamik kabiliyetlerin işletmelerdeki farklı düzeylerdeki yenilikçi faaliyetlerden oluştuğunu öne sürmektedirler. Benzer olarak Wang ve Ahmed (2004) yaptıkları çalışmada örgütlerin dinamik kabiliyetlerinin bileşenlerinden birinin yenilikçilik kabiliyeti olduğunu savunmaktadırlar. Diğer yandan işletmelerin dinamik kabiliyetlerinin firma performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu savunan çalışmalarda (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zott, 2003) işletmelerin rekabet avantajı elde etmede ve bu avantajlarını sürdürebilmelerinde önemli bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Dinamik kabiliyetler, özellikle teknoloji, savunma, sağlık ve bilişim gibi sürekli yenilik gerektiren sektörlerde öne çıkmaktadır. Bu sektörlerde, hızlı ürün geliştirme, esnek organizasyonel yapı ve sürekli yenilikçilik, firmaların ayakta kalması için zorunluluktur. Rekabet avantajı artık sadece mevcut kaynakları etkili kullanmakla değil, aynı zamanda bu kaynakları dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesiyle sağlanmaktadır.

Kaynakça

- Alegre J. ve Chiva R. (2008), "Assessing the Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance", *Technovation*, Vol.28, s. 315-326.
- Amabile T., Conti R., Coon H., Lazenby J. ve Herron M., (1996), "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Review* Vol.39, No.5, s. 1154-1184.
- Ambrosini V. ve Bowman C. (2009), "What are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Sayı. 1, s. 29-49.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol.14, s. 33-46.
- Armbruster H., Bikfalvi A, Kinkel S. ve Lay G., (2008), "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-technical Innovation in Large-scale Surveys", *Technovation*, Vol.28, s.644-657.
- Balachandra R. ve Friar J.H., (1997), "Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.44, No.3, s. 276-287.
- Benner, Mary J. and Michael L. Tushman (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, 28 (2), 238-56.
- Bowman C. ve Ambrosini V. (2003), "How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy", *British Journal of Management*, Vol. 14, s. 289-303.
- Brettel M, Heinemann F, Engelen A. ve Neubauer S. (2011), "Cross-Functional Integration of R&D, Marketing, and Manufacturing in Radical and Incremental Product Innovations and Its Effects on Project Effectiveness and Efficiency", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.28, s.251-269.
- Cabral J.E.O. (2010), "Firms' Dynamic Capabilities, Innovative Types and Sustainability: A Theoretical Framework", XVI. International Conference On Industrial Engineering And Operations Management, Brazil.
- Calantone R.J., Cavusgil S.T., Zhao Y. (2002) "Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance", *Industrial Marketing Management* Vol. 31, No.6, s.515-524.
- Chiva R., Alegre J. ve Lapiedra R. (2007), "Measuring Organizational Learning Capability Among Workforce", *International Journal of Manpower*, Vol.28, No.3/4, s.224-242.

- Cohen, W.M. ve Levinthal, D.A. (1990) "A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, s. 128-152.
- Collis DJ. (1994) "Research note: How valuable are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 143-152.
- Ecevit Satı Z. (2013), *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*, Nobel Akademik Yayıncılık, İskitler, Ankara.
- Eisenhardt K. M., ve Martin J. A. (2000), "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol. 22, s. 1105-1121.
- Ettlie J. E.ve Subramaniam M. (2004), "Changing Strategies and Tactics for New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No.2, s.95-109.
- Goffin K. ve Mitchell R., (2005), *Innovation Management: Strategy and Implementation using the Pentathlon Framework*, Palgrave Macmillan.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May/June, 79-91.
- Henderson R. M. ve Clark K. B. (1990), "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.1, Special Issue: Technology, Organizations and Innovation s. 9-30.
- Herbig, P. A. (1994). *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*. Westport, CT: Quorum Books.
- Jerez-Gomez P., Cespedes-Lorente J. ve Valle-Cabrera (2005), "Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement", *Journal of Business Research*, Vol.58, s.715-725.
- Koberg C. S., Detienne D. R. ve Heppard K. A. (2003), "An Empirical Test of Environmental, Organizational and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation", *Journal of High Technology*, Vol. 14, No.1, s. 21-45.
- Kılıç S. (2013), *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Yenimahalle, Ankara.
- Laforet S. (2009), "Effects of Size, Market and Staregic Orientation on Innovation in Non-High-Tech Manufacturing SME's", *European Journal of Marketing*, Vol.43, No.1/2, s.188-212.
- Macher J. T. ve Mowery D. C. (2009), "Measuring Dynamic Cabilities: Practices and Performance in Semiconductor Manufacturing", *British Journal of Management* Vol. 20, s. 41-62.

- Rothaermel F. T. ve Hess A. M. (2007), “Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm and Network-Level Effects”, *Organization Science*, Vol. 18, No. 6, s. 898-921.
- Onağ A. O. (2014), *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Onağ A.O. ve Tepeci M. (2016), “Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı.80, s.50-79.
- Otero-Neira C., Lindman M.T. ve Fernandez M. J. (2009), “Innovation and Performance in SME Furniture Industries” *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.27, No.2, s. 216-232.
- Pavitt, K. (1990) ‘What We Know About the Strategic Management of Technology’, *California Management Review*, Vol. 32, No. 3, s. 17–26.
- Rothaermel F. T. ve Hess A. M. (2007), “Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Individual, Firm and Network-Level Effects”, *Organization Science*, Vol. 18, No. 6, s. 898-921.
- Seaton, R.A.F. ve Cordey-Hayes, M. (1993) “The Development and Application of Interactive Models of Technology Transfer”, *Technovation*, Vol. 13, No. 1, s. 45–53.
- Siquera A. C. O. ve Cosh A. D. (2008), “Effects of Product Innovation and Organizational Capabilities on Competitive Advantage: Evidence from UK Small and Medium Manufacturing Enterprises”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 2, s. 113-137.
- Song M. ve Parry M.E. (1997), “Cross-national Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States”, *Journal of Marketing*, Vol. 61, s. 1-18.
- Teece D. ve Pisano G. (1994), “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, Sayı. 3, 1994, s.537–556,
- Teece D. J., Pisano G. ve Shuen A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, s.509-533.
- Teece D. J. (2007), “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, s. 1319-1350.
- Thamhain H. J. (2003), “Managing Innovative R&D Teams”, *R&D Management*, Vol. 33, No.3, s.297-311.

- Timurcanday Özmen Ö., Özer S. P. ve Eriş E. D. (2010), Örgütler ve Yenilik, Detay Yayıncılık, Kızılay, Ankara.
- Trott P. (2005), Innovation Management and New Product Development, University of Portsmouth Business School, Prentice Hall, Third Edition 2005.
- Wang C. L. ve Ahmed P. K. (2004), “The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, European Journal of Innovation Management, Vol.7, No.4, s.303-313.
- Wang C. L. ve Ahmed P. K. (2007), “Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda”, International Journal of Management Reviews, Vol. 9, No. 1, s. 31- 51.
- Wheelwright S. ve Clark K. (1992), Revolutionizing Product Development, Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality, The Free Press, New York, NY.
- Winter S.G., (2003), “Understanding Dynamic Capabilities”, Strategic Management Journal, Vol.24, s.991-995.
- Zeilstra J. (2009), Do Different Product Strategies Require Different Innovative Capabilities? An Exploratory Case Study, University of Rotterdam School of Economics, Master Thesis.
- Zhou K. Z., Bennett Yim C. K. ve Tse D. K., (2005), “The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations” Journal of Marketing, Vol.69, No.2, s.42-60.
- Zollo M. ve Winter S. G. (2002), “Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”, Organization Science, Vol. 13, No. 3, s. 339-351.
- Zott C. (2003), “Dynamic Capabilities and the Emergence of Intra industry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study” Strategic Management Journal, Vol. 24, s. 97–125.



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL GÖZETİM: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

“ ”

Nesrin KAPLAN¹

¹ İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Doktora Öğrencisi,
nesrinkaplan2019@ogr.iu.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-1973-0041.

Giriş

Yapay zekâ alanındaki teknolojik gelişmeler, analitik ve veri temelli karar verme süreçleriyle birlikte önemli bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Kurumlar; işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, çalışan esenliği ve bağlılığı gibi alanlarda insan kaynakları yönetim uygulamalarını iyileştirmek için giderek daha fazla insan kaynakları analitiğine başvurmaktadır. Yapay zekâ alanındaki son gelişmeler ve sürekli artan dijital veri hacimleri, beklentileri yükseltmiş ve insan kaynakları analitiğine yönelik olumlu bir algının oluşmasına katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, analitiğin verimlilik odaklı mantığının insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçlerine aktarılması ve uygulanması, çeşitli risk, yönetsel zorluk ve etik tartışmaları beraberinde getirmektedir (Giermindl vd., 2022). Nitekim, modern çalışma ortamlarında üretkenliği artırmak amacıyla algoritmik yönetim araçlarına sıklıkla başvurulmaktadır. Algoritmaların potansiyel faydaları yalnızca verimlilikle sınırlandırılmayıp, kurumlar tarafından daha adil, daha tutarlı ve daha uygun kararlar alabilmek amacıyla da kullanılmaktadır (Kahneman vd., 2021). Ancak seçme ve yerleştirme süreçlerinden çalışan gözetimine ve hatta iş akdinin feshine kadar pek çok sürece dahil olan algoritmalar, çalışan hakları bağlamında ciddi endişelere yol açmaktadır (Oğuz, 2024). Bunların yanı sıra, önyargıdan arındırılmış algoritmaların pratikte etkili bir şekilde uygulanmasının zorlukları göz önüne alındığında, söz konusu hedeflere ulaşmanın kolay olmadığı söylenebilir. İlgili literatürde de bu duruma işaret eden çok sayıda çalışma yer almaktadır (Dastin, 2022; Duggan vd., 2023; Gümrükçüoğlu ve Yakacak 2023; Zhou vd., 2023; Breskiené, 2024).

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi ile dijital gözetim, sosyal kredi sistemleri, algoritmik yönetim ve veri temelli izleme teknolojileri gibi gelişmekte olan dijital temelli yönetim mekanizmalarının kesişim noktasındaki literatürü sistematik olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumların seçme ve yerleştirme, çalışan gözetimi ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerinde dijital altyapılara ve algoritmik karar alma araçlarına her geçen gün daha fazla kullanılmasıyla birlikte, bu gelişmeleri ele alan akademik literatür hızla artmış ancak tek bir disiplinde toplanmamıştır. Özellikle insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olan yönetim,

hukuk, sosyoloji, bilgi sistemleri ve veri bilimi gibi alanlarda ilgili konulara yönelik artan bir ilgiden söz edilebilir. Bu doğrultuda çalışma, söz konusu gelişen alanlardaki kavramsal yapıyı ve temel araştırma eğilimlerini incelemek amacıyla bibliyometrik bir analiz çerçevesinde tasarlanmıştır. Araştırmanın kapsamı, Web of Science veri tabanlarında indekslenen yayınları içermekte olup, İKY ve dijital izleme teknolojileriyle ilişkili temel kavramlara odaklanmaktadır. Yayın yılları ve sayılarını, alana dair önemli akademik yazarları, öne çıkan ülkeleri ve iş birliği ağlarını görselleştirerek nicel verilerle sunan bu çalışma, ilgili araştırma alanlarının gelişimine dikkat çekmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

Literatürde dijital gözetimle ilişkili çok sayıda kavram bulunmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda dijital gözetim ve öne çıkan diğer kavramlara aşağıda yer verilmiştir.

Dijital Gözetim: Dijital teknolojiler, veri altyapıları ve algoritmik sistemler aracılığıyla bireylerin faaliyetlerinin sistematik olarak izlenmesi, toplanması ve analiz edilmesini ifade eder. Dijital platformların ve veri analizinin yaygınlaşmasıyla birlikte kurumlar, davranışları, iletişimi ve performansı gerçek zamanlı olarak izlemek için giderek daha fazla dijital araçlardan destek almaktadır. Akademisyenler, dijital gözetimin kurumların sürekli üretilen verileri analiz yoluyla davranışları düzenlemesine, riski yönetmesine ve kontrol uygulamasını sağlayan bir yönetim mekanizması olarak işlev gördüğünü ileri sürmektedir (Lyon, 2018; Zuboff, 2019).

Algoritmik Yönetim: Dijital platformların artmasıyla birlikte 21. yüzyıl organizasyonlarının değişen şekil ve yapısına yanıt vermek üzere ortaya çıkan modern bir yönetim tarzıdır (Stark ve Vanden Broeck, 2024). Algoritmik yönetim, çalışanların görevlerini ve performanslarını izlemek, değerlendirmek ve koordine etmek için algoritmaların, veri analizinin ve yapay zekanın kullanımını ifade etmektedir. Bu kavramın verimliliği artırdığı, gerçek zamanlı izlemeyi sağlayabildiği ve daha veri odaklı karar alma süreçlerini destekleyebilir olduğu bilinmektedir. Ancak bununla birlikte, çalışan özerkliğini azaltarak gizlilik endişelerini artırabilir ve

algoritmik kararların nasıl alındığı konusunda şeffaflık sorunlarına yol açabilmektedir (Kellogg vd., 2020).

Sosyal Kredi Sistemi: Sosyal kredi sistemi, dijital verilerin sistematik olarak toplanması ve analiz edilmesi yoluyla bireylerin ve kurumların güvenilirliğini ve davranışsal uyumunu değerlendiren veri odaklı bir yönetim mekanizmasıdır. İlk olarak Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki dijital yönetim bağlamı ile kavramsallaştırılan sistem; finansal kayıtlar, yasal uyum verileri ve davranışsal göstergeler dahil olmak üzere çeşitli veri kaynaklarını bütünleştirerek, ekonomik ve sosyal fırsatlara erişimi etkileyebilecek itibar puanları veya sınıflandırmaları oluşturur (Creemers, 2018; Dai, 2018). Sosyal kredi sistemi öncelikle devlet yönetimiyle ilişkilendirilse de kurumlar düzeyinde veriye dayalı itibar puanlaması ve davranış izleme gibi temel mantığının özellikle insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim ve performans değerlendirme alanlarında giderek daha fazla kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Kurumlar için, sosyal kredi sistemi ve benzeri mekanizmalar, giderek karmaşılaşan dijital ortamlarda veriye dayalı karar verme ve risk yönetimi süreçlerini güçlendiren önemli yönetsel araçlar olarak öne çıkmaktadır. Davranış ve itibar verilerinin değerlendirme sistemleri ile bütünleştirilmesi, kurumların istihdam ilişkilerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırmasına katkı sağlayabilir. İnsan kaynakları yönetimi açısından bu sistemler, yönetsel kararları ilgilendirebilen sürekli davranış verisi akışı sağlayarak işe alım süreçlerinde kullanılan algoritmik tarama sistemleri, performans izleme gibi süreçleri destekleyebilir (Kellogg vd., 2020). Bu potansiyel faydalara rağmen, sosyal kredi benzeri sistemlerin uygulanması önemli etik ve örgütsel endişeleri de beraberinde getirmektedir. Örgütsel süreçlerde, dijital temelli davranışsal verilere aşırı güvenmek, iş sonuçlarını etkileyen diğer faktörleri göz ardı ederek çalışan performansının eksik/tek boyutlu/dar kapsamlı değerlendirmesine yol açabilir.

İtibar Puanlama Sistemleri: Bu sistemler, ilgili birey, kurum veya taraf hakkında verilerin toplanmasını, bir araya getirilmesini ve dağıtılmasını kolaylaştırarak çalışmaktadır. Bu veriler, söz konusu varlığın gelecekteki davranışlarını analiz ve tahmin etmek için kullanılabilir (Resnick ve Zeckhauser, 2002; Despotovic ve Aberer, 2004). Bu davranışlara ilişkin

bilgiler yalnızca doğrudan gerçekleştirilen etkileşimlerden değil, aynı zamanda itibar ağı içerisinde ilgili aktörle daha önce bağlantıda olan diğer üyelerden de elde edilebilmektedir. Bununla birlikte, üçüncü taraflar elde edilen bu bilgilerin güvenilirliğinin dikkatli ve eleştirel bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Tüm itibar sistemlerinin temel amacı, bir aktörün geçmiş davranışlarına ilişkin mevcut bilgiye dayanarak gelecekte nasıl davranacağını öngörebilmektir (Resnick vd. 2000).

Davranışsal Veri Analizi: Bireylerden toplanan verileri anlamak, yorumlamak ve bunlardan sonuçlar çıkarmak için istatistiksel yöntemlerin uygulanmasını ifade eder (Cliff, 2014). Bu yaklaşım, bireylerin nasıl davrandığını, ne tür kararlar aldığını ve hangi davranış eğilimlerini sergilediğini anlamak için gözlemlenebilir davranış kalıplarını incelemeyi amaçlamaktadır. Davranış verilerinin sistematik olarak analiz edilmesiyle, bireylerin gelecekteki davranışlarının tahmin edebilir ve bireysel karar alma süreçlerini şekillendiren temel faktörler hakkında bilgi edinebileceği söylenebilir.

2. Yöntem

Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim ve algoritmik/veri temelli yönetim sistemleriyle ilişkili akademik çalışmaları bibliyometrik yöntemle analiz etmektir. Bu yöntem, bilimsel yayınlara ait bibliyometrik verilerin nicel veriler aracılığıyla analiz edilmesini sağlamaktadır (Pritchard, 1969; Broadus, 1987).

Bu çalışma kapsamında kullanılan veriler, Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilmiş ve VOSviewer 1.6.20 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. WoS veri tabanı, kitapları, dergileri ve diğer bilimsel yayınları içeren seçici bir atıf indeksidir (Birkle vd., 2020). VOSviewer ise, bibliyometrik verilerin nicel olarak analiz edilmesi ve görselleştirmesi amacıyla kullanılan bir programdır. Çalışmada kullanılan veriler, WoS veri tabanı üzerinden 10 Mart 2026 tarihinde alınmış olup, bu tarihten sonraki çalışmalar analize dahil edilmemiştir. Analizler hem VOSviewer programı kullanılarak hem de WoS veri tabanının sunduğu analiz bölümünden elde edilen veriler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda çalışma, şu araştırma sorusu çerçevesinde şekillenmiştir: “İnsan kaynakları yönetimi ve

dijital gözetimle ilişkili kavramların kesişiminde oluşan literatürün gelişimi ve araştırma eğilimleri nasıldır? Araştırma sorusu doğrultusunda, Web of Science veri tabanında aşağıda yer alan arama sorgusu kullanılarak elde edilen veriler analize dahil edilmiştir.

Arama Sorgusu: Topic=(“human resource management” OR “human resources management” OR HRM OR “personnel management” OR personnel OR recruitment OR recruiting OR hiring OR “employee selection”) AND (“social credit system*” OR “digital surveillance” OR surveillance OR “reputation system*” OR “reputation scoring system*” OR “behavioral data analys*” OR “behavioral data monitor*” OR “digital identity system*” OR “data-driven governance” OR “algorithmic governance” OR “algorithmic management” OR “datafication” OR “digital monitoring”)*

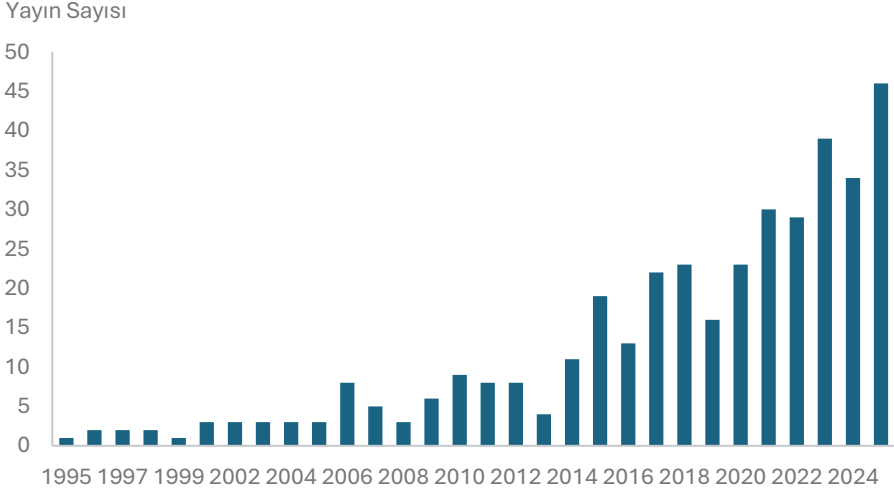
Bu arama sorgusu ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla dijital gözetim, sosyal kredi sistemleri, itibar puanlama sistemleri, davranışsal veri analizi, dijital kimlik sistemleri, veri odaklı yönetim, algoritmik yönetim ve dijital izleme gibi dijital yönetim ve gözetim mekanizmalarıyla birlikte ele alınan akademik çalışmaların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda yukarıdaki konu başlıkları ile herhangi bir kısıtlamaya gidilmeksizin yapılan ilk aramada 12.160 çalışmaya ulaşılmıştır. Ancak çalışmanın amacı doğrultusunda arama sorgusu; yönetim, işletme, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim, iletişim, ekonomi, hukuk, etik ve kamu yönetimi dahil olmak üzere sosyal bilimlerle ilgili alanlarla sınırlandırılmıştır. Ayrıca, veri setinin özellikle sosyal bilimler ve yönetimle ilgili araştırma bağlamlarına odaklanmasını sağlamak için sağlık, tıp ve çalışma amacıyla uyumsuz olabilecek konu alanları hariç tutulmuş ve sonuç olarak bu çalışmada toplam 417 bilimsel yayının bibliyometrik verilerine yer verilmiştir.

3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, yıllara göre yayın sayıları, en sık kullanılan anahtar kelimeler, ortak yazar analizi, en çok yayını olan ülkeler, ülkelerin atıf analizleri ve dokümanların bibliyografik eşleşme analizlerinden oluşmaktadır.

Yıllara Göre Yayın Sayısı

Grafik 1. 1995-2025 Yılları Arasındaki Yayın Dağılımı



Yıllara göre yayın sayısı incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim ve algoritmik yönetim kesişimine yönelik akademik ilginin devamlı olarak arttığı söylenebilir. Çalışma sayısı 2010'ların başlarına kadar nispeten sınırlıyken, 2015'ten sonra, veri odaklı yönetim sistemlerinin, platform temelli istihdamın ve yapay zekanın kurumsal bağlamlarda giderek yaygınlaşmasıyla eş zamanlı olarak belirgin bir artışın varlığından söz edilebilir. Genel olarak, 1995-2025 yılına kadar bu eğilimin insan kaynakları yönetimi araştırmalarında, dijital yönetim teknolojilerinin işgücü yönetimi ve örgütsel kontrol mekanizmalarını nasıl yeniden şekillendirdiğine dair artan akademik farkındalığı gösterdiği söylenebilir.

En Sık Kullanılan Anahtar Kelimeler

Tablo 1'de yer alan bibliyometrik bulgular, dijital gözetim ve veri temelli karar alma süreçleriyle şekillenen insan kaynakları yönetiminde önemli bir paradigma değişiminin varlığını ortaya koymaktadır. İlgili tabloda, en az 3

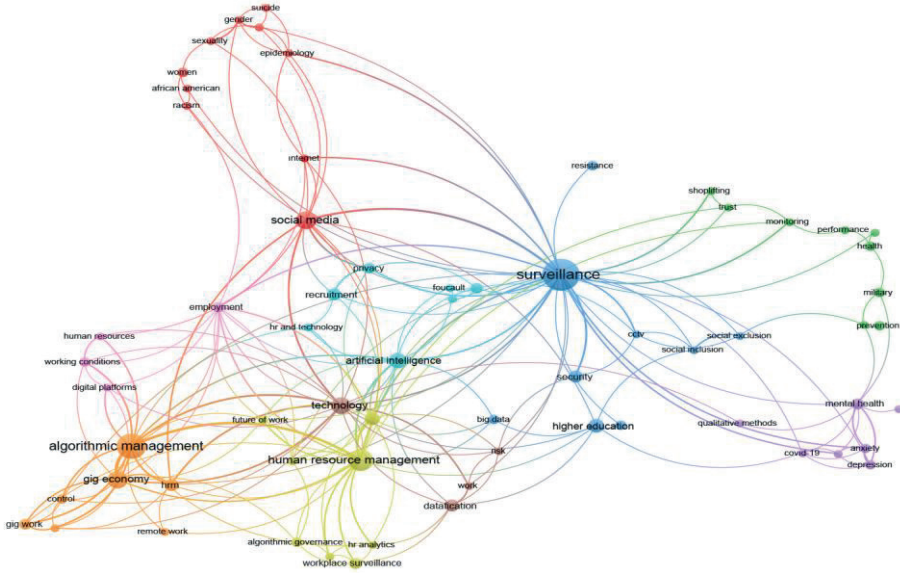
kere kullanılan anahtar kelimelerin kullanım sıklığı ve toplam bağlantı sayılarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Anahtar Kelime Analizi

Anahtar Kelimeler	Kullanılma Sıklığı	Toplam Bağlantı Sayısı
Surveillance (Gözetim)	48	55
Algorithmic Management (Algoritmik Yönetim)	30	47
Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi)	22	41
Technology (Teknoloji)	13	31
Gig Economy (Gig Ekonomisi)	14	26
Social Media (Sosyal Medya)	15	24
Artificial Intelligence (Yapay Zekâ)	11	19
Ethics (Etik)	8	18
Employment (İstihdam)	5	16
HRM (İKY/İnsan Kaynakları Yönetimi)	7	14
Mental Health (Ruh Sağlığı)	6	11
Anxiety (Anksiyete / Kaygı)	4	9
Future of Work (Çalışmanın Geleceği)	3	9
Gig Work (Kısa Süreli Platform İşİ)	5	9
Platform Work (Platform Çalışması)	3	9
Privacy (Mahremiyet / Gizlilik)	5	9
Working Conditions (Çalışma Koşulları)	4	9
Datafication (Verileştirme / Veriye Dönüştürme)	7	8

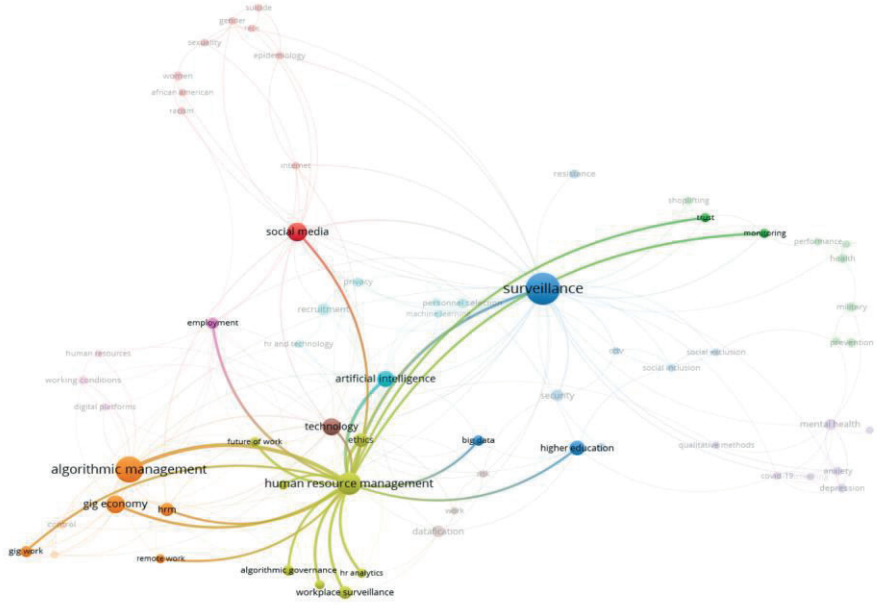
Tabloda yer alan bulgulara göre, en sık kullanılan anahtar kelimelerin 48 tekrarla “gözetim” 30 tekrarla “algoritmik yönetim” ve 29 tekrarla “insan kaynakları yönetimi” (22) ve “İKY” (7) olduğu görülmektedir. “Gözetim”

anahtar kelimesinin ilk sırada yer alması, dijital izleme uygulamalarının, araştırmacılar tarafından insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dönüşümünü açıklamada temel bir odak noktası olarak ele alındığını göstermektedir. “Algoritmik yönetim” ve “insan kaynakları yönetimi” gibi yakından ilişkili kavramlar, ağ içinde güçlü ilişkisel bağları göstermekte ve algoritma temelli karar sistemlerinin, işe alım, performans değerlendirme, çalışan gözetimi gibi kavramların insan kaynakları yönetimi süreçlerine giderek daha fazla dahil edildiği söylenebilir.



Şekil 1. En Sık Kullanılan Anahtar Kelime Analizi

Şekil 1’de ise, VOSviewer programı ile gerçekleştirilen anahtar kelime eşdizimlilik analizi, insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim ve algoritmik yönetim kesişiminde yer alan literatürün kavramsal yapısını ortaya koymaktadır. Ağ görselleştirmesi, birbirine bağlı anahtar kelimelerden oluşan çeşitli tematik kümeleri tanımlar. Ağın yapısı, bu alandaki araştırmaların birbirine yakın birkaç kavramsal küme etrafında yoğunlaştığını göstermektedir.



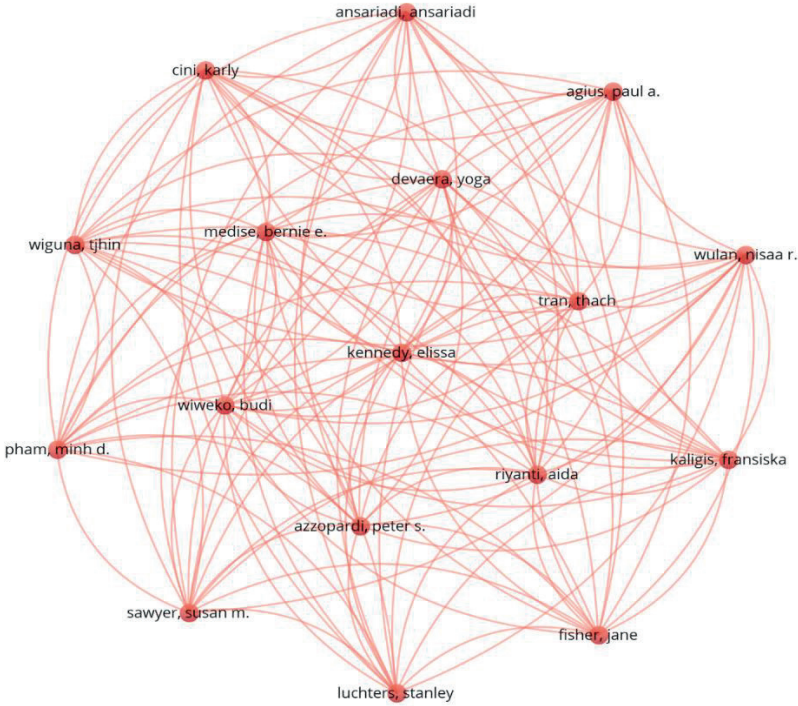
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi Odağında En Sık Kullanılan Anahtar Kelime Analizi

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda “insan kaynakları yönetimi” kümesi incelendiğinde, iş yeri gözetimi, büyük veri, algoritmik yönetim, teknoloji, yapay zekâ, İK analitiği, sosyal medya ve etik gibi kavramlarla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Öne çıkan bir diğer tematik küme ise, gig çalışma, uzaktan çalışma ve kontrol gibi kavramlarla güçlü bir şekilde bağlantılı olan algoritmik yönetim etrafında yapılandırılmıştır. Bu küme, platform temelli işgücü piyasalarına ve dijital olarak aracılık edilen istihdam ortamlarında, çalışanları koordine etme, değerlendirme ve disipline etmede algoritmik sistemlerin rolüne yönelik artan akademik ilgiyi ortaya koymaktadır.

Şekil 1’de ayrıca, zihinsel sağlık, kaygı, depresyon ve Covid-19 ile ilgili araştırma temalarının da yer aldığı görülmektedir. Bu durum, alandaki araştırmacıların, algoritmik izleme ve dijital gözetim uygulamalarının, çalışanlar üzerindeki psikososyal etkilerine giderek daha fazla odaklandıkları ifade edilebilir.

Ortak Yazar Analizi

Ortak yazarlık analizi ile en az 1 yayını ve en az 1 atfı olan yazarlar analize dahil edilmiş ve toplamda 977 yazarın her biri için diğer yazarlarla olan ortak yazarlık bağlantılarının toplam gücü hesaplanmıştır. Şekil 3, aralarında en yüksek toplam bağlantı gücüne sahip yazarlar arasındaki yoğun bağlantıyı göstermektedir. Bu alandaki araştırmaların bireysel katkılardan ziyade bilimsel iş birliğiyle nitelendirildiği söylenebilir. Özellikle merkezi konumda yer alan yazarların konunun gelişimini şekillendirmede etkin rol üstlendiği söylenebilir. Ağ yapıları, algoritmik izleme ve veri odaklı yönetim uygulamalarının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini giderek artan şekilde araştıran ve uluslararası düzeyde bağlantılı bir araştırma topluluğunun varlığını göstermektedir.



Şekil 3. Ortak Yazarlık Analizi

En Çok Yayını Olan Ülkeler ve Ülkelerin Atıf Analizi

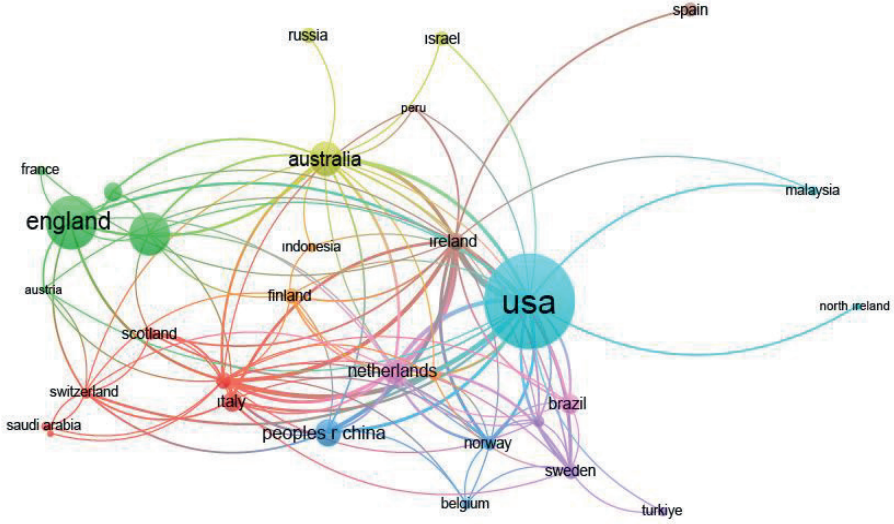
Analizin bu aşamasında, en az 1 yayın yapan ülke ve en az 1 atıf alan ülke kriterleri belirlenerek gerçekleştirilen analizde toplam 60 ülke yer almaktadır. Ülkelere dair bilgilere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Ülkelerin Yayın, Atıf ve Bağlantı Gücü Bilgileri

Ülkeler	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
Amerika Birleşik Devletleri	151	3757	90
İngiltere	59	886	19
Kanada	40	704	10
Avustralya	28	594	40
Çin Halk Cumhuriyeti	19	81	24
Hollanda	16	534	54
Brezilya	12	25	10
İtalya	11	129	20
Galler	10	235	6
İrlanda	9	856	93
Almanya	8	563	50
İsveç	7	187	22

Yayınların ülke bazlı dağılımı incelendiğinde, insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim, algoritmik yönetim ve veri odaklı izleme sistemleri alanındaki bilimsel üretimin birkaç ülkede yoğunlaştığı görülmektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda, Amerika Birleşik Devletleri’nin 151 yayın, 3757 atıf ve 90 bağlantı gücü ile önemli bir konumda yer aldığını ve bu araştırma kapsamındaki alanların kavramsal yapısının şekillenmesinde merkezi bir rol üstlendiği söylenebilir. Bunun yanı sıra, 59 yayın ve 886 atıf sayısı ile İngiltere, 40 yayın sayısı ve 704 atıfı ile Kanada, 28 yayın ve 594 atıf ile Avustralya, literatüre önemli katkı sağlayan

ülkeler arasında öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, İrlanda 9 yayın ile, diğer ülkelere göre az sayıda yayına sahip olmasına rağmen, 856 atıf ile dikkat çekmektedir. Bu bulgu, söz konusu çalışmaların önemli bir akademik etkiye sahip olduğuna göstermektedir. Yine, Çin Halk Cumhuriyeti de 19 yayın ile bir diğer öne çıkan ülkeler arasında yer almaktadır. Bulgular, bu alandaki araştırmaların büyük ölçüde dijital dönüşüm ve veri temelli yönetimin önemli araştırma öncelikleri arasında yer alan teknolojik olarak gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır.



Şekil 4. Ülkelerin Atıf Analizi

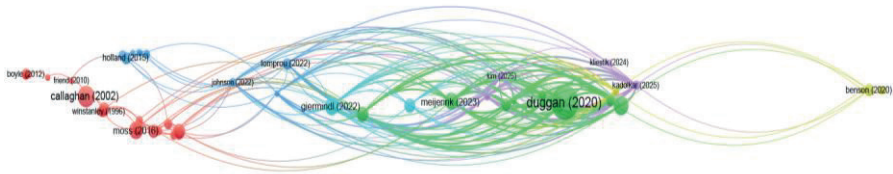
Şekil 4’te ülkelerin atıf analiz ağı, VOSviewer programı aracılığıyla görselleştirilerek verilmiştir. Çin Halk Cumhuriyeti’nin bu alanda en üretken ülkelerden biri olması, büyük ölçüde “sosyal kredi sistemi” ve ülke içinde uygulanan daha geniş dijital yönetim uygulamaları etrafındaki uluslararası akademik ilgiyle bağlantılıdır. Çin sosyal kredi sistemi, bireylerin ve kurumların güvenilirliğini değerlendirmek ve puanlamak için çeşitli davranışsal verilerin toplanmasına ve analizine dayanmaktadır. Bu sistem, yönetim, gözetim ve sosyal düzenleme üzerindeki etkileri nedeniyle uluslararası akademik çalışmalarda önemli bir ilgi görmüştür (Creemers, 2018; Dai, 2018). Bununla birlikte, son yıllarda akademisyenler, itibar puanlama sistemlerinin ve dijital izleme altyapılarının istihdam ilişkilerini, performans değerlendirmesini ve kurumsal itibar yönetimini nasıl

etkileyebileceğini de araştırmaya başlamışlardır. Bu anlamda Çin Halk Cumhuriyeti, dijital yönetim temelli teknolojileri ve işgücü yönetimi uygulamaları arasındaki etkileşim üzerine giderek artan sayıda disiplinlerarası araştırmaları teşvik eden önemli bir araştırma bağlamı sunmaktadır.

Şekil 4'te de görüldüğü üzere öne çıkan ülkelerin büyük bir çoğunluğunu Avrupa ülkeleri (Hollanda, İtalya, Finlandiya gibi) oluşturmaktadır. Genellikle algoritmik yönetimin yasal ve etik boyutlarını ele alarak, dijital izleme teknolojilerinin çalışan gizliliği ve işyeri özerkliği üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Birçok çalışma, işveren gözetim uygulamalarının sınırlarını araştırmakta ve iş ilişkilerinde kişisel verilerin kullanımını düzenleyen yasal çerçeveleri incelemektedir (Atkinson ve Collins, 2024). Bu düzenleyici ortam, iş hukuku, örgüt çalışmaları ve dijital yönetim kesişiminde önemli bir disiplinlerarası araştırma alanını teşvik etmiştir. Türkiye, Hindistan, Brezilya gibi nispeten daha düşük yayın sayılarına sahip ülkelere de son yıllarda artan araştırmalar, literatürün hâkim akademik merkezlerin ötesine doğru giderek genişlediğini göstermektedir.

Dokümanların Bibliyografik Eşleşme Analizi

Bibliyografik eşleştirme kavramı, Kessler (1963) tarafından geliştirilmiştir. Bu kavram, bilimsel çalışmalarda ortak referansların, söz konusu çalışmalar arasında önemli bir ilişki olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bununla birlikte Kessler, bir makalenin kaynakça kısmının yazarın akademik çevresini yansıttığını ve benzer referanslar içeren iki çalışmanın aralarında gizil bir ilişki olduğunu gösterdiğini ileri sürmektedir.



Şekil 5. Dokümanların Bibliyografik Eşleşme Analizi

Bu kapsamda çalışmada, dokümanların bibliyografik eşleşme analizi gerçekleştirilirken bir dokümanın en az 20 atıf alması kriteri seçilmiş ve toplamda 104 çalışmaya ulaşılmıştır. Şekil 5'te ise söz konusu 104 çalışma arasında öne çıkan bağlantılara yer verilmiştir. Şekilde de görüldüğü üzere, Duggan ve arkadaşlarının (2020) yaptığı çalışma, yüksek bağlantı düzeyi sergileyerek baskın bir merkezi küme etrafında konumlanmaktadır. Ek olarak, düşük bağlantı gücüne sahip daha küçük bağlantıların varlığı, devam eden kavramsal çeşitlenmeyi gösterirken ilgili şekildeki genel ağ yoğunluğu, araştırma alanının kademeli olarak ilerlediğine işaret etmektedir.

Sonuç

Bu çalışma, insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim veya algoritmik/veri temelli yönetim sistemlerini Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilen veriler doğrultusunda bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemiştir. Yapılan analizlerle söz konusu alanlardaki yayın eğilimleri ele alınmış ve konunun uluslararası düzeyde farklı disiplinlerden giderek artan sayıda ilgi gördüğü ortaya koyulmuştur. Çalışmanın bulgularıyla ilgili ilk olarak yayın sayılarındaki artış dikkat çekmektedir. 1995 yılında konuyla ilişkili sadece 1 yayın yer alırken 2025 yılında bu sayı 48 yayına ulaşmıştır. Ayrıca, henüz 2026 yılının başlarında olunmasına rağmen konuyla ilgili 17 çalışmanın halihazırda yayınlandığı görülmektedir.

Bulgular, insan kaynakları yönetimi, dijital gözetim ve algoritmik yönetişim kesişimindeki literatürün, birbirine yakın birkaç tematik küme etrafında şekillendiğini göstermektedir. Anahtar kelime analizi ile “gözetim”, “algoritmik yönetim” ve “insan kaynakları yönetimi”nin öne çıkan kavramlar olduğu, dijital izleme teknolojilerinin ve algoritma tabanlı karar sistemlerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dönüşümünde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Sonuçlar, yapay zekâ, İK analitiği ve çalışan izleme gibi veri odaklı teknolojilerin, işe alım, performans değerlendirmesi ve diğer süreçler dahil olmak üzere insan kaynakları yönetimi süreçlerine giderek daha fazla dahil olduğunu göstermektedir. Teknoloji, yapay zekâ ve verileştirme gibi teknoloji odaklı terimlerin varlığı, dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarını destekleyen veri temelli altyapıyı daha da yansıtmaktadır. Aynı zamanda, gig ekonomisi, platform

çalışma ve istihdam gibi anahtar kelimeler, algoritmik yönetişimin geleneksel kurumlarla sınırlı olmadığını ortaya çıkan platform temelli işgücü düzenlemeleriyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Anahtar kelimelerde öne çıkan diğer önemli konular olan etik, mahremiyet, ruh sağlığı ve kaygı gibi kavramlar algoritmik izlemenin çalışanlar üzerindeki yönetsel ve psikososyal etkilerinin giderek daha fazla önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'nin yayın sayısı, atıf sayısı gibi literatürde öne çıkan konumu, büyük ölçüde bu ülkelerin hem dijital ekonominin önemli merkezleri hem de yüksek etkili akademik yayıncılığın küresel merkezleri olmasından kaynaklanmaktadır. İlgili ülkelerde önde gelen teknoloji şirketlerinin ve gelişmiş dijital altyapıların yoğunlaşması, veri odaklı yönetim uygulamalarının kurumsal ortamlarda yayılmasını hızlandırmıştır. Genel olarak, literatürün bibliyometrik dağılımı, dijital gözetim, algoritmik yönetişim ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların, gelişmiş teknolojik altyapılar, güçlü araştırma fonlama sistemleri ve iyi gelişmiş bilimsel yayın ağları ile ilişkilendirilen belirli akademik merkezlerde yoğunlaştığını göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere, teorik ve kavramsal çerçevelerin geliştirilmesinde öncü rol oynarken, Çin Halk Cumhuriyeti, sosyal kredi sistemi ve dijital yönetişim uygulamalarıyla ilgili ampirik çalışmalar yoluyla önemli katkılar sağlamaktadır.

Avrupa ülkelerinde ise, özellikle Almanya, Hollanda, Finlandiya, İtalya ve İspanya'da bu alandaki araştırmalar sıklıkla veri koruma, dijital etik ve çalışan gizliliğine odaklanmaktadır. Avrupa Birliği'nde Genel Veri Koruma Yönetmeliği'nin kabul edilmesi, çalışan verilerinin toplanması, işlenmesi ve yönetimiyle ilgili akademik tartışmaları önemli ölçüde şekillendirmiştir (Andrew ve Baker, 2021; Tursunbayeva vd., 2022). Bu ülkelere ek olarak, Türkiye, Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerde de dijital teknolojilerin hızla yayılması, çalışan veri yönetimi, performans analizi ve insan kaynakları yönetiminde algoritmik karar verme gibi konulara akademik ilgiyi artırdığı ifade edilebilir. Konuyla ilgili araştırma yapan akademisyenlerin, uluslararası düzeydeki dijital yönetim uygulamalarının yerel işgücü piyasaları ve

kurumsal çerçevelerle nasıl etkileşimde bulunduğunu giderek daha fazla inceledikleri söylenebilir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, yapay zekâdaki teknolojik gelişmeler, kurum içindeki analitik ve veri temelli süreçleri önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle, insan kaynakları analitiğinin artan kullanımı, işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, çalışan bağlılığı gibi insan kaynakları yönetimi süreçlerinde veri temelli yaklaşımların önemini ortaya koymaktadır. Dijital verilerin artan erişilebilirliği ve yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı değişim ve gelişim, insan kaynakları analitiğinin örgütsel karar alma süreçlerini geliştirme potansiyeline ilişkin olumlu düzeyde katkıda bulunmuştur. Algoritmik yönetim araçları, daha nesnel, tutarlı ve veriye dayalı değerlendirmeler sağlayarak verimliliği artırmak ve yönetsel karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla kurumlarda giderek daha fazla kullanılmaktadır. Bununla birlikte, algoritmik sistemlerin insan kaynakları yönetim süreçleri ile bütünleşmesi, çalışan hakları, etik, gizlilik ve yönetsel sorumlulukla ilgili önemli tartışmaları beraberinde getirmektedir. Ayrıca, tarafsız ve şeffaf algoritmaların kullanılmasıyla ilgili uygulamadaki zorluklar, bu teknolojilerden beklenen stratejik faydaların elde edilmesinin kurumlar için oldukça karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Andrew, J., & Baker, M. (2021). The general data protection regulation in the age of surveillance capitalism. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 565-578. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04239-z>
- Atkinson, J. and Collins, P. (2024) *Algorithmic Management and a New Generation of Rights at Work*, London: Institute of Employment Rights. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4853536>
- Birkle, C., Pendlebury, D. A., Schnell, J., & Adams, J. (2020). Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. *Quantitative science studies*, 1(1), 363-376. https://doi.org/10.1162/qss_a_00018
- Breskienė, I. (2024). Employee surveillance using algorithmic management based on artificial intelligence systems. *Teisė*, 133, 103-117. <https://doi.org/10.15388/Teise.2024.133.7>
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of “bibliometrics”. *Scientometrics*, 12, 373-379. <https://doi.org/10.1007/bf02016680>
- Cliff, N. (2014). *Ordinal methods for behavioral data analysis*. Psychology Press.
- Creemers, R. (2018). China's social credit system: An evolving practice of control. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3175792>
- Dai, X. (2018). Toward a reputation state: The social credit system project of China. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3193577>
- Dastin, J. (2022). Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. In *Ethics of data and analytics* (pp. 296-299). Auerbach Publications.
- Despotovic, Z., & Aberer, K. (2004). Possibilities for managing trust in P2P networks.
- Duggan, J., Carbery, R., McDonnell, A., & Sherman, U. (2023). Algorithmic HRM control in the gig economy: The app-worker perspective. *Human Resource Management*, 62(6), 883-899. <https://doi.org/10.1002/hrm.22168>
- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A research agenda for employment relations and HRM. *Human resource management journal*, 30(1), 114-132. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>

- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepe, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410-435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Gümrükçüoğlu, Y. B., & Yakacak, G. A. (2023). Yapay zekanın işe alım süreçlerinde kullanımı ve algoritmik ayrımcılık. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 72(4), 1701-1757. <https://doi.org/10.33629/auhfd.1403311>
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. Hachette UK.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American documentation*, 14(1), 10-25. <https://doi.org/10.1002/asi.5090140103>
- Lyon, D. (2018). *The culture of surveillance: Watching as a way of life*. John Wiley & Sons.
- Oğuz, Ö. (2024). Çalışma hayatında algoritmik ayrımcılık. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1851-1886. <https://doi.org/10.52273/sduhfd..1581436>
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, 25, 348.
- Resnick, P., & Zeckhauser, R. (2002). "Trust among strangers in internet transactions: Empirical analysis of eBay's reputation system", *The Economics of the Internet and E-commerce*, 11, 127-157. [https://doi.org/10.1016/S0278-0984\(02\)11030-3](https://doi.org/10.1016/S0278-0984(02)11030-3)
- Resnick, P., Kuwabara, K., Zeckhauser, R., & Friedman, E. (2000). Reputation systems. *Communications of the ACM*, 43(12), 45-48.
- Stark, D., & Vanden Broeck, P. (2024). Principles of algorithmic management. *Organization Theory*, 5(2), <https://doi.org/10.1177/26317877241257213>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900-921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>

- Zhou, Y., Wang, L., & Chen, W. (2023). The dark side of AI-enabled HRM on employees based on AI algorithmic features. *Journal of Organizational Change Management*, 36(7), 1222-1241. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0308>
- Zuboff, S. (2019, January). Surveillance capitalism and the challenge of collective action. In *New labor forum* (Vol. 28, No. 1, pp. 10-29). Sage CA: Los Angeles, CA: Sage Publications.



ÖRGÜTSEL PERSPEKTİFTEN AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMININ DEĞERLENDİRİLMESİ

“ ”

Rabia YILMAZ¹

¹ Dr.Öğr. Üyesi Selçuk Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksekokulu. rabia6591@gmail.com ORCID ID: 0000-0003-1335-2462

1. GİRİŞ

Günümüz örgütleri, örgütsel her alanda etkin ve etkili bir performans sergileyip rakipleri ile başa çıkabilecek güçte olmak ve yaşam seyirlerini uzun süre devam ettirmek istemektedirler. Bu durum, öncelikle örgütlerin amaçlarını iyi bir şekilde belirlemesi ile meydana gelebilir. Her örgütün ulaşmak istediği amaçları vardır. Amaçlar, örgütlerin gelecekteki eylemlerine ve durumlarına şekil vermesini kolaylaştıran ve destekleyen unsurlardır. Bu kapsamda, örgütlerin geleceğine ilişkin faaliyetlerinin meydana gelmesine destek olan amaçlar örgütlerin gidişatının ne şekilde olacağını ve varmak istediği noktayı simgeler.

Yöneticiler, amaçların önemini ve örgüte olan etkisini günden güne daha iyi anlamaya başlamışlardır. Bu kapsamda, “Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı” (AGY yaklaşımı) günümüz örgütleri üzerinde çağdaş yönetim anlayışı ve temelleri kapsamında uygulanabilirlik etkisini göstermektedir. Başka bir deyişle, AGY yaklaşımı, ilk bulunduğu tarihten günümüze değin örgütler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Drucker, 1954; Koçel, 2018; Koizumi, 2017: 42). Esasen, içinde bulunduğumuz yüzyılın gereklerini yerine getirmeye çalışan örgütlerin kullandığı en önemli aktörlerden birisi de yönetim sürecidir. Yönetim sürecinin beslenmesi örgütün doğru süreçleri uygulaması ile olmaktadır. AGY yaklaşımı, bu süreçlerden biridir. AGY yaklaşımı, çalışanların kişisel amaçlarının ve örgütün amaçlarının harmonize edildiği, yöneticiler ve çalışanların belirledikleri net ve denetlenebilir amaçlar ışığında performansın tasarlandığı, takip edildiği, ölçüldüğü ve denetlendiği bir süreçtir (Drucker, 1954; Robbins ve Coulter, 2021). Bu kapsamda, bazı yazarlara göre, AGY yaklaşımı sadece bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmaz. Bu yaklaşım, yönetim düşüncesinin bütünsel ve tamamlayıcı yanını dayanak noktası olarak ele alır (Koontz, 1961; Koontz ve Weihrich, 2016).

AGY yaklaşımı, örgüt çalışanlarının sergilediği gayreti belirli çıktılara doğru harekete geçirerek daha başarılı bir örgütün oluşmasına neden olmaktadır. AGY yaklaşımı kapsamında amaçlar kararlaştırılırken, yöneticilerin her birinin görüşlerine başvurularak herkesin yönetimde söz sahibi olması sağlanır. Bu noktada anlayış ve güven temelleri üzerine kurulmuş ilişkiler ön plana çıkar (Güney, 2020: 16-17; Tortop ve İsbir, 1988: 240; akt. Cingi, 1994: 25). Amaçlara odaklanan örgütler çevresel değişim ve gelişmeleri takip edip amaçların gerçekleştirilme hedefine göre hareket edebilirler.

Yöneticiler, AGY yaklaşımı sayesinde yönetimin kontrolüne daha fazla sahip olabilirler. Amaçların meydana gelmesi sırasında çalışanların ya da bölümlerin denetimleri sağlanmalıdır. Bu durum, çalışanların görevlerine ilişkin başarı durumunu açığa çıkarabilir (Tortop ve İsbir, 1988: 240; akt. Cingi, 1994: 25). Yöneticiler, AGY yaklaşımı aracılığı ile daha üst düzeyde

çalışma standartlarına ulaşırlar. Bunlara ek olarak, bu yaklaşım ile çalışanların motivasyonu artar. Bu yaklaşım, küçük problemlerle uğraşırken büyük problemlerin gözden kaçmasına engel olur. Ayrıca, AGY yaklaşımı ile başarıyı önleyen problemleri saptayarak bunlarla başa çıkmanın yolları bulunmaya çalışılır (Tortop ve İsbir, 1988: 240; Cingi, 1994: 25).

AGY yaklaşımı, örgüt performansı ile yakından ilişkili olup yöneticiler ve çalışanların amaçları paylaşması ve bu amaçlara erişilmesinin denetlenmesi ile ilgilidir (Drucker, 1954). Bu kapsamda, bu yaklaşım tüm işi belirlenen hedefe yönlendirmede etkilidir. Ayrıca, AGY yaklaşımının yönetim sürecinin ve faaliyetlerinin etkililiğinin üst seviyeye taşınmasındaki tesiri önemlidir (Akkuzu, 1985: 99). AGY yaklaşımı, yöneticiye örgütün amaçlarını saptama, amaçları elde edecek faaliyet planlarını oluşturma, faaliyetleri uyumlaştırma, denetleme ve çıktıları ölçme yükümlülüğü verir. Esasen, AGY yaklaşımı yöneticilerin yükümlülük, kontrol ve gücünü perçimleyen, ekip çalışması yapılmasını sağlayan bir yönetim şeklidir (Drucker, 1954; Robbins ve Coulter, 2021). Bunun yanında, bu yaklaşım yöneticilerin mesleki ilerlemesini sağlar ve kendilerini değerlendirmelerine olanak verir. Bu noktada, AGY yaklaşımı, örgütlerin amaçlarını yönetme durumları ile uyumlaşmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların bireysel amaçlarının ve örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi sonucunda oluşan neticelerin anlaşılmasına önemli derecede katkıda bulunmuştur. Bunlara ek olarak, bu yaklaşım aracılığı ile yöneticilerin ve çalışanların kendilerine olan güvenlerinin artması sağlanabilir ve bu durumda başarı oranları artabilir (Güney, 2020: 16-17; Akkuzu, 1985: 104). Bu kapsamda, AGY yaklaşımı yöneticiler ve çalışanların örgütsel amaçlar konusunda iş birliği içinde olmalarına sebep olabilir. Dolayısıyla bu yaklaşım, örgütsel motivasyonun ve performansın artmasında rol oynar.

Bu çalışma, AGY yaklaşımı ve bu yaklaşım ile ilgili konuları örgütsel açıdan teorik bir çerçevede ele almayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda, çalışma ile AGY yaklaşımının bütün açılardan incelenmesi ve çağımız örgütlerinde yeni bir bakış açısı oluşturarak yaklaşımın daha iyi anlaşılması istenmektedir. Bu çalışma, esasen AGY yaklaşımını örgütsel açıdan analiz ettiği ve AGY yaklaşımının temellerini ve temel süreçlerini detaylı bir şekilde ele alan sınırlı sayıdaki çalışmaların içinde yer aldığı için literatüre katkı sağlayabilir. Ayrıca, bu çalışma örgütsel perspektif göz önünde tutularak oluşturulduğu için yöneticilerin AGY yaklaşımı kapsamında çalışanlar ile birlikte belirlenen amaçların bireysel ve örgütsel etkilerine daha çok dikkat etmeleri beklenmektedir. Bunun yanında, bu çalışma ile birlikte yöneticilerin AGY yaklaşımı çerçevesinde kuramsal geçmişi, temel süreçleri örgütsel perspektifi daha üst düzeyde idrak etmeleri umulmaktadır. Ayrıca, bu çalışma sayesinde yöneticilerin AGY yaklaşımına ilişkin eleştirileri dikkate alarak yeni bir bakış açısı edinmeleri beklenmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın bundan sonraki bölümleri şu şekilde açıklanabilir; öncelikle AGY yaklaşımı

kavramsal olarak incelenmiştir. Diğer bölümde, AGY yaklaşımının dayandığı kuramsal temelleri oluşturan yönetim süreci yaklaşımı ve katılımcı yönetim yaklaşımına yer verilmiştir. Daha sonra, AGY yaklaşımının temel süreçlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca, örgütsel perspektif açısından AGY yaklaşımı incelenmiştir. Son olarak, sonuç ve tartışma bölümünde AGY yaklaşımına ilişkin çeşitli muhakemeler yapılmıştır.

2. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMI KAVRAMI VE KAPSAMI

TDK'ya göre amaç “elde edilmesi gereken, ulaşılmak istenilen sonuç” olarak tanımlanır (TDK, 2026). Amaçlar, çalışanların gerçekleştirmeye çalıştıkları neticelerdir (Locke vd., 1981; akt. Miles, 2012: 129). Bu kapsamda, bütün örgütler yazılı ve yazısız amaçlara sahiptirler. AGY yaklaşımı, modern yönetim yaklaşımları çerçevesinde sistematik ve kuramsal bir yönetim yaklaşımıdır. Drucker (1954) tarafından “The Practice of Management” adlı kitapta ilk kez AGY yaklaşımından bahsedilmiştir (Swaim, 2011: 1). Bu kitap Drucker'ın yönetim alanında yazdığı başarılı eserleri arasında yer alır. Drucker (1954)'ın bu çalışması ile birlikte örgütlerde amaçlara sağlıklı bir şekilde ulaşmanın ancak hiyerarşik yapının katılımı ile olacağı belirlenmiş ve 20. yüzyılın ortalarında AGY yaklaşımı ön plana çıkmaya başlamıştır (Swaim, 2011: 1; Starbuck, 2013). Odiorne (1965) ve Humble (1970, 1973). Daha sonra pek çok yazar AGY yaklaşımının gelişimine katkı sağlamıştır ve günümüz örgütlerinde kullanılmaya devam eden bir yaklaşım olarak literatürde yerini almıştır (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 57).

AGY yaklaşımı, bir örgütteki bütün hiyerarşik kademelerin birlikte hedefleri saptadıkları, mesuliyet alanları üzerinde karar verdikleri ve hedefledikleri neticelerin sonuçları üzerinde hep beraber fikir birliği yaptıkları bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Budak, 2006: 244; akt. Lamba, 2014: 15; Drucker, 1954). AGY yaklaşımı, üst ve astların amaçların belirlenmesi aşamasına hep beraber katılımını temel alan bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (Drucker, 1954). Başka bir deyişle, AGY yaklaşımı, örgüt çalışanlarının hedefledikleri amaçlara birlikte karar verdikleri, örgüt içindeki yükümlülüklerini ve elde edecekleri sonuçları beraber belirledikleri ve belirli zamanlarda sonuçları birlikte sorguladıkları bir yönetim sürecidir (Arslan, 2020: 9). Bunun yanında, AGY, astların kişisel gereksinimlerini saptayabilmesine olanak verdiği için öz- gelişmeyi harekete geçirebilen bir araçtır (Güney, 2020: 16).

AGY yaklaşımı, tüm çalışanların kendi amaçlarının ve örgütsel amaçların birbirini tamamlamasına, görevlerin ve yükümlülüklerin paylaştırılmasına ve ekip çalışmasına imkân veren bir yaklaşımdır (Drucker, 1954). Esasen, AGY yaklaşımı, çalışanların örgütte kendisini birer sayı olarak değil bir birey olduğu hissini vurgulayan ve böylece çalışanların

bireysel olarak inaçlarını perçimleyen psikolojik bir vasıtaadır (Güney, 2020: 16). Bu kapsamda, bu yaklaşım, örgütteki çalışanların ortak amaçları, yükümlölükleri ve neticeleri beraber kararlaştırdıkları yönetim sistemidir (Odiorne, 1965: 55; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 58). Başka bir deyişle, AGY yaklaşımı, tüm hiyerarşik seviyede bulunan çalışanların genel amaçları hep beraber saptadıkları, kendilerinden beklenen neticeleri sorumluluk olarak benimsedikleri, amaçları ölçüt ve karşılaştırma unsuru olarak kabul ettikleri ve örgütün çalışanların sunduğu katkıları ölçüp hüküm verdiği bir yönetim biçimidir (Özden, 2001). AGY yaklaşımında, amaç ve planların astlar ve üsler tarafından fikir alışverişinde bulunularak beraberce oluşturulması esastır. Bu kapsamda, AGY yaklaşımı, amaç ve planların hiyerarşik yapıdaki ilerleyişinde diyalog kurulmasını sağlar (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 57). Karşılıklı diyalog kurularak üstler astlara çeşitli hedef ve ölçütler sunarken astlar da yapılacak görevin daha üst seviyede olması için amaçlar ve ölçütler ortaya koyarlar (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 57). Bu doğrultuda, bu hiyerarşik yapı birlikte amaçları, ölçütleri ve zamanlamayı belirlemiş olur.

AGY yaklaşımı çerçevesinde yöneticiler ve çalışanlar gelecek dönem için kısa ve uzun vadeli bireysel ve örgütsel hedefler konusunda bir amaç listesi oluştururlar. Çalışanlar bu listeyi üst birime sunarlar ve liste hakkında karşılıklı konuşurlar (Güney, 2020: 16; Adilov, 2025: 900). Görüşme sonucunda taraflar anlaşır ve amaçların başarısını ölçmek için oluşturulacak kriterler belirlenir. Astlara ilişkin konular üzerinde gözetim yapılmaz. Sadece, gidişat kontrol altında tutulur. Hedeflere giden yolda bir kırılma görülürse üstler bu durumun düzelmesine yardım ederler ve sonuçta amaç gerçekleştirilir. Gelecek dönem için tekrar aynı süreç uygulanır (Güney, 2020: 16). Drucker (1954) örgütlerin amaçlarını ve örgütsel performans düzeylerini açıklamak için çeşitli ölçütler öne sürmüştür. Bunlar; inovasyon, kârlılık durumu, verimlilik ve üretkenlik, fiziki ve finansal kaynakların yeterli olması, çalışanların performansı ve tavrı, yöneticilerin performansı ve ilerlemesi, saygın olma durumu ve kamuya olan yükümlölüklerdir (Drucker, 1954; akt. Ateş ve Banazılı, 2021: 209).

AGY yaklaşımı yöneticilere ve örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bazı yazalara göre bu faydaların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Tiftik, 2003: 75; akt. Dalay, 2013; Akkuzu, 1985: 103; Tosi ve Carroll, 1968; akt. Develi, 2023: 87); (a) yönetimin hiyerarşik düzeni içerisinde sistemli, realist ve sayısal olan bir iş bağı açığa çıkar (Tiftik, 2003: 75; akt. Dalay, 2013), (b) planlama ve denetim işlevlerinin daha verimli bir şekilde meydana getirilmesine katkı sağlar (Adilov, 2025: 901), (c) örgütsel problemlerin büyümeden açığa çıkarılmasına imkân tanır, (d) kârlılık ve büyüme gibi amaçların kural ve düzen içerisinde meydana getirilmesinde önemli etkisi olur, (e) AGY yaklaşımı, yöneticilerin mesleki boyutta doyuma ulaşmalarına destek sağlayarak, bütün yönetim basamağında görev yapan yöneticilerin

kendi istekleri ile örgütsel amaçlara katkılarını sağlar (Akkuzu, 1985: 103), (f) zamandan kazanç sağlayarak zamanın verimli kullanılmasını kolaylaştırır, (g) örgütün değişimlere ayak uydurmasına ve yeni düşüncelere açık olmasına yardımcı olur, (h) reorganizasyon gereksinimlerinin saptanması aşamasında yöneticileri destekler, (ı) Hiyerarşik kademedeki çalışanlarla birlikte örgütün kısa ve uzun dönem amaçlarına net bir şekilde karar verilir (Tosi ve Carroll, 1968; akt. Develi, 2023: 87). Bu durumda, yöneticilerin ve çalışanların bireysel amaçları ile uyuşan örgütsel amaçlar birlikte örgütte dinamizm bir sağlar. AGY yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel yaralarının yanında bazı yazarlara göre çeşitli sınırlar da içerir. Bu sınırların meydana gelmemesi için bazı unsurlar önemlidir. Bunlar (Koçel, 2018: 99; akt. Dalay, 2013); (a) amaçlar bariz ve net olmalıdır, (b) amaçları gerçekleştirmek ön planda olmalıdır. Bu kapsamda, uzak gelecekle ilgili kararlar ikinci planda kalmalıdır, (c) AGY yaklaşımının üst yönetim tarafından teşvik edilmesi ve onaylanması öncelik arz etmelidir, (d) Örgütte yetki devri tatbik edilebilmelidir.

3. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMININ KURAMSAL TEMELLERİ

Literatür çerçevesinde AGY yaklaşımının ortaya çıkmasında öne çıkan bazı kuramsal temeller kilit rol oynamıştır. Bu temeller, AGY yaklaşımının meydana getirildiği tarihsel ve düşünsel durum göz önünde bulundurularak meydana gelmiştir (Drucker, 1954; Follett, 1941; Robbins ve Coulter, 2021). Bu doğrultuda, AGY yaklaşımı iki ana kuramsal temel üzerine kurulmuş ve geliştirilmiştir. Bunlar; yönetim süreci yaklaşımı ve Follett'in katılımcı yönetim düşüncesidir.

3.1. Yönetim Süreci Yaklaşımı

AGY yaklaşımının temel aldığı ve dayanak noktası olan yaklaşımlardan birisi de klasik yönetim kuramları içinde yer alan yönetim süreci yaklaşımıdır. Yönetim süreci yaklaşımı ilk kez Fayol (1916) tarafından “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabı aracılığı ile ele alınmıştır (Karaboğa ve Zehir, 2020: 55). Bu yaklaşımda, Fayol (1916) örgütü bütünsel olarak incelemiş ve üst düzeyde bir örgüt yapısının inşa edilmesi ve yönetim ilkeleri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşım, yönetimin her bir işlevi üzerinde durduğu için genel bir yaklaşım çerçevesinde kabul edilmektedir (Baransel, 1979; akt. Karaboğa ve Zehir, 2020: 64). Yönetim süreci yaklaşımı, örgütsel konulardan ziyade yönetimin bütün alanlarını ele alan ilkeler oluşturmaya ve iyileştirmeye çabalayan bir yaklaşımdır (Koçel, 2018: 245). Fayol (1916) genel yönetim düşüncesi kapsamında yöneticilerin gelişmelerine yardımcı olmak, yönetim yöntemlerine ilişkin çeşitli düşüncelerin açığa çıkmasını sağlamak ve bu doğrultuda yöneticileri, yönetim yeteneklerini tecrübe etme durumuna teşvik etmek istemiştir (Fayol, 2005; Parker ve Ritson, 2005: 175; akt. Karaboğa ve Zehir, 2020: 64).

AGY yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımının soyuttan somuta ve uygulamaya geçirilmiş bir hali olarak görülebilir (Koontz ve Weihrich, 2016: 131). Yönetim süreci yaklaşımı, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetim işlevlerini ele alır (Güney, 2020: 556). AGY yaklaşımı, özellikle yönetimin işlevleri arasında sayılan planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrolün amaçlarla entegre olması sebebi ile yönetim süreci yaklaşımının tamamlayıcısıdır (Koçel, 2018: 245). Fayol (1916)'un yöneticilerin daha başarılı olmaları adına geliştirdiği yönetim ilkeleri içinde yer alan ve hala örgütlerde yaygın olarak kullanılan iş bölümü ve amaç birliği ilkeleri AGY yaklaşımının temelini oluşturan ilkeler arasında sayılabilir (Parker ve Ritson, 2005: 176; Koçel, 2018: 261; Genç, 1991: 49; Koçel, 2018: 246-247; Taylor, 2016: 28; akt. Karakoç, 2020: 671). İş bölümü ilkesi, işler ve onların meydana gelmesini sağlayan görevlerin uzmanlaşmaya olanak verecek biçimde sınıflandırılması olarak tanımlanabilir. İş bölümü aracılığı ile bir düzen olur ve işler bölümlere ayrılır. Başka bir deyişle, iş bölümü ilkesi işlerin birden fazla çalışana bölüştürülmesidir. Böylece, işi yapan çalışanların uzmanlığı artabilir ve işleri daha etkin ve verimli bir şekilde yapabilirler (Pryor ve Taneja, 2010; Yıldırım, 2014: 140). Amaç belirleme ilkesine göre ise örgütlerdeki bütün amaçların uyumlaştırılması esastır. Bu ilkeye göre, örgütün amacı saptandıktan sonra bu amacın daha altındaki amaçlar kapsamındaki hedeflerin ne olduğu da saptanmalıdır. Alt bölümlerin amaçlarının örgütün esas amacı ile uyuşup uyuşmadığı belirlenmelidir (Yıldırım, 2014: 141). Bu doğrultuda, alttaki amaçların oluşması esas amacın vuku bulmasına neden olacaktır. Bu ilke, örgütlerin varlık sebepleriyle yakından ilişkili olup Drucker (1954)'ın ele aldığı gibi AGY yaklaşımının hala örgütlerde kullanılmasının başlıca sebepleri arasında yer almaktadır (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 57; Koçel, 2018: 261).

3.2. Follett'in Katılımcı Yönetim Düşüncesi

AGY yaklaşımının kuramsal temelini oluşturan katılımcı yönetim düşüncesi ilk olarak Follett (1918)'in "*The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*" adlı kitabında ve daha geliştirilmiş ve net olarak Follett'in ölümünden sonra ortaya çıkan "Dynamic Administration" adlı derleme olarak literatüre sunulan kitabında bahsedilmiştir (Follett, 1918; Follett, 1941; akt. Metcalf ve Urwick, 2004). Follett (1941)'in "Dynamic Administration" kitabında ele aldığı çeşitli terimler Drucker (1954)'ın AGY yaklaşımını oluştururken baz aldığı çeşitli öncül terimler olarak literatürde yerini almıştır. Tüm çalışanların birlikte hedef belirlemesi ve bu hedefe ulaşmaya çalışması, sürece önem verilmesi, etkin bir yönetimin olması ve çalışanların ortak gücü anlama biçimi ve müşterek amaçların olması bu terimler arasında sayılabilir (Metcalf ve Urwick, 2004).

Follett'in, asıl çalışma sahası siyaset bilimi olmasının rağmen yönetim bilimi üzerinde de çalışarak yönetim yazınına insancıl ve entegre edici düşünceler sunmuştur (Feldheim, 2003: 344). Feldheim (2003)'e göre Follett'in yönetim

litaretürüne sunduğu bilgiler insana ve örgüte ilişkin geliştirdiği hassas bir düşünce sisteminin neticesidir (Feldheim, 2003: 344; akt. Obriku, 2019: 160). Bazı yazarlara göre Follett (1941)'in yönetim düşüncesi klasik yönetim teorileri ve modern örgüt teorileri arasında bir geçiş olarak kabul edilmektedir (Child, 2013: 74). Follett (1918, 1941)'in katılımcı yönetim düşüncesi çalışan ilişkileri, iş birliği ve çalışanların yönetimde söz sahibi olması üzerine odaklanmış ve literatürde önemli bir yere sahip olmuştur. Daha detaylı olarak baktığımızda, Follett'in katılımcı yönetim düşüncesi, günümüz yönetim anlayışında hala etkisi olan grup üyelerinin tutum ve eylemleri, otorite ve kontrol, güç, lider olma ve anlaşmazlıklar üzerinde yoğun incelemeler ve çözümlemeler yapmıştır (Tonn, 2017: 39). Follett (1941) yönetimin durgun değil canlı yani dinamik bir gidişata sahip olduğunu savunur. Hedeflere ulaşmayı zorlayarak ya da emir vererek değil çalışanların beraber belirlediği hedefler doğrultusunda hareket ederek elde etmesi gerektiği üzerinde durur. Ayrıca, yazar hedefler için sonradan kontrol etmenin aksine süreç esnasında öz denetimin oluşması gerektiğini vurgular (Follett, 1941; Drucker, 1976: 18). Bu unsurlar, esasen Drucker (1954)'in ele aldığı birlikte amaç oluşturma, sonuçlara odaklanma ve üst ve astın ortaklaşa performans ölçmesini alt yapısını oluşturmuştur (Drucker, 1954; Graham, 1995).

AGY yaklaşımının Follett'in katılımcı yönetim düşüncesinden baz aldığı unsurlar arasında katılımcı karar alma, hedeflerin bütünleşmesi, öz-denetim ve insan odaklılık sayılabilir (Drucker, 1954; akt. Child, 2013: 74). AGY yaklaşımında özellikle katılımcı karar alma ön plana çıkmaktadır (Graham, 1995; Wren ve Bedeian, 2009; Tonn, 2008). Bu unsurda çalışanların ilgili konularda karar verilirken bu kararlara müdahil olma durumu teşvik edilir. Hedeflerin bütünleşmesinde çalışan ve üstlerin amaçlarının uyumlaştırılması önemlidir. Öz denetim ile çalışanın kendi kendini denetlemesi ve mesuliyetler üzerinde durulur (Locke ve Latham, 2002). Başka bir unsur olarak insan odaklılık ile çalışanların fikirlerinin önemli olduğu, çalışanların fikirleri doğrultusunda harekete geçebilen ve sorumluluk alabilen bireyler olarak algılanmaları gerektiği vurgulanır (Child, 2013: 74).

4. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMININ TEMEL SÜREÇLERİ

AGY yaklaşımının esasını oluşturan başarılı yönetim uygulamalarının faaliyete geçirilmesini sağlayan çeşitli temel süreçler mevcuttur ve bu süreçlerin örgütlerce uygulanmaları gerekmektedir. Bu süreçler; amaç belirleme, faaliyetlerin planlanması, uygulama ve kontrol ve son olarak periyodik değerlendirme olarak sıralanabilir (Tortop vd., 2012: 175-177; Akkuzu, 1985: 101).

4.1. Amaç Belirleme

Amaç, örgütün varmaya çalıştığı konum, yönelim ya da neticeyi belirtir. Başka bir deyişle, amaç, örgütün ileriki zamanlarda elde etmek istediği neticeleri gösteren bir kavramdır (Koontz ve O'Donnell, 1955). Bazı yazarlara göre etkili bir amacın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Hatipoğlu, 2020: 8); (a) amaçlar, belirgin ve kolay anlamlandırılıyor olmalıdır, (b) bireyler amacı anlamlı ve önemli bulmalıdır, (c) amaçlar, net ve somut bir şekilde yazılmalıdır, (d) amaçlar zorlu ama başarmaya yatkın olmalıdır, (e) amaçlar, örgüt stratejisi ile örtüşmelidir, (f) amaçlar, makul ödüller ile desteklenmelidir, (g) amaçlar için, zaman döngüsü belirli olmalıdır, amaçlar değerlendirilebilir olmalıdır ve ölçülebilmelidir.

AGY yaklaşımına göre amaçlar tepe yönetimin ilk belirlemesi ile açığa çıkarılarak daha alt kadrolardaki çalışanlara kadar uzanan bir süreçte üst ve alt kadro çalışanları ile birlikte belirlenir (Tortop vd., 2012: 176; akt. Hatipoğlu, 2020: 8). Amaçların belirlenmesi esnasında bütün esaslı noktaların ve detayların da çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, amaçlar, alt kadrodaki çalışanlara kadar yayılım sağlayarak ve artarak varlığını sürdürebilir. Bu kapsamda, bütün çalışanlar belirlenen amacı benimseyebilirler. Bu noktada, örgütteki değişik bölümlerin amaçlarının her birinin birbirini bütünleyecek ve kuvvetlendirecek şekilde yapılması gereklidir (Akkuzu, 1985: 101). Örgütlerin temel ve özel amaçları doğrultusunda ilerlemesi ve örgütlerde doğru kararların alınması sayesinde örgütsel başarının, etkinliğin ve verimliliğin sağlanması kaçınılmazdır (Berberoğlu, 2001).

Örgütsel faaliyetlerinin oluşturulmasında, amaçların açık, net, işlevsel ve gerçekleşme potansiyeli olmasına uygun bir şekilde saptanması gereklidir (Berberoğlu, 2001; Ateş ve Banazılı, 2021: 215). Ayrıca, AGY yaklaşımına göre amaçları ortaya çıkarmak yani belirlemek için çeşitli faaliyetler vardır. Öncelikle örgütün uzun vadeli amaçlarını ve stratejileri saptamak gerekmektedir. Özellikle örgütlerin başarısında stratejik planların büyük önemi vardır (Drucker, 1954; Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 138). Bundan sonra daha detaylı bir şekilde örgütsel hedefler ve örgütün genel olarak performansı ve bu performansın neticeleri göz önünde bulundurularak ve örgütün her bir bölümünün hedefleri haline getirilerek bölümlerin hedeflerini belirlemek önemli bir diğer faaliyettir (Akkuzu, 1985: 102). Esasen, çalışanlar kendi amaçları galeye alındığı sürece örgütün amaçlarına hizmet etme eğilimindedirler (Angle ve Perry, 1983: 124; akt. İbicioğlu, 2000: 13). Bu kapsamda, çalışanlar kendi amaçları ve örgütün amaçları arasında paralellik bulduklarında ve bu durumda örgütün amaçlarını özümlediklerinde daha başarılı olabilirler ve örgüte bağlılıkları artar (Angle ve Perry, 1983: 124; akt. İbicioğlu, 2000: 13).

4.2. Faaliyetlerin Planlanması

Planlama, geleceğe ilişkin arzulanan hedefleri ve durumları elde etmek amacıyla düzenli olarak eylem faaliyetleri ve programları yapma durumu olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda, planlamada ne yapılacağına karar vermek önemlidir (Eren, 2019: 179; Hodgetts ve Kuratko, 1991: 62). Esasen amaçlanan her hedef ya da durum iyi bir planlama ile başlamaktadır (Eren, 2019: 179). AGY yaklaşımı kapsamında örgütlerin istenen hedeflere ulaşması için amaçların saptanmasından sonra faaliyetlerin doğru bir şekilde, değerlendirilebilir olarak ve gelişmelere uyumlu bir şekilde planlanması gerekmektedir. Stratejik planda saptanan ve örgütün daha alt hiyerarşik yapısındaki amaçlara ne şekilde ulaşılacağına saptanması bu süreç içinde yer alır (Parlak, 2013: 101; akt. Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 138). Başka bir deyişle, Faaliyetlerin planlanması aşamasında amaçlara ulaşmak için örgütün kaynakları kullanılabilir. Faaliyetlerin planlanması öncelikle üstler tarafından belirlenir. Amaçlara ulaşmak için seçilecek yolların ve gidişatın önceden açıkça belirtilmesi ile bütün hiyerarşik kademedeki çalışanların hedefleri daha kolay elde etmesi sağlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 183; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 59; Akkuzu, 1985: 102). Faaliyet planları, işlerin ne şekilde yapılacağına ilişkin raporlar halinde olmalıdır. Kısacası, faaliyet planları amaçlara ne şekilde varılacağını simgeleyen bir rehberdir. Ulaşılması daha güç amaçlar için oluşturulan faaliyet planları parçalara ayırarak yapılabilir (Tortop vd., 2012: 176; akt. Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 139). Faaliyet planları, hedeflenen amaçları elde etmek için ne yapılması gerektiği, nasıl bir yol izleneceği, kimin, nerede ve ne şekilde planları uygulayacağı vasıtasıyla saptanır (Sabuncuoğlu, 2000: 183; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 59). Başka bir deyişle, faaliyetlerin planlanması aşamasında belirlenen hedefler yukarıdan aşağıya bütün çalışanların seviyesine indirgenir ve bu hedeflere ne şekilde varılacağı saptanır (Akkuzu, 1985: 102). Örgüt yönetimi planlama esnasında faaliyetlerin kimler vasıtasıyla planlandığı, ne şekilde planlandığı, nerede, nasıl yapılacağı, zamanlaması ve amaca ulaşmak için ne şekilde hareket edildiği konusunda karar vermeli ve bu durumlar ve süreçler üzerinde bilgi sahibi olmalıdır (Tortop vd., 2012: 176; akt. Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 139; Akkuzu, 1985: 102). Sonuçta, faaliyet planlarının amaçları elde etme durumu ile ilgili olduğu ve bu planların amaçlara ilişkin durumları şekillendirmesinden dolayı önemli olduğu ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 183; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 59).

4.3. Uygulama ve Kontrol

Uygulama sürecinde, amaçları kapsayan faaliyetlerin planları uygulamaya geçirilmektedir (Robbins ve Coulter, 2021). Faaliyet planlarının örgütteki süreçte hayata geçirilmesi esnasında amaçlarda meydana gelebilecek olumsuz durumları, gerilemeleri ve sapmaları yok edecek önlemler alınmaktadır. Uygulama sürecinde, yöneticiler kendilerini yenileme, eğitime ve ilerletme imkânı elde edebilirler (Akkuzu, 1985: 102; Koontz ve Weihrich,

2016: 131). Yöneticiler tarafından amaçlarda meydana gelen olumsuz durumlar, gerilemeler ve sapmalar çeşitli incelemeler neticesinde belirlenmiş olabilir. Bu durumda, yöneticiler amaçlarla ilgili olan olumsuz durumlar, potansiyel krizler ve sapmalar konusunda çeşitli hükümlerde bulunabilirler ve bunları yok etmeye çalışabilirler. Bu kapsamda, yöneticiler eksiklerini görerek görevlerinde ilerleme sağlayabilir ve güdülenebilirler (Akkuzu, 1985: 102). Uygulama aşamasında yöneticiler, amaçların gerçekleştirme sürecinde denetleyici rollerinin aksine klavuzluk edici bir rol üstlenmişlerdir. Başka bir deyişle, uygulama safhasında yani sürecinde yöneticiler amaçlara ulaşmak için yapılan faaliyetleri düzenli olarak takip etmelidirler (Koçel, 2018; Drucker, 1954). Bu noktada, yöneticilerin örgütte danışman ya da klavuz olarak hareket edebilme kabiliyetlerinin gelişmiş olması beklenmektedir (Koçel, 2018). Uygulama sürecinde takip etme ve geri bildirim amaçların gerçekleştirilmesinde kayda değer faydalar sağlar (Eren, 2019: 339).

Kontrol, düzenlemek ve yönlendirmek kavramları ile yakından ilgilidir. Kontrol, bir şeyin ya da işin gerçekliğe ve usule uygun olma durumunu ifade eder (TDK, 2026). Kontrol, örgütün bütün faaliyetlerini içine alan bir kavramdır. Bu kapsamda kontrol süreci, faaliyetlerin ve elde edilen performansın önceden saptanan prosedür ve kurallar ile olan tutarlılığının ölçülmesidir (Hellriegel vd., 1999; akt. Ataman, 2009: 667). Kontrol, amaçların denetlenme durumu, ilerleme süreci ve başarı derecesinin belirlenmesi için gerekli bir mekanizmadır. Kontrol, planlar, amaçlar ve başarı standartları ile belirlenmiş noktaların faaliyetlerle harmonize edilmesine olanak veren sistematik aşamaların tümü olarak ifade edilebilir. (Eren, 2019: 339). Kontrol sürecinde çalışanların neyi, niçin ve nasıl yaptığı göz önünde bulundurularak amaçların gerçekleştirilme derecesi izlenmelidir. Kontrol safhasında, faaliyetler denetlenebilmelidir (Tortop vd., 2012: 177; Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 139). Bu noktada, hiyerarşik basamakta alt ve üst kadolarda çalışanların amaçlar doğrultusunda yaptıkları faaliyetler kontrol edilebilir olmalıdır. Bu kapsamda, AGY yaklaşımı kapsamında etkili kontroller gerçekleştirilebilir. Belirlenen amaçların açık, işlevsel, ön görülebilir ve net olması kontrollerin daha iyi uygulanabilmesi için önemlidir. Ayrıca, çalışanlar AGY yaklaşımının düzenlemeleri sayesinde kendi performans ve verimliliklerini de daha iyi bir düzeyde kontrol edebilirler (Kumar, 2012: 753; Ateş ve Banazılı, 2021: 215).

4.4. Periyodik Değerlendirme

Değerlendirme, bir şeyin ya da işin esasını, anlamını, değerini, vasfını, nitelik ve niceliğini saptamak olarak ifade edilebilir (TDK, 2026). Erişilmesi arzulanan amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği son süreç olan periyodik değerlendirme ile belirlenmektedir (Canman, 1993: 3). Periyodik değerlendirme ile amaçların hangilerine ulaşıp ulaşılmadığı saptanır ve çalışanlarca değerlendirilir. Bu kapsamda üstler, amaçlara ulaşan çalışanları ödüllendirebilirler (Griffin, 1996: 133). Esasen, bu süreçte neticelerin

amaçlarla uyumlu olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. Başka bir deyişle, neticeler amaçlar ile karşılaştırılır (Koçel, 2018; Eren, 2019). Sonuçta, periyodik değerlendirme ile çalışanların örgüte katkı oranının belirlenmesi örgütün başarısı için önemlidir (Canman, 1993: 3).

Periyodik değerlendirme ile hiyerarşik kadroların bütün çalışanlarınca amaçların gerçekleşme düzeylerinin ne ölçüde olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu doğrultuda, üsler departmanların amaçlara ulaşım ulaşmadığını değerlendirirler (Parlak, 2013: 102; Tortop vd., 2012: 177; akt. Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 139). Başka bir deyişle, periyodik değerlendirme sürecinde, daha evvelki aşamalarda hedeflenen amaçların ne kadarının elde edildiği saptanmaktadır (Akkuzu, 1985: 102). Başka bir açıdan, periyodik değerlendirmede, bütün kademelerdeki örgüt çalışanları bir araya gelerek faaliyetlerin belirli hedefleri elde etme durumunu değerlendirirler. Bu doğrultuda, amaçların elde edilip edilmediği belli olur. Bu aşamada, yöneticiler çalışanların başarı durumunu ölçebilirler (Griffin, 1996; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 60; Koçel, 2018). Bu noktada, ödül, ceza, eğitim, geliştirme vb. uygulamalar ve çalışanlar için bilgiler oluşturulabilir (Parlak, 2013: 102; Tortop vd., 2012: 177; akt. Yıldız ve Cobanoğlu, 2016: 139).

Periyodik değerlendirme sürecinde, hedeflenen amaca ulaşma yolunun durumu ve bütünsel açıdan performansın ölçülmesi iki ayrı görüş çerçevesinde ele alınabilir (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 60). İlk olarak hedeflenen amaca ulaşma yolunun durumunun değerlendirilmesinde bütün hiyerarşik kadrolardaki çalışanlar amaçlara doğru sergilenen gidişata ilişkin görüş ve hükümlerini tartışır. Bu değerlendirme, neden sonuç ilişkilerinin anlaşılması açısından çalışanlara geribildirim sağladığı için önemlidir (Griffin, 1996; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 60). Bu kapsamda, belirli amaçların elde edilmesi sürecinde eşgüdüm sorunları ve yanılma durumu engellenmiş olur. İkinci görüş olan bütünsel açıdan performansın ölçülmesinde ise yöneticiler çalışanların performanslarını ölçerler ve bu kapsamda çalışanların hedeflenen amaçları elde etme derecesini ve amaçları elde etmedeki katkılarını sorgularlar (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 60).

5. ÖRGÜTSEL PERSPEKTİFTEN AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM YAKLAŞIMI

Günümüz örgütlerinin yaşam seyirlerini sürdürmek ve rakiplerine üstün gelebilmek için bazı temel örgütsel fonksiyonlarını iyi bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Başta, yöneticilerin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde hedefler belirlemesi ve bunların paralelinde doğru kararlar alması önemlidir. Bu kapsamda geçmişten günümüze örgütlerin temel fonksiyonlarını gerçekleştirmesine yardım eden AGY yaklaşımının kapsamında yer alan temel görüş örgütlerin başarısında kilit bir rol oynamaktadır. Özellikle, son yirmi yılda örgütlerde yapılan araştırmalarda AGY yaklaşımının önemi ve

örgüt üzerindeki etkinliği yeniden ortaya konulmuştur (Kyriakopoulos, 2012: 1785). Ancak, özellikle son yirmi yılda AGY yaklaşımının gelişmiş olan ülke işletmelerinde daha etkin ve faydalı bir konumda olduğu gelişmekte olan ülke işletmelerinde ise diğer ülke işletmelerine olan faydadan daha az bir faydası olduğu saptanmıştır (Kyriakopoulos, 2012: 1785).

AGY yaklaşımı, günümüz örgütlerinde çeşitli özelliklerinden dolayı tercih edilen bir yaklaşımdır. Bu durum, AGY yaklaşımının özelliklerinin literatürde ön plana çıkmasında önemli bir rol oynar. Bu kapsamda, AGY yaklaşımının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Drucker, 1954; Koçel, 2018); (a) AGY, iş ya da eylemlere değil hedeflere odaklanır, (b) sadece yöneticilerin değil çalışanların da amaç belirleme sürecine dâhil olmasını kapsar, (c) amaçlar, açık, işlevsel, ön görülebilir ve denetlenebilir olmalıdır (Ateş ve Banazılı, 2021: 215), (d) motivasyon aracıdır, (e) personel geliştirmeye yardım eder, (f) etkili iletişime katkıda bulunur, (g) performans değerlendirme ölçüsüdür, (h) sürekli denetim ve geri bildirim sağlaması mühimdir (Nash, 2005; akt. Djumaniyazov ve Randall, 2022: 13).

AGY yaklaşımında önemli bir yeri olan amaçlar, eylem ve davranışların gidişatına, gayretin seviyesine, bunun yanında eylem ve davranışların devamlılığına etki ederek performans düzeylerine tesir etmektedir (Miles, 2012: 129). Örgütün gelişmesi için amaçların belirlenmesi ve bu amaçları elde etmek için gerekli olan imkânlar dahilinde yöneticilerin yardımı ile ast ve üstlerin birlikte amaçları saptaması ve tüm bunlara ek olarak amaçların geliştirmesi ve uygulanması önemlidir. Esasen, bütün bu süreç dinamik bir sisteme tabidir (Humble, 1970: 3; akt. Akkuzu, 1985: 102; Robbins ve Coulter, 2021). Başka bir deyişle örgütler açısından AGY yaklaşımı, örgüt içindeki çalışanların hedefledikleri amaçlara birlikte karar verdikleri, örgüt içindeki yükümlülüklerini ve elde edecekleri sonuçları beraber belirledikleri ve belirli zamanlarda geldikleri noktayı beraber sorguladıkları bir süreçtir (Arslan, 2020). AGY yaklaşımının esasını oluşturan amaç belirleme, faaliyetlerin planlanması, uygulama, kontrol ve son olarak periyodik değerlendirme temel süreçleri örgütlerin gelişiminde ve başarılı yönetim uygulamalarının gerçekleşmesinde önemli bir yere sahiptir (Tortop vd., 2012: 175-177; Akkuzu, 1985: 101).

Başarılı bir yönetim sürecinde yönetimin işlevlerinin yeri yadsınamaz. AGY yaklaşımı, yönetimin işlevleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Yönetim işlevlerinden olan planlama bu kuram açısından amaç saptama olarak işlevselleştirilir (Robbins ve Coulter, 2021). Yine bu yaklaşım açısından örgütleme, çeşitli hedeflere ulaşmak için yapılacak işleri, yükümlülükleri ve yetkileri düzene koymaktadır. Bu doğrultuda, AGY yaklaşımında çalışanların amaçları belirginleştirilir (Robbins ve Coulter, 2021; Koontz ve O'Donnell, 1976). Yönetme, çalışanların hedeflere ulaşmasında yardımcı olur. Ayrıca, AGY yaklaşımında güdüleme, öz denetim ve kararlara katılımın aracılığı ile

yürütme işlevi uygulanır. Bunlara ek olarak, önceden planlanan hedefler ile bunların meydana gelme durumlarının kıyaslanması kontrol işlevini açığa çıkarır. Bu noktada, AGY yaklaşımında hedefleri elde etme durumu kontrol işlevi üzerinden düzenlenir (Robbins ve Coulter, 2021).

AGY yaklaşımı, yönetim felsefesi ve modern idarecilik için önemli bir yaklaşımdır (Ateş ve Banazılı, 2021: 207). Bu yaklaşım kapsamında yöneticiler, kişisel amaçlar, grup amaçları ve dolayısıyla örgütün amaçlarını bilir kılma, uygulanabilir ve elverişli planlamalar yapmak, kaynakları en doğru şekilde yönlendirmek ve uygun olan kontrol normlarını oluşturmaktan mesuldürler. Bu durum, yöneticilerin kriz yönetiminin oluşmasına aracılık edecek potansiyel krizlerin ve sapmaların önlenmesine yardımcı olur (Kumar, 2012: 754). Bu yaklaşım, performans, planlama ve denetimin için önemli bir kavramdır. Ayrıca, AGY yaklaşımı çalışanların yönetimde söz sahibi olmasına olanak tanır ve yöneticileri plan yapması için mecbur eder (Güney, 2020: 16-17; Akkuzu, 1985: 104).

AGY yaklaşımı, örgütlerindeki birçok unsur ile ilişkili olsa da bu yaklaşımın çalışan davranışları üzerindeki etkisi yadsınmaz. Özellikle, iş bölümü ve amaç birliği ilkeleri AGY yaklaşımının temelini oluşturan ilkelere aittir (Parker ve Ritson, 2005: 176; Karakoç, 2020: 671; Koçel, 2018: 261). Bu noktada, iş bölümü ve amaç birliği ilkeleri doğrultusunda hareket eden çalışanlar zamanla örgütü daha çok benimseyeceklerdir ve kendilerini örgüte daha bağımlı hissedeceklerdir. Bu durum, örgütün başarısına yansımaktır. AGY yaklaşımı, personel güçlendirme için de önemlidir. Bunun yanında, bu yaklaşım çalışanlar üzerinde güdülenme sağlar. AGY yaklaşımı, problemlerin erken aşamada açığa çıkmasına ve bunun yanında yönetici ve çalışanların problemleri birlikte çözümlenmesine imkân verir (Koçel, 2018: 111; akt. Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 60).

Günümüz örgütlerinde AGY yaklaşımı kapsamında örgütlerde performans değerlendirme ölçümünün etkisi ve örgütlere sağladığı faydalar hususi bir yere sahiptir (Lee ve Ahn, 2010). Örgütlerde grup çalışması ve çalışan hatalarının oranının değerlendirmesi de AGY yaklaşımı kapsamında ön plana çıkmaktadır (Cao vd., 2009; Jia vd., 2009). Özellikle ürün üretiminde kullanılan ve sistem kalitesini belirleyen kalite yönetimi hedeflerinin AGY yaklaşımı kapsamında ortaya çıkarılması örgütler üzerinde çalışılan bir konudur (Li vd., 2009; Sohn vd., 2007). Bunlara ek olarak, AGY yaklaşımının örgütlerde hedef yönetimi, hedeflerin etkin kullanılması ve iletişim için yararlı olduğu barizdir (Pavlova ve Afanasieva, 2009; Sohn vd., 2007; Elvik, 2008; Wibeck vd., 2006). Ayrıca, AGY yaklaşımı ile çevre kalitesi hedeflerinin uygulanması, yönetimi ve ölçülmesi üzerinde durulur Wibeck vd., 2006).

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

Başarıya giden yolda amaçlar ve amaç birliği önemlidir. Örgütsel amaçlar hedeflerin yolu ve yönünün belirlenmesinde önemlidir. Amacı olmayan bir örgüt yaşam seyrini devam ettirmekte zorlanacaktır. Bunun yanında, bir örgütün bütün çalışanlarının birlikte ele aldığı ve belirlediği amaçlar örgütün başarısı ve dolayısıyla yaşam seyrini sürdürmesinde etkili olacaktır. Ayrıca, doğru zamanda doğru amaçların hayata geçirilmesi önemlidir. Bu kapsamda, AGY yaklaşımı örgütlere özellikle amaçlar konusunda yol gösterici bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Amaç belirleme ve planlamasında başarılı olan örgütler, istikrarsızlıklarla başa çıkabilme ve zor kararları almada başarılı olabilirler. Bu durumda, yöneticiler ve çalışanlar örgütlerin amaçlarını gerçekleştirerek örgütün prodüktivite, etkinlik ve performans faktörlerini arttırmaya gayret gösterebilirler. Bu kapsamda, yöneticiler örgütün rakiplerine karşı daha güçlü bir biçimde davranmasını sağlayabilirler.

AGY yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımının uygulamaya geçirilmiş bir hali olarak algılanabilir (Koontz ve Weihrich, 2016: 131). Esasen AGY yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımının üzerinde durduğu Fayol (1916)'un yönetimin işlevleri arasında yer alan planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol unsurlarının çerçevesinde yer alması ve bu işlevler ile bütünleşmesinden dolayı yönetim süreci yaklaşımının uygulama bazlı bir versiyonu olarak görülmektedir (Adilov, 2025: 903). Kısacası, AGY yaklaşımı yönetim sürecinin daha etkin ve etkili olarak yürütülmesine olanak veren bir yaklaşımdır (Drucker, 1954; Koontz ve O'Donnell, 1976). AGY yaklaşımının temelini oluşturan yönetime katılım düşüncesi ise çalışan ilişkileri, iş birliği ve çalışanların katılımını vurgulamaktadır (Follett, 1918; Follett, 1941). Ayrıca, günümüz yönetim anlayışında önemli olan grup üyelerinin tutum ve eylemleri otorite, kontrol, güç, lider olma ve anlaşmazlıklar üzerinde yoğunlaşmıştır (Tonn, 2017: 39). Bunun yanında, çalışanlarla birlikte hedef belirlenmesi, müşterek amaçların olması, sürece önem verilmesi, etkin bir yönetimin olması örgütler için önem arz etmektedir (Metcalf ve Urwick, 2004). Bu doğrultuda, bazı yazarlar hedeflere varmak için süreç esnasında öz denetimin oluşması gerektiğini vurgularlar (Follett, 1941). Ayrıca, hedeflerin bütünleşmesi ve insan odaklılık bu yaklaşımın temeli olarak sayılabilir (Drucker, 1954; akt. Child, 2013: 74).

AGY yaklaşımı, Drucker (1954)'ın ele aldığı anlamda yönetsel denetim, etkililik ve neticeye ulaşma vurgusu kapsamında kendinden sonra gelen çeşitli yönetim teorilerini ve yaklaşımlarını da bir araya getiren normatif yönetsel bir yaklaşımdır (Odiorne, 1965; Humble, 1970). Bu yaklaşım, Odiorne (1965)'nin çalışmasında olduğu gibi özellikle örgütteki katılım, öz denetim, sorumluluk ve güdülemeyi vurgulayan hedeflerin beraberce belirlendiği ve davranışsal bir yönetim sistemi olarak incelenmiştir. Daha sonra Humble (1970) AGY yaklaşımını örgüte ilişkin performans ve başarıyı daha üst

seviyelere taşımayı hedefleyen bir yaklaşım olarak ifade etmiş ve bu yaklaşımı planlama, kontrol ve performans yönetimi vasıtası olarak ele alınmıştır (Koizumi, 2017: 42). Ayrıca, AGY yaklaşımı bütün çalışanların beraberce hedefleri saptama ve öz denetim kavramları ile McGregor (1960) 'un Y Teorisi ilkeleriyle paralellik göstermektedir. Ayrıca, Locke (1968)'un hedef belirleme teorisinde bahsettiği net ve teşvik edici geri bildirim ve amaçların performans üzerindeki olumlu etkisine ilişkin bulduğu çıkarımlar AGY yaklaşımının ilkeleri ile uyumlanmaktadır. Sonuç olarak, AGY yaklaşımı kendinden sonra gelen ve literatürde yer alan çeşitli yaklaşım ve teorilerin gelişmesinde de rol oynamıştır (Koizumi, 2017: 42).

AGY yaklaşımının literatürde ilk kez bahsedilmesinden günümüze kadar bu yaklaşım temelli çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar, özellikle AGY yaklaşımının kullanılmasına elverişli uygulama alanları üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalar başta hizmet sektörü alanı olmak üzere literatüre kazandırılmıştır. Araştırmalar daha çok kalite, eğitim ve gruplar ile ilgilidir. Bunun yanında, AGY yaklaşımı ile ilgili uygulamaların daha az bir bölümü, yapısal analiz, sistemler, geçmişten günümüze iş ortamı ve yönetim analizi türleri üzerine odaklanmıştır (Kyriakopoulos, 2012: 1772-1773).

Başarılı AGY yaklaşımı uygulamaları çok fazla olmakla birlikte, AGY yaklaşımına yapılan çeşitli eleştiriler de bulunmaktadır. Zaman geçtikçe AGY yaklaşımına ilişkin öncelikle, 1970'li yıllarda değişik eleştiriler yapılmaya başlanmıştır. Başta AGY yaklaşımının, bazı yazarlarca genel kabul görmüş bir tanımının olmadığı görüşü eleştirisi mevcuttur. Bu kurama yapılan eleştiriler arasında AGY yaklaşımının uygulamalarının örgütlerde kısa, orta ve uzun vadedeki örgüt hedefleri ve operasyonları için zararlı sayılabilecek yapısal eksikliklere sebebiyet verebileceğidir (Kyriakopoulos, 2012: 1785; McConkie, 1979: 36). Ayrıca, AGY yaklaşımı, literatürde kavramsal ikilem yaratması, yanlış algılanması ve uygulamada problemlerin oluşmasına ilişkin olarak eleştirilmiştir (McConkie, 1979: 36). Bunun yanında, AGY yaklaşımı, somut olarak değerlendirilebilir amaçlara odaklandığı için soyut hedefleri yeterince galeye almadığı için eleştirilmektedir (Koontz ve Weihrich, 2016). Amaçların çalışan katılımı aşamasında ve uygulama esnasında sembolik kaldığı tartışılmıştır (Odiorne, 1965). Bunlara ek olarak, bazı yazarlara göre AGY yaklaşımı sistem değişikliğinin tasarımı için sunulan çeşitli kuralcı sonuçlar ile ilgilidir ve bu durum eleştirilmesi gereken bir durumdur (Humble, 1970; Kyriakopoulos, 2012: 1785). Kısacası, bazı yazarlarca AGY yaklaşımının diğer mevcut sistemler ile uyumsuzluk gösterebileceği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, AGY yaklaşımı uygulamalarında amaçlar genellikle kısa zamanlı performanslarla ilgili olduğu için uzun dönemli hedefler için yetersiz olduğu belirtilmiştir (Humble, 1970). Ayrıca, bazı yazarlar, AGY yaklaşımının yapısı ile endüstriyel alan ya da iş ortamındaki fonksiyonu arasında çelişki, uyumsuzluk ve bağdaşmazlık problemleri olduğunu savunurlar

(Kyriakopoulos, 2012: 1785). Bunlara ek olarak, AGY yaklaşımının örgütsel gelişmelere, ekip çalışmasına ve yaratıcılığa hızlı bir biçimde uyum sağlama durumuna ilişkin negatif bir etkisi olduğu ve çalışanlar üzerinde hedeflere ulaşma konusunda baskı yapıldığı savunulmaktadır (Roth, 2009; Thomson, 1998: 4). Bu yaklaşım için yapılan bir diğer eleştiri çevresel etmenler açığa çıkınca hedeflerin baskı, bireysel stres ve tükenmişliğe neden olabileceğidir (Mintzberg, 1994).

Bu çalışmada AGY yaklaşımı her yönü ile kavramsal olarak incelenmiştir. Bu çalışma ile AGY yaklaşımının kavramı, tanımı ve sürecinin ne şekilde işlediği saptanmaya çalışılıp literatür için esaslı bilgilere değinildiği düşünülmektedir. Bunlara ek olarak, çalışmada yaklaşımın kuramsal temeli ve örgütsel açıdan değerlendirilmesi gibi dikkat çeken unsurlara değinilmiştir. Bu açıdan, bu çalışma ile AGY yaklaşımı açısından bir örgütün başarılı bir şekilde yönetilmesine ilişkin amaçlar ile ilgili her açıdan ilişkiler üzerinde durulmuştur ve değinilen konular örgütlerin, yöneticilerin ve araştırmacıların ilgisine sunulmuştur. Ayrıca, bu çalışma ile AGY yaklaşımına ilişkin eleştiriler de ele alınmıştır. Bu doğrultuda, yöneticilerin ve araştırmacıların eleştirilerin rehberliğinde AGY yaklaşımı hakkında daha geniş bir bakış açısına sahip olmaları ve bu yaklaşımı daha da ileriye taşımaları kapsamında bu çalışmanın yararlı olacağı umulmaktadır.

Örgütler için 1950'lerden günümüze kadar AGY yaklaşımının önemi ve bu yaklaşımın gelişimi devam etmektedir. Bu durumda, çalışmanın amacı AGY yaklaşımı hakkında detaylı bir literatür taramasında bulunarak çağımız örgütlerinin bu konuda yeni bir bakış açısı geliştirmesini sağlamak ve yöneticilere ve araştırmacılara bu alanda rehberlik etmektir. Bu noktada, bu çalışma ile AGY yaklaşımı örgütsel açıdan incelenmiş ve literatüre yeni bir perspektif sunulmaya çalışılmıştır. Bunun yanında, çalışmada AGY yaklaşımının temel süreçleri incelenerek yöneticilerin örgütün hedeflerini nasıl gerçekleştirebileceği ve sorunlarla nasıl başarılı bir şekilde başa çıkacağı vurgulanmıştır. Ayrıca, bu çalışma ile gelecek araştırmacıların AGY yaklaşımının yapısını daha iyi anlayacağı öngörülerek araştırmacıların bu yaklaşımın üzerinde daha çok odaklanmasına olanak sağlayabilir. Bu noktada, gelecek çalışmalarda AGY yaklaşımından sonra ortaya çıkan diğer yönetim yaklaşımlarının bu yaklaşımdan nasıl etkilendiği üzerinde daha kapsamlı bir şekilde durulabilir. Bunlara ek olarak, gelecek çalışmalarda örgütlerin AGY yaklaşımının temel süreçlerini yararlı bir şekilde kullanılmasının daha etkili yollarının saptanması ve hedeflerin iyi yönetilmesi gibi konular üzerinde odaklanmaları örgütler için rekabet avantajı ve fayda sağlayacaktır. Ayrıca, gelecek araştırmacılarca AGY yaklaşımının farklı örgütsel ve yönetsel konular ile ilişkisinin analiz edilmesi literatür için yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adilov, O. A. (2025). Stages of development of the concept of management by objectives. *Journal of Multidisciplinary Sciences and Innovations*, 4(11), 900-904. <https://wosjournals.com/index.php/shokh/article/view/9767>
- Akkuzu, G. (1985). Peter F. Drucker ve amaçlara göre yönetim. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 99-105. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/server/api/core/bitstreams/f9b45b9e-c0d7-4b8c-95ac-4fdffb5c4e19/content>
- Angle, H. L., and Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>
- Arslan, M. (2020). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon ders notları*. Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu. https://web.harran.edu.tr/assets/uploads/other/files/birecik/files/%C4%B0%C5%9Fletmelerde_Y%C3%B6netim_ve_Organizasyon.pdf
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, H. ve Banazılı, A. M. (2021). Peter Ferdinand drucker'ın yönetim yaklaşımı: Teorik bir inceleme. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 12(2), 206-222. <https://dergi-park.org.tr/en/download/article-file/1753620>
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Beğenirbaş, M. ve Turgut, E. (2016). Modern yönetimde klasik konular. S. Gürbüz ve H. Şeşen (Ed.). *Yönetimde güncel konular içinde* (1. baskı, ss. 37-80). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Berberoğlu, G. N. (2001). *Genel işletme* (Vol. 1268). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Budak, G., ve Budak, G. (2006). Amaçlara göre yönetim. M. Şerif Şimşek ve Said Kınır (Ed.). *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler içinde*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cao, Y., Xu, T., Zhou, Y., Zheng, W., and Piao, Z. (2009, December). Power distribution reliability management by objective based on GIS platform. In *2009 First International Conference on Information Science and Engineering* (pp. 2117-2120). eeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=5455150&casa_token
- Child, J. (2013). Mary Parker Follett (1st ed.). (M. Witzel and M. Warner Ed.). In *The Oxford Handbook of Management Theorists* (pp. 74- 93). Oxford: Oxford University Press. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZlFoAgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=he+Oxford+Handbook+of+Management+Theorists&ots>
- Cingi, N. (1994). *Planlama örgütünde amaçlara göre yönetim uygulamasının işletme-*

nin başarısı açısından incelenmesi ve Eczacıbaşı Holdingde bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü). <https://www.proquest.com/docview/2627208113?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>

- Dalay, İ. (2013). *Amaçlara göre yönetim ders notu*. <https://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/amaclara-gore-yonetim.html>
- Develi, A. (2023). General view of the management by objectives. *Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi*, 2(1), 82-93. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10002797>
- Djumanıyazov, I. and Randall, V. (2022). The effectiveness of management by objective (MBO) in business organizations. *World Economics and Finance Bulletin*, 10, 13-15. <https://www.scholarexpress.net>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A users' guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12-19. <https://www.jstor.org/stable/974736>
- Elvik, R. (2008). Road safety management by objectives: A critical analysis of the Norwegian approach. *Accident Analysis & Prevention*, 40(3), 1115-1122. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2007.12.002>
- Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon* (13. baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Feldheim, M. A. (2003). Mary Parker Follett lost and found-again, and again, and again. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 7(3), 341-362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004-B003>
- Follett, M. P. (1918). *The new state: Group organization the solution of popular government* (First Edition). New York: Longmans.
- Follett, M.P. (1941). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. H. C. Metcalf and L. Urwick (Eds.). New York: Harper & Brothers.
- Genç, T. (1991). Toplumsal işbölümü. *Education and Science*, 15(80), 48-56. <https://educationandscience.ted.org.tr/article/view/174>
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett prophet of management*. Washington: Beard Books. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=tZ4Z29T1GgIC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Graham,+P.+\(1995\)](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=tZ4Z29T1GgIC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Graham,+P.+(1995))
- Griffin, R. (1996). *Management* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve organizasyon el kitabı* (3. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). London: Pitman.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve endüstriyel yönetim*. (A. Çalıkoğlu, Çev.). Ankara: Adres Yayın.
- Hatipoğlu, Z. (2020). Performans yönetimi, amaçlara göre yönetim yaklaşımı ve okur sistemi. *International Journal of Arts and Social Studies*, 3(4), 1-16. <https://der->

gipark.org.tr/en/download/article-file/1247120

Hellriegel, D., Jackson, S. E. and Slocum, J. W.Jr. (1999). *Management* (8th edition). Ohio: South Western College Publishing.

Hodgetts, R. M. and Kuratko, D. (1991). *Management*. Pennsylvania: Harcourt Brace Jovanovich. <https://books.google.com.tr/books?id=aahWAAAAYAAJ>

Humble, J. W. (1970). *Management by objectives in action*. London: McGraw-Hill. <https://lccn.loc.gov/720211103>

Humble, J. W. (1973). *How to manage by objectives*. London: McGraw-Hill.

İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/211451>

Jia, C., Sun, Y., and Li, A. (2009, December). Notice of retraction: Human error rate assessment for power company based on management by objective. In *2009 International Conference on Information Engineering and Computer Science* (pp. 1-4). ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?arnumber=5366918&casa_token

Karaboğa, T. ve Zehir, C. (2020). Henri Fayol ve yönetim alanına katkıları üzerine bir inceleme. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (7), 53-68. <https://doi.org/10.21733/ibad.665130>

Karakoç, F. (2020). Klasik yönetim kuramında işbölümü ve uzmanlaşmaya eleştirel bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(3), 669-685. <https://doi.org/10.33712/mana.769636>

Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koizumi, M. (2017). *Inherent strategies in library management*. Massachusetts: Chandos Publishing. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=7hR2DQA-AQBAJ&oi>

Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174-188. <http://www.jstor.org/stable/254541>

Koontz, H., and O'Donnell, C. (1955). *Principles of management: An analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill.

Koontz, H., and O'Donnell, C. (1976). *Management; A systems and contingency analysis of managerial functions*. New York: McGraw-Hill. <https://www.earticle.net/Article/A428065>

Koontz, H. and Weihrich, H. (2016). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill Education. <http://macl-ustm.digitallibrary.co.in/handle/123456789/5551>

Kumar, S. (2012). Management by objectives (MBO): A tool of performance appraisal. *Indian Journal of Public Administration*, 58(4), 749-756. <https://doi.org/10.1177/0019556120120411>

Kyriakopoulos, G. (2012). Half a century of management by objectives (MBO): A review. *African Journal of Business Management*, 5(6), 1772-1786. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1585>

- Lamba, M. (2014). Karar vermeyi etkileyen yapısal faktörler bakımından yönetim ve organizasyon teorilerinin incelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014(2), 8-18. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/107122>
- Lee, E. H., and Ahn, S. H. (2010). Development of key indicators for nurses performance evaluation and estimation of their weights for management by objectives. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 40(1), 69-77.
- Li C., Gao J.M., Chen F.M. and Chen K. (2009). Method of quality management by objectives for product manufacturing process. *Computer Integrated Manufacturing System*, 15(6): 1148-1154. <http://www.cims-journal.cn/EN/Y2009/V15/I06/0>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. and Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA086584.pdf>
- McConkie, M. L. (1979). A clarification of the goal setting and appraisal processes in MBO. *Academy of Management Review*, 4(1), 29-40. <https://doi.org/10.2307/257401>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Metcalf, H. C. and Urwick, L. (2004). *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. Oxford: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203486214>
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory (First Edition)*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Free Press. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=TugplxDii8MC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Mintzberg,+H.+\(1994\)](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=TugplxDii8MC&oi=fnd&pg=PR15&dq=Mintzberg,+H.+(1994))
- Nash, A. (2005). *The MBO guide for management teams: Real-life lessons from 20 years in the front line of private equity*. Hampshire: Harriman House Limited.
- Obriku, O. J. (2019). People, management and organisations: The basic rudiments of management thoughts. *International Journal of Innovative Research & Development*, 8(10), 157-161. <https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i10/OCT19042>
- Odiorne, G. S. (1965). *Management by objectives: A system of managerial leadership*. New York: Pitman Publishing.
- Özden, D. (2001). *İşletmelerde amaçlara göre yönetim modelinin teknikleri ve amaçlara ulaşmada başarı koşulları* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

- Parker, L. D., and Ritson, P. A. (2005). Revisiting Fayol: Anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-194. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00453.x>
- Parlak, B. (2013). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Pavlova, J., and Afanasieva, L. (2009). Decision tree and management by objectives-effective methods in the practice of general practitioners in Bulgaria. *Arch Balk Med Union*, 44(4), 311-314.
- Pryor, M. G., and Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician-revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503. <https://doi.org/10.1108/17511341011073960>
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Roth, W. F. (2009). Is management by objectives obsolete?. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(4), 36-43. <https://doi.org/10.1002/joe.20266>
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sohn, K. J., Yoo, W. J., and Lee, C. G. (2007, August). The design and implementation of information system for the MBO of national R&D projects cooperated by industries, universities and government-supported research institutes. In *Portland International Conference on Management of Engineering & Technology* (pp. 959-966).
- Starbuck, P. (2013). Peter F. Drucker (1st ed.). (M. Witzel and M. Warner Ed.). In *the Oxford Handbook of Management Theorists* (pp. 271- 296). Oxford: Oxford University Press. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ZlFoAgA-AQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=he+Oxford+Handbook+of+Management+Theorists&ots>
- Swaim, R. (2011). *Bir strateji ustası: Peter Drucker*. (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Taylor, F. W. (2016). *Bilimsel yönetimin ilkeleri* (H. B. Akın, Çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- TDK (2026). <https://sozluk.gov.tr> (Erişim tarihi: 12.01.2016).
- Thomson, T. M. (1998). *Management by objectives*. The Pfeiffer Library, 20(2), 1-4. <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>
- Tiftik, H. (2003). *Performans değerlendirme ve Türk hava taşımacılığı işletmelerinde uygulanması* (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tonn, J. C. (2008). *Mary P. Follett: Creating democracy, transforming management*. Yale University Press. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=51 MZ-S7ixyf0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Tonn,+J.+C.+\(2003\)](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=51 MZ-S7ixyf0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Tonn,+J.+C.+(2003)).
- Tonn, J. C. (2017). Writing Mary P. Follett's life: How the impossible biography became possible. *Academy of Management Proceedings*, 2003 (1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13792551>

- Tortop, N. ve İsbir, E. G. (1988). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Bilim Yayınları Olgaç Matbaası.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2012). *Yönetim bilimi* (9. baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tosi, H. L., and Carroll, S. J. (1968). Managerial reaction to management by objectives. *Academy of Management Journal*, 11(4), 415-426. <https://www.jstor.org/stable/254890>
- Wibeck, V., Johansson, M., Larsson, A. and Öberg, G. (2006). Communicative aspects of environmental management by objectives: Examples from the Swedish context. *Environmental Management*, 37(4), 461-469. <https://doi.org/10.1007/s00267-004-0386-1>
- Wren, D. A., and Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (sixt edition). New Jersey: John Wiley & Sons. https://muele.mak.ac.ug/pluginfile.php/350929/mod_folder/content/0/The_evolution_of_management_thought.pdf
- Yıldırım, S. (2014). *Yönetim teorileri* (1. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Yildiz, H. and Cobanoğlu, S. (2016). Management by objectives: Reflections on Turkish public administration. *Research Journal of Business and Management*, 3(2), 134-146. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/221064>



YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCE SİSTEMLERİ: YÖNETİM PARADİGMASININ DÖNÜŞÜMÜ VE TARİHSEL ARKA PLAN

“ ”

Taner YILMAZ¹

¹ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Bölümü, taneryilmaztyz@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3640-9778

GİRİŞ

Yükseköğretimde kalite güvence sistemleri, yükseköğretim kurumlarının eğitim, araştırma ve yönetsel süreçlerini belirli ölçütler çerçevesinde tanımlayan, izleyen, değerlendiren ve belgelendiren kurumsal mekanizmalar olarak günümüzde yükseköğretim alanının yerleşik bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Akreditasyon süreçleri, iç ve dış değerlendirme mekanizmaları, kurumsal raporlama çerçeveleri, öğrenme çıktılarına dayalı program tasarımları ve kalite ajanslarının düzenleyici faaliyetleri, yakın tarihte, dünyanın birçok yerinde yükseköğretim sistemlerinin standart unsurları olarak kurumsallaşmıştır. Bu yaygınlık, kalite güvencesinin hangi tarihsel koşullarda, hangi yönetsel dinamiklerle ve hangi kurumsal süreçler içinde bu denli merkezi bir konuma geldiği sorusunu gündeme taşımaktadır.

Bu çalışmanın temel argümanı, yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin, 20. yüzyılın son çeyreğinde kamu yönetiminin genelinde yaşanan paradigma dönüşümünün yükseköğretim alanındaki kurumsal tezahürleri olduğudur. Savaş sonrası dönemde kamu yönetimi, genişleyen kamusal hizmetler, merkezi planlama ve koordinasyon ve bürokratik otorite etrafında örgütlenmiştir. Bu dönemde kamu kurumlarının işleyişi büyük ölçüde hiyerarşik denetim, kurala bağlılık ve devletin etkin rolü üzerinden biçimlenmiştir. Ancak 1970’li yılların sonlarından itibaren kamu harcamalarındaki artış, mali krizler, stagflasyon ve yönetsel esneklik tartışmaları, bu modelin sürdürülebilirliğini sorgulanır hale getirmiştir. 1980’lerle birlikte güç kazanan neo-liberal politika yönelimleri, devletlerin kamusal hizmet üretimindeki rolünü yeniden tanımlamış; kamu kurumlarında verimlilik, performans, hesap verebilirlik ve kaynak kullanımının rasyonelleştirilmesi, piyasa dinamiklerinin içselleştirilmesi gibi ilkeleri merkeze taşımıştır. Hood’un (1991) Yeni Kamu Yönetimi (YKY) olarak sistematize ettiği bu dönüşüm, kamu kurumlarını hedef belirleyen, çıktıları izlenen, performansı değerlendirilen ve faaliyetlerini görünür kılan organizasyonlar olarak yeniden konumlandırmıştır. Kalite güvence sistemleri, tam da bu yönetsel dönüşüm hattının yükseköğretim alanındaki kurumsallaşmış bileşenlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Bu dönüşüm yükseköğretim alanına birçok kanaldan taşınmıştır. Savaş sonrası dönemde başlayan kitleselleşme süreci, üniversiteleri seçkinci kurumlardan geniş toplumsal kesimlere açılan organizasyonlara dönüştürmüş; kurum sayısının, program çeşitliliğinin ve öğrenci hareketliliğinin artmasıyla birlikte yükseköğretim sistemleri daha karmaşık bir yapı kazanmıştır. Bu büyüme, bir yandan finansman baskısını artırırken öte yandan devletlerin yükseköğretimle kurduğu ilişkinin niteliğini dönüştürmüştür; devletler, yükseköğretimin doğrudan tedarikçisi konumundan giderek düzenleyici ve denetleyici bir konuma geçmeye başlamıştır (Neave, 1988). Eş zamanlı olarak yükseköğretimin uluslararasılaşması, sınır aşan eğitim biçimlerinin yaygın-

laşması, diplomaların ve derecelerin farklı ulusal bağlamlarda tanınması ihtiyacı ve öğrenci ile akademisyen hareketliliğindeki artış, kalite güvencesini ulusal düzeyde bir iç düzenleme olmaktan çıkararak ulusötesi karşılaştırılabilirlik ve güven üretiminin aracına dönüştürmüştür. Dünya Ticaret Örgütü bünyesindeki Hizmet Ticareti Genel Anlaşması (GATS) ile yükseköğretimin uluslararası hizmet ticareti gündemine taşınması ve Bologna Süreci ile Avrupa Yükseköğretim Alanı'nda karşılaştırılabilirlik ve standartlaştırma normlarının yerleştirilmesi, bu sürecin en belirgin ulusötesi eşiklerini oluşturmuştur.

Türkiye'de yükseköğretimde kalite güvencesinin kurumsallaşması da bu genel çerçevenin ulusal düzeydeki karşılığıdır. Kamu yönetiminde stratejik planlama, performans ve hesap verebilirlik ilkelerini güçlendiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), yükseköğretimde daha sonra belirginleşecek kalite mimarisinin yönetsel zeminini hazırlamıştır. YÖK'ün 1981'deki kuruluşuyla tesis edilen merkezi denetim mimarisi, zamanla kitleselleşme, vakıf üniversitelerinin yaygınlaşması ve sistem genişlemesiyle birlikte kalite ve standart yönetimi ihtiyacını keskinleştirmiştir (YÖK, 2007). Bologna Süreci'ne 2001'de katılım, AKTS ve Diploma Eki uygulamaları, akademik değerlendirme ve kalite geliştirme düzenlemeleri, YÖDEK deneyimi ve sonrasında YÖKAK merkezli kurumsal yapılanma, bu iki hattın — kamu yönetimi dönüşümü ile uluslararası standartlaşma — kesişiminde şekillenen bir kalite güvence mimarisi üretmiştir.

Bu çalışma, söz konusu dönüşümü tarihsel bütünlüğü içinde bir araya getirmeyi ve Türkiye deneyimini bu genel çerçeve içinde konumlandırmayı amaçlamaktadır. İzleyen kısımlarda, öncelikle, refah devleti döneminin yönetsel mantığından 1980 sonrasında belirginleşen yeni kamu yönetimi anlayışına ve toplam kalite yönetimine uzanan paradigma dönüşümü ele alınacaktır. Ardından bu dönüşümün yükseköğretim alanına taşınma biçimleri — kitleselleşme, uluslararasılaşma, GATS ve Bologna Süreci — incelenecektir. Sonrasında ise Türkiye'de kalite güvence sistemlerinin hangi yasal, kurumsal ve yönetsel süreçler üzerinden inşa edildiği, kamu yönetiminden yükseköğretime uzanan hat içinde gösterilecektir.

2. YÖNETİM PARADİGMASININ DÖNÜŞÜMÜ: REFAH DEVLETİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİNE

Yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin tarihsel ve kurumsal anlamını kavrayabilmek için, öncelikle bunların ortaya çıktığı daha geniş yönetim bağlamını açıklığa kavuşturmak gerekmektedir. Zira kalite güvencesi, yükseköğretim alanının kendi iç gelişim dinamiklerinden ve daha geniş yönetsel eğilimlerden bağımsız biçimde ele alınamaz. Bu sistemlerin tarihsel seyri, kamu yönetiminde 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan yapısal dönüşümle birlikte anlam kazanmaktadır.

Savaş sonrası dönemde kamu yönetimi, Batı ekonomilerinde genişleyen kamusal hizmetler, merkezi planlama, bürokratik koordinasyon ve hukuki-rasyonel otorite ilkeleri etrafında örgütlenmiştir. Weber'in (1947) klasik bürokrasi çözümlemesine dayanan bu modelde kamu kurumları, yazılı kurallara bağlılık, hiyerarşik yetki dağılımı, uzmanlaşmış görev tanımları ve gayrişahsi işlem ilkeleri üzerinden işlemektedir. Kurumsal meşruiyetin temel dayanakları, usule uygunluk, hiyerarşik denetim ve kamusal hizmetin sürekliliğidir. Başka bir ifadeyle, kamu kurumlarının başarısı daha çok görevlerini mevzuata uygun biçimde yürütmeleri ve kamusal hizmetin kesintisiz sunumunu sağlamaları üzerinden düşünülmüştür. Bu model, savaş sonrası dönemin görece istikrarlı büyüme koşullarında işlerliğini sürdürmüş; eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik gibi alanlarda kapsamlı bir kamusal hizmet altyapısının inşasına eşlik etmiştir. Kamu yönetimi bu dönemde, hizmet sunumunun genişletilmesi ve kamusal sorumluluk alanlarının büyütülmesi yönünde ilerleyen bir çerçeve içinde yapılanmıştır. Ancak 1970'li yılların sonlarından itibaren bu modelin üzerine inşa edildiği koşullar köklü biçimde değişmeye başlamıştır. Petrol krizleri, stagflasyon, artan bütçe açıkları ve kamu harcamalarındaki sürdürülemez yükseliş, refah devleti modelinin mali ve yönetsel imkanlarını sorgulamaya açmıştır. Aucoin'in (1990) değerlendirmesi, tam da bu noktada kamu yönetimi reformunun yalnızca teknik bir düzeltme değil, paradigmatik bir yeniden konumlanış olduğunu göstermektedir. Devletin kamusal hizmet alanlarındaki rolünün kapsamı, maliyeti ve etkinliği giderek daha yoğun biçimde tartışılmaya başlanmıştır. Bu tartışmalar, kamu yönetiminin mevcut örgütlenme biçiminin — geniş bürokratik yapıların, girdi odaklı bütçelemenin, merkezi planlamanın — değişen koşullara yeterli yanıt üretip üretemeyeceği sorusu etrafında yoğunlaşmıştır.

1980'lerle birlikte güç kazanan neoliberal politikalar, bu sorulara belirli bir yönetsel çerçeve içinde yanıt üretmiştir. Neoliberal eğilimlerin yaygınlaşmasıyla devletler, kamusal hizmet alanlarındaki rollerini yeniden tanımlamaya yönelmiş; hizmetlerin doğrudan tedarikçisi konumundan giderek düzenleyici, denetleyici ve yönlendirici bir konuma geçmeye başlamıştır. Bu dönüşümlerle devlet “kürek çeken” değil “dümen tutan” bir yapıya evrilmiştir (Köse, 2003). Kamu kurumlarının yalnızca kurallara göre işleyen yapılar değil, çıktıları ölçülebilen, kaynak kullanımı sorgulanabilen ve hedeflere göre değerlendirilebilen organizasyonlar olarak düşünülmeye başlanması, bu dönemde belirginleşmiştir.

Hood (1991), bu dönüşümü “Yeni Kamu Yönetimi” kavramıyla sistematize ederek dönemin farklı ülkelerde eş zamanlı olarak gözlemlenen reform hareketlerini ortak bir çerçeve içinde tanımlamıştır. Hood'a göre (1991:4-5) YKY'nin ayırt edici unsurları şu şekilde sıralanabilir: kamu sektöründe profesyonel yöneticilik anlayışının benimsenmesi; açık ve ölçülebilir performans standartlarının belirlenmesi; çıktı denetimine girdi denetiminden daha fazla

ağırlık verilmesi; kamu sektörü içinde parçalı ve esnek örgütlenme biçimlerinin teşvik edilmesi; rekabetçi mekanizmaların kurulması; özel sektör yönetim tarzlarının ve tekniklerinin kamuya aktarılması; kaynak kullanımında maliyet disiplinine vurgu. Hood ve Jackson (1991), bu ilkelerin salt pragmatik bir verimlilik arayışından ibaret olmadığını, belirli yönetsel değerleri ve normatif varsayımları da beraberinde taşıdığını vurgulamaktadır. Bir başka deyişle YKY, yalnızca teknik bir reform paketi değil, kamu kurumlarının kendilerini tanımlama, amaçlarını formüle etme, faaliyetlerini izleme ve başarılarını görünür kılma biçimlerinde yaşanan bir eksen kaymasının ifadesidir.

Bu dönüşümün önemli sonuçlarından biri, kamu örgütlerinde meşruyetin yalnızca hukuki yetki ve usule uygunluk üzerinden değil, aynı zamanda performans ve sonuçlar üzerinden de kurulmaya başlanmasıdır. Stratejik planlar, faaliyet raporları, performans göstergeleri, iç denetim ve dış değerlendirme mekanizmaları bu yeni yönetsel dilin temel araçları haline gelmiştir. Böylece kamu kurumları, hedef belirleyen, kendilerini raporlayan, çıktılarını görünür kılan ve karşılaştırılabilir hale gelen organizasyonlar olarak yeniden tanımlanmıştır. Gruening (2001), bu dönüşümün yönetsel ve teorik temellerinin kamu tercihi teorisi, yöneticilik (managerialism) ve piyasa benzeri mekanizmalara dayandığını göstermektedir. Kamu kurumlarının performansının ölçülmesi, hedeflerin sayısallaştırılması ve kaynak tahsisinin sonuçlarla ilişkilendirilmesi, bu yeni yönetsel rasyonalitenin temel işleyiş mantığını oluşturmaktadır.

YKY'nin yayılma süreci ulus devletlerin sınırlarını aşmıştır. OECD bünyesindeki Kamu Yönetimi Komitesi (PUMA), 1990'lı yıllarda üye ülkelere yönelik hazırladığı raporlarda YKY ilkelerini açıkça benimseyerek bu modelin uluslararası bir reform referansı haline gelmesine katkıda bulunmuştur (OECD, 1995). OECD'nin daha sonraki değerlendirmeleri de kamu sektöründe performans bilgisinin yönetsel karar alma ile birleştiği, ortak hizmet merkezleri, ajansların yönlendirilmesi, verimlilik kesintileri ve harcama gözden geçirmeleri gibi uygulamaların yaygınlaştığı daha uzun bir reform silsilesini belgelemektedir (OECD, 2010). Bu da YKY'nin 1980'lere özgü geçici bir eğilim değil, kurumsal işleyişi kalıcı biçimde dönüştüren bir yönetsel çerçeve olduğunu göstermektedir. Ancak bu yayılma tek tip bir model aktarımı biçiminde gerçekleşmemiştir. Pollitt ve Bouckaert'in (2011) karşılaştırmalı reform analizleri, YKY ilkelerinin farklı ulusal kurumsal gelenekler, idari kültürler ve siyasi bağlamlarla etkileşim içinde farklı biçimler aldığını ortaya koymaktadır. Christensen ve Lægreid (2007) de benzer biçimde bu dönüşümün evrensel ve homojen bir reform değil, ulusal patikalara göre farklılaşan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Bu noktada, YKY ile paralel olarak yaygınlaşan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına ayrıca değinmek gerekir. TKY, YKY ile özdeş değildir; ancak onun kurum içi işleyişte somutlaşmasına elverişli bir yönetim dili sun-

maktadır. YKY kamu yönetiminde makro düzeyde bir paradigma değişimini ifade ederken, TKY bu dönüşümün organizasyon ölçeğinde nasıl işletileceğine ilişkin daha mikro ve operasyonel bir çerçeve sunmakta, getirdiği yaklaşımlar ve araçlarla kalite süreçlerine sirayet etmektedir. TKY'nin kökleri kamu yönetiminde değil, 20. yüzyılın ortasında Japonya'nın sanayi sektöründe uygulanan kalite kontrol pratiklerinde yatmaktadır. Deming (1986), kalite yönetiminin temel ilkelerini sistematik biçimde ortaya koyarken sürekli iyileştirme, üretim ve hizmet sistemlerinin bütüncül olarak ele alınması ve istatistiksel yöntemlere dayalı süreç kontrolü gibi unsurları esas almıştır. TKY yaklaşımında kalite, yalnızca nihai ürün ya da hizmetin denetimiyle sınırlı değildir; süreçlerin tanımlanması, iş akışlarının standardizasyonu, geri bildirim mekanizmalarının kurulması, performans verisinin düzenli biçimde toplanması ve Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsüne dayalı sürekli iyileştirme yaklaşımı gibi unsurlar temel rol oynamaktadır. Bu yaklaşım, kurum içindeki faaliyetleri rastlantısal ya da kişisel değerlendirmelere dayalı olmaktan çıkarıp belgelendirilebilir, tekrar üretilebilir ve izlenebilir bir çerçeveye taşımaktadır.

1980'li yıllarda ABD ve İngiltere'de özel sektörde yaygınlaşan TKY, aynı dönemde kamu sektörüne de aktarılmaya başlamıştır. Pollitt (1990), bu aktarım sürecini incelerken kamu kurumlarının artık hizmet kalitesini standart göstergelerle ölçen, bu göstergelere göre değerlendirilen ve “müşteri” kavramını benimseyen organizasyonlar olarak yeniden tanımlandığını göstermektedir. TKY'nin burada belirleyici olan tarafı, kaliteyi teknik bir kontrol alanından çıkarıp örgütün tamamına yayılan bir yönetim mantığına dönüştürmesidir. Dolayısıyla TKY, YKY'nin kamu alanında kurduğu performans ve hesap verebilirlik dilini, kurum içi süreçlerin teknik örgütlenmesiyle tamamlayan bir işlev görmektedir. YKY, kamu kurumlarına hangi yönetsel ilkeler doğrultusunda işlemeleri gerektiğini tanımlarken; TKY, bu ilkelerin kurum içi süreçlere nasıl çevrileceğine ilişkin daha teknik bir araç seti sağlamaktadır. YKY hedef, performans, çıktı ve hesap verebilirlik dilini kurmakta; TKY ise süreç, standart, iyileştirme, veri ve geri bildirim mekanizmaları üzerinden bu dili kurumsal işleyişe taşımaktadır.

Bu sürecin ortaya çıkması ve yaygınlaşması, esasında, Power'ın (1997) “denetim toplumu” (audit society) kavramıyla örtüşmektedir. Power'a göre denetim, 20. yüzyılın son çeyreğinde yalnızca mali hesapların kontrolü anlamına gelen dar bir işlevden çıkarak kurumların her türlü faaliyetini kapsayan, sistematik ve standartlaştırılmış bir doğrulama pratiğine dönüşmüştür. Power'ın “denetim patlaması” olarak nitelendirdiği bu süreç, kamu kurumlarını faaliyetlerini sürekli olarak belgeleme, standart göstergeler aracılığıyla raporlama ve dışarıdan doğrulanabilir hale getirme yükümlülüğü altına sokmaktadır. Performans göstergeleri, stratejik planlama zorunlulukları, iç ve dış denetim mekanizmaları, akreditasyon ve belgelendirme süreçleri; bu

yeni yönetsel evrenin somut kurumsal ürünleridir. Bu araçların yaygınlaşması, farklı misyon ve işlevlere sahip kamu kurumlarının giderek benzer ölçüm ve raporlama mantığına tabi kılınması eğilimini beraberinde getirmiştir. Bu homojenleşme eğilimi, kalite güvence sistemlerinin farklı ülkelerde ve farklı kurumsal bağlamlarda neden benzer yapısal özellikler taşıdığını açıklamak bakımından da önem taşımaktadır.

Dolayısıyla kalite güvence sistemleri, bu daha geniş yönetim paradigmasının kurumsal sonucu olarak anlam kazanmaktadır. Refah devleti döneminin bürokratik ve süreç odaklı kamu yönetimi anlayışından, 1980 sonrasında neoliberal yönelimlerin etkisiyle performans, etkinlik, ölçülebilirlik ve hesap verebilirlik eksenine kayan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) çerçevesine geçiş; yükseköğretimde kalite güvencesinin tarihsel ve kavramsal zeminini hazırlamıştır.

3. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE GÜVENCESİNİN KAVRAMSAL VE TARİHSEL ARKA PLANI

Devletlerin kamusal hizmet üretimindeki rollerinin yeniden tanımlandığı, verimlilik, performans ve hesap verebilirlik ilkelerinin kamu kurumlarının işleyişinde merkeze taşındığı kamu yönetimindeki paradigma dönüşümü sürecinde, eğitim alanı da köklü değişikliklere maruz kalmıştır. Carnoy (1995) bu dönüşüm trendinin, eğitim alanında üç kategoride reformları gündeme getirdiğini belirtir: (a) yerel ve küresel işgücü piyasalarının taleplerini karşılamaya, rekabeti arttırmaya, yani eğitimin içeriğine ve işlevlerine yönelik reformlar; (b) kamusal harcamalardaki kısıtlamalara ve eğitim öğretimin finansmanına yönelik reformlar; (c) eğitimin sosyal hareketlilik ve eşitliğe yönelik rolünü içeren reformlar.

Yükseköğretim alanı ise, bir taraftan kamusal bir alan olarak eğitim alanındaki dönüşümlere paralel bir şekilde, diğer taraftan kendi özgül dinamikleriyle bu dönüşüme eklemlenmiştir. Yükseköğretim, bu dönüşümden birden fazla nedenle etkilenmiştir: savaş sonrası dönemde başlayan kitleselleşme süreci üniversiteleri daha karmaşık organizasyonlara dönüştürmüştü; devletin kamusal hizmet üretiminden çekilmesiyle aynı süreçte gerçekleşen bu büyüme finansman baskısını artırmış; uluslararasılaşma dinamikleri yükseköğretim sistemlerini ortak standartlar ve karşılaştırılabilirlik çerçevelerine yöneltmiştir. Kalite güvence sistemleri, tam da bu çok katmanlı dönüşümün yükseköğretim alanındaki kurumsal karşılığı olarak ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, kalite güvence sistemleri; üniversite kurumunun tarihsel dönüşümü, yükseköğretimin kitleselleşmesi, kalite kavramının yükseköğretimdeki anlamsal ve işlevsel dönüşümü, GATS aracılığıyla eğitim hizmetlerinin uluslararası hizmet ticareti gündemine taşınması ve Bologna Süreci'nin kalite güvencesini Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın kurucu bir bileşeni haline getirmesi gibi eksenlerin kesişiminde gelişip yaygınlaşmıştır.

3.1. Üniversite Kurumunun Tarihsel Dönüşümü: Özerklikten Hesap Verebilirliğe

Yükseköğretimde kalite güvencesinin, özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde nasıl bu denli merkezi bir yer edindiğini kavramak için, üniversite kurumunun tarihsel olarak hangi güçlerle ilişki içinde konumlandığını ve bu ilişkilerin nasıl dönüştüğünü görmek gerekmektedir. Üniversiteler, hiçbir dönemde toplumsal, siyasal ve ekonomik dinamiklerden bağımsız bir alan olarak var olmamıştır; farklı tarihsel konjonktürlerde farklı misyonlar üstlenmiş, devlet, piyasa ve toplumla ilişkileri dönemin dinamiklerine göre çeşitli biçimlere evrilmiştir.

19. yüzyılda Wilhelm von Humboldt'un öncülük ettiği üniversite modeli, modern üniversitenin kurumsal kimliğini büyük ölçüde biçimlendirmiştir. Tekeli'nin (2003) "ulus devlet üniversitesi" olarak nitelendirdiği bu model; öğretim ile araştırmanın bir arada yürütüldüğü, devlet tarafından finanse edilen, kollegial (meslektaşlararası) bir yönetim anlayışıyla işleyen ve akademik topluluğun kendi içsel normları aracılığıyla denetlenen bir yapıyı temsil etmektedir. Bu modelde kalite, dışsal bir ölçüt olarak tanımlanmamakta; akademik topluluğun kendi değerlendirme pratiklerinde — hakemli yayın, akademik atıf, mesleki itibar — içkin bir norm olarak var olmaktadır. Yöneticiler eşitler arasındaki birinciliğe dayalı olarak kısa sürelerle seçilmekte, "elit eğitimi" anlayışı benimsenmekte, ulusal dilde eğitime ağırlık verilmekte, diplomalar ulus devlet içerisinde geçerli olmakta, finansman devlet tarafından sağlanmakta, harcama denetiminin ötesinde herhangi bir dış denetim mekanizması bulunmamakta ve her üniversite eğitim programını kendi içinde serbestçe düzenleyebilmektedir (Tekeli, 2003).

Ancak bu yapının üzerine inşa edildiği koşullar, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren köklü biçimde değişmeye başlamıştır. Kwiek (2002), modern üniversite kavramının en temelde ulus devlet paradigmasıyla bağlantılı olduğunu savunurken, ulus devletin meşruiyet krizine girdiği ve bilgi finansmanındaki rolünün dönüştüğü bir ortamda üniversitelerin de kaçınılmaz olarak yeniden konumlanacağını ileri sürmüştür. Bu süreçte devlet, yükseköğretimin tedarikçisi konumundan çıkarak düzenleyici ve denetleyici bir konuma geçmeye başlamıştır. Neave (1988), bu geçişi "değerlendirici devlet" kavramıyla kavramsallaştırmaktadır: devlet artık yükseköğretimi doğrudan yönetmek yerine performans standartları belirlemekte ve bu standartlara uyumu dışarıdan denetlemektedir.

Clark (1983), üniversitelerin devlet, piyasa ve akademik oligarşi arasındaki koordinasyon üçgeninde konumlandığını öne sürerek, bu üç bileşenin ağırlığındaki değişimin üniversite yönetiminin temel özelliklerini de dönüştürdüğünü göstermiştir. 1980'lerden itibaren bu üçgende piyasa ve devlet denetimi lehine gerçekleşen ağırlık kayması, üniversitelerin yalnızca bilgi üre-

ten ve aktaran kurumlar olarak değil, faaliyetleri planlanabilen, çıktıları izlenebilen ve performansı değerlendirilebilen organizasyonlar olarak yeniden tanımlanmasının yapısal zeminini oluşturmuştur. Bu çerçevede, Slaughter ve Leslie (1997), üniversitelerin giderek artan ölçüde piyasa dinamikleriyle etkileneşime girdiğini; araştırma finansmanı, patent ve lisanslama faaliyetleri, özel sektör iş birlikleri ve öğrenci harçları aracılığıyla kendi kaynaklarını yaratan organizasyonlara dönüştüğünü göstermiştir. Slaughter ve Leslie'nin "akademik kapitalizm" olarak adlandırdığı bu süreçte, üniversiteler kendi stratejilerini ve önceliklerini de piyasa dinamikleri ekseninde yeniden kurgulayan yapılar evrilmektedir. Kalite güvencesi bu bağlamda, hem devletin düzenleyici rolünün yükseköğretimdeki kurumsal aracı hem de üniversitelerin değişen konumlarını ulusötesi düzeyde görünür ve karşılaştırılabilir kılmalarının örgütsel çerçevesi olarak konumlanmaktadır.

3.2. Kitleselleşme ve Yükseköğretim Sistemlerinin Genişlemesi

Üniversite kurumunun bu yapısal dönüşümü, yükseköğretimin kitleselleşmesiyle iç içe geçmiş bir süreç olarak ilerlemiştir. Savaş sonrası dönemde yükseköğretime erişimin genişlemesi, üniversiteleri geniş toplumsal kesimlere açık yapılara dönüştürmüştür. Trow (1973), bu süreci üç aşamalı bir model üzerinden kavramsallaştırmıştır: yükseköğretimin ilgili yaş grubunun %15'ine kadar ulaştığı "elit" aşamadan, %15 ile %50 arasında kalan "kitlesele" aşamaya ve %50'nin üzerine çıkan "evrensel" aşamaya geçiş. Bu genişleme, kurum sayısının, program çeşitliliğinin ve öğrenci hareketliliğinin artmasıyla birlikte yükseköğretim sistemlerinin daha karmaşık bir yapı kazanmasına yol açmıştır.

Kitleselleşme yalnızca niceliksel bir büyüme üretmemiş; aynı zamanda yükseköğretim sistemi içinde farklılaşma, çeşitlilik, yönetim ve koordinasyon ihtiyacını da artırmıştır. Yükseköğretim artık sınırlı sayıda seçkin kurumun yürüttüğü homojen bir faaliyet alanı olmaktan çıkmış; farklı misyonlara, farklı finansman yapılarına ve farklı kalite düzeylerine sahip kurumlardan oluşan karmaşık bir sisteme dönüşmüştür. Bu çeşitlenme, kurumsal faaliyetlerin daha sistemli biçimde izlenmesini, karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Dolayısıyla kalite güvencesi, bu bağlamda yalnızca normatif bir iyileştirme söylemine değil; büyüyen ve karmaşıklaşan bir sistemi yönetilebilir kılan organizasyonel araçlara duyulan ihtiyaca da karşılık gelmektedir.

Bu büyüme, finansman baskısını da artırmıştır. Yükseköğretimin kitleselleşmesi, kamu kaynaklarıyla sürdürülen finansman modellerinin sürdürülebilirliğini tartışmaya açmış; devletler yükseköğretim harcamalarının etkinliğini, kaynak kullanımının verimliliğini ve kamusal yatırımın sonuçlarını daha görünür biçimde sorgulamaya başlamıştır. Üniversiteler, artan beklentiler ile sınırlı kamu kaynakları arasında daha esnek, daha verimli ve

kaynak kullanımını görünür kılan yönetim modelleri geliştirme arayışına girmiştir (YÖK, 2007). Kalite güvence sistemleri, bu bağlamda, kaynak yaratma ve maliyet kısma arayışlarının kurumsal karşılıklarından biri olarak biçimlenmiştir.

3.3. Kalite Kavramının Yükseköğretimdeki Dönüşümü

Yükseköğretim sistemlerinin büyümesi ve çeşitlenmesi, kalite kavramının anlamını da dönüştürmüştür. Harvey ve Green (1993), yükseköğretimde kalite kavramının birbiriyle rekabet eden beş farklı anlayışı bir arada barındırdığını göstermiştir: istisnailik (mükemmellik), tutarlılık (sıfır hata), amaca uygunluk, karşılık değeri (value for money) ve dönüştürücülük. Bu çoğul anlayış, kalite kavramının yükseköğretim bağlamında tek tip bir tanıma indirgenemeyeceğini; farklı aktörlerin ve kurumsal konumların kaliteyi farklı biçimlerde tanımladığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, uygulamada bu çoğulluğun yerini giderek belirli bir anlayışın aldığı gözlemlenmektedir. Kitleselleşme, finansman baskısı ve hesap verebilirlik taleplerinin birleştiği noktada, kalite kavramı giderek amaca uygunluk ve ölçülebilirlik ekseninde operasyonelleşen bir yönetsel kategoriye dönüşmüştür. Bu noktada “kalite” ile “kalite güvencesi” arasındaki ayrım önem kazanmaktadır. Kalite, geleneksel olarak bir kurumun ya da programın genel niteliğine işaret eden geniş ve çoğu zaman normatif bir değerlendirme kategorisi olarak kullanılırken; kalite güvencesi, bu niteliğin hangi ölçütlerle tanımlandığını, nasıl izlendiğini, nasıl değerlendirildiğini ve ne şekilde belgelendirildiğini düzenleyen kurumsal yapıya karşılık gelmektedir. UNESCO’nun (2003) sözlüğünde kalite güvencesi, iç ve dış süreçleri kapsayan, belirli standartlar çerçevesinde güvenilirliği ve sürekli iyileştirmeyi hedefleyen sistematik bir düzenleme alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu ayrım belirleyicidir; çünkü kalite güvencesi, kaliteyi yalnızca değer yüklü bir nitelik olarak değil, prosedürel, izlenebilir ve doğrulanabilir hale getirilen bir organizasyonel kategori olarak işlemektedir.

Brennan ve Shah (2000), kalite kavramının dönüşümünü yükseköğretim kurumlarının iç kalite süreçlerinden dış kalite denetimine geçişi üzerinden tanımlamakta; kalite değerlendirmesinin artık kurumun kendi içsel yargılamalarıyla değil, dışsal standartlar ve bağımsız denetim mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirildiğini vurgulamaktadır. Vroeijenstijn (1995), kalite güvence sistemlerinin temel işlevini “iyileştirme” ile “hesap verebilirlik” arasındaki gerilim üzerinden tanımlamaktadır: kalite güvencesi bir yanda kurumların kendi kendini geliştirmesini teşvik eden bir araç olarak konumlanırken, diğer yanda dışsal denetim ve hesap verebilirlik mekanizması olarak işlev görmektedir. Bu iki işlev arasındaki denge, ulusal sistemlerin kalite güvencesini nasıl tasarladığını belirlemekte ve sistemler arasındaki yapısal farklılıkların kaynaklarından birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla kalite güvencesinin yükseköğretimdeki tarihsel yükselişi, yalnızca pedagojik iyileştir-

me arayışıyla değil; kurumsal faaliyetlerin izlenebilir, karşılaştırılabilir ve dış değerlendirmeye açık hale getirilmesi ihtiyacıyla da ilişkilidir.

3.4. Yükseköğretimin Uluslararasılaşması ve GATS

Kalite güvencesinin yükseköğretimde giderek daha merkezi bir konum kazanması, yükseköğretimin uluslararasılaşmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Öğrenci ve akademisyen hareketliliğinin artması, ortak programların çoğalması, sınır aşan eğitim biçimlerinin gelişmesi ve diplomaların farklı ulusal bağlamlarda tanınması ihtiyacı, yükseköğretimde ortak referans çerçevelerine olan ihtiyacı artırmıştır. Bu süreçte kalite güvencesi, tek tek kurumların kendi iç denetim meselesi olmaktan çıkarak ulusötesi düzeyde güven üretmenin bir aracına dönüşmüştür.

Bu dönüşümün yapısal çerçevelerinden biri, Dünya Ticaret Örgütü bünyesindeki Hizmet Ticareti Genel Anlaşması'dır (GATS). 1995 yılında yürürlüğe giren GATS, eğitimi diğer hizmet sektörleriyle birlikte uluslararası ticaretin genel kurallarına tabi kılan bir çerçeve oluşturmıştır (WTO, 1994). GATS çerçevesinde kamu hizmetleri dört farklı sunum biçiminde ele alınmaktadır: sınır ötesi hizmet sunumu (çevrimiçi eğitim gibi), yurtdışında tüketim (öğrenci hareketliliği), ticari varlık (yabancı kurumların şube açması) ve gerçek kişilerin hareketi (öğretim üyelerinin uluslararası dolaşımı). Bu sınıflandırma, yükseköğretimin artık yalnızca ulusal sınırlarla çevrili kamusal bir alan olarak değil, uluslararası dolaşımın ve ticaretin konusu olarak da tanımlanmasının yolunu açmıştır. GATS doğrudan bir kalite güvencesi metni değildir ancak eğitim ve dolayısıyla yükseköğretim hizmetlerinin uluslararası bir pazara açılması, ülkelerin kendi sistemlerinin kalitesini ve güvenilirliğini uluslararası standartlarla uyumlu biçimde belgelemesini gerekli kılmış; bu durum kalite güvence sistemlerini ulusal iç denetim araçları olmaktan çıkarak uluslararası tanınırlık ve karşılaştırılabilirliğin bir ön koşuluna dönüştürmüştür. Knight (2002), GATS müzakerelerinin yoğunlaştığı dönemde kalite güvencesinin uluslararası düzeyde giderek daha merkezi bir konum kazandığına işaret etmektedir. Bu korelasyon, yükseköğretimin uluslararası dolaşıma açılmasıyla kalite güvencesinin kurumsallaşması arasındaki bağlantıyı görünür kılmaktadır. Dolayısıyla GATS, kalite güvencesinin, içinde geliştiği uluslararası bağlamın belirleyici unsurlarından biri olarak iş görmüştür.

Ulusötesi güven ve standardizasyon ihtiyacının hukuksal eşiklerinden diğeri de 1997 tarihli Lizbon Tanınma Sözleşmesi'dir. Avrupa Konseyi ve UNESCO tarafından yürütülen bu sözleşme, yükseköğretim yeterliliklerinin Avrupa bölgesinde adil ve şeffaf biçimde tanınmasını amaçlamış; diplomaların ve derecelerin yalnızca ulusal sistemler içinde değil, daha geniş bir bölgesel çerçevede değerlendirilmesini öngörmüştür (Council of Europe & UNESCO, 1997). Tanınmanın güvenilir biçimde işlemesi, programların, kurumların ve yeterliliklerin belirli kalite çerçeveleri içinde anlaşılabilir ol-

masını gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan Lizbon Tanınma Sözleşmesi, kalite güvencesiyle doğrudan ilişkili bir zemin kurmuştur.

3.5. Bologna Süreci ve Kalite Güvencesinin Kurumsallaşması

Yükseköğretimde kalite güvencesinin kurumsallaşmasında en belirgin eşik, Bologna Süreci'dir. 1998'de Sorbonne Bildirgesi ile ivme kazanan ve 1999'da Bologna Bildirgesi ile ortak bir reform hattına dönüşen süreç, Avrupa Yükseköğretim Alanı'nın (AYA) oluşturulmasını hedefleyen yapısal bir çerçeve üretmiştir. Bologna Bildirgesi'nde karşılaştırılabilir dereceler, iki aşamalı derece yapısı, Avrupa Kredi Transfer Sistemi (AKTS), hareketlilik ve kalite güvencesi, ortak yükseköğretim alanının temel unsurları arasında sayılmıştır (Bologna Bildirgesi, 1999). Burada kalite güvencesi tali bir ayrıntı olarak değil; derecelerin karşılaştırılabilirliği, hareketliliğin güvenilir biçimde işlemesi ve kurumlar arasında asgari güven düzeyinin tesisi için kurucu bir unsur olarak konumlandırılmıştır.

Bologna Süreci'nin ilerleyen aşamalarında kalite güvencesi giderek daha merkezi bir konum kazanmıştır. 2001 Prag Bakanlar Konferansı'nda sürecin kapsamı yaşam boyu öğrenme ve öğrencilerin katılımı gibi eksenlerle genişletilmiş; 2003 Berlin toplantısında ise imzacı ülkeler 2005 yılına kadar ulusal kalite güvence sistemlerini kurma yönünde taahhütte bulunmuşlardır. Bu taahhüdün karşılığı olarak 2005 yılında Avrupa Yükseköğretim Alanı Kalite Güvencesi Standartları ve İlkeleri (ESG) yayımlanmıştır. ESG, iç kalite güvencesi, dış kalite güvencesi ve kalite güvence ajanslarının faaliyetlerine ilişkin ortak bir çerçeve sunarak Avrupa yükseköğretim alanında kalite süreçlerinin ortak bir dil üzerinden tanımlanmasına olanak sağlamıştır (ENQA, 2005). 2015 yılında güncellenen ESG, bu çerçeveyi daha da sistematik bir hale getirmiştir.

ESG'nin Avrupa genelinde yarattığı kurumsal etki dikkate değerdir. Westerheijden vd. (2007), farklı ulusal geleneklere sahip ülkelerin ortak bir kalite dili ve örgütsel çerçeve benimsemesinin bu süreçle mümkün olduğunu göstermiştir. Bu çerçeve yalnızca prosedürel bir uyumu değil; "kalite kültürü" olarak adlandırılan ve kurumların kaliteyi içselleştirilmiş bir örgütsel değer olarak benimsemesini hedefleyen daha derin bir kurumsal dönüşümü de kapsamaktadır. Nitekim 2005 sonrası Bologna belgelerinde "kalite kültürü" kavramı giderek daha sık yer almaya başlamış; kalite güvencesi dışsal bir uyum zorunluluğu olarak değil, kurumların iç dinamiklerinden kaynaklanan bir öz-geliştirme pratiği olarak da çerçevelenmiştir. Ancak Stensaker (2008), bu söylemsel çerçevenin pratikte hesap verebilirlik baskısının gerisinde kaldığını; kurumların kalite güvencesine ağırlıklı olarak dışsal bir uyum zorunluluğu olarak yaklaştığını göstermektedir. Bu gözlem, kalite güvencesinin iyileştirme ile hesap verebilirlik arasındaki geriliminin — Vroeijenstijn'in (1995) tanımladığı temel eksenin — Bologna Süreci bağlamında da işlediğini ortaya koymaktadır.

Nihayetinde yükseköğretimde kalite güvencesinin gelişimi birbiriyle iç içe geçmiş üç eksen üzerinden kurulmaktadır. Birincisi, yükseköğretimin kitleselleşmesi ve çeşitlenmesi, kurumsal faaliyetlerin daha sistemli biçimde izlenmesini, karşılaştırılmasını ve değerlendirilmesini gerekli hale getirmiştir. İkincisi, uluslararasılaşma, tanınma ve hareketlilik süreçleri, kalite güvencesini ulusal iç düzenlemenin ötesine taşıyarak ulusötesi güven, karşılaştırılabilirlik ve standartlaşma aracına dönüştürmüştür. Üçüncüsü, kamu yönetimindeki neoliberal eğilimli finansal ve yönetsel paradigma dönüşümü yükseköğretim alanında da kurumsal karşılıklarını üretmiştir. Bu üç eksenin kesişiminde üniversiteler, giderek daha fazla ölçülebilir, raporlanabilir, karşılaştırılabilir ve dış değerlendirmeye açık kurumlar olarak tanımlanan organizasyonlara dönüşmüştür. Kalite güvence sistemleri, bu dönüşümün kurumsal altyapısını üreten temel mekanizmalardan biridir.

Bu tarihsel ve kavramsal çerçeve, Türkiye’de kalite güvencesinin neden ve nasıl kurumsallaştığını anlamak bakımından doğrudan önem taşımaktadır. Türkiye’de Bologna uyumu, AKTS ve Diploma Eki uygulamaları, akademik değerlendirme ve kalite geliştirme düzenlemeleri ve YÖKAK merkezli kalite mimarisi, bu daha geniş uluslararası ve yönetsel arka planın ulusal düzeyde kurumsallaşmış karşılıklarıdır.

4. TÜRKİYE’DE KALİTE GÜVENCESİNİN KURUMSAL İNŞASI: KAMU YÖNETİMİNDEN YÜKSEKÖĞRETİME

Türkiye’de yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin kurumsallaşması, önceki bölümlerde ele alınan genel çerçevenin ulusal düzeydeki karşılığıdır. Bu süreç, bir yandan kamu yönetiminde stratejik planlama, performans ve hesap verebilirlik ilkelerinin güçlenmesiyle; diğer yandan yükseköğretimde uluslararasılaşma, karşılaştırılabilirlik ve Bologna uyumunun kurumsal etkileriyle birlikte şekillenmiştir. Ancak Türkiye deneyimi, bu genel hatları kendi özgün kurumsal patikası içinde gerçekleştirmiştir: merkezi devlet otoritesinin yükseköğretim üzerindeki tarihsel ağırlığı, hızlı ve denetimsiz sistem genişlemesinin yarattığı yapısal baskılar ve siyasal dinamiklerle neoliberal yönelimlerin kesiştiği noktalarda belirginleşen politika tercihleri, kalite güvencesinin hem tasarımı hem de kurumsallaşma biçimini etkilemiştir.

4.1. Kamu Yönetiminde Dönüşümün Yasal Çerçevesi: 5018 Sayılı Kanun

Türkiye’de kalite güvence sistemlerinin yükseköğretim alanında kurumsallaşmasını anlamak için, öncelikle kamu yönetiminin bütününde yaşanan yapısal dönüşümün yasal çerçevesine bakmak gerekmektedir. Zira yükseköğretimde kalite güvencesinin kurumsal altyapısı, kamu mali yönetiminde gerçekleşen köklü bir yeniden yapılanmanın izlerini taşımaktadır. Türkiye’de kamu yönetimindeki bu yeniden yapılanma, ülkenin 1980’lerden itibaren içinde bulunduğu ekonomik ve siyasi dönüşümlerden bağımsız ele alınamaz.

24 Ocak 1980 Kararları, Türkiye'nin piyasa yönelimli politika çerçevesine eklenme sürecinin başlangıç noktalarından birini oluşturmaktadır. IMF ve Dünya Bankası'nın yapısal uyum programları çerçevesinde hayata geçirilen reformlar; kamu harcamalarının yeniden düzenlenmesi, özelleştirme ve kamusal hizmetlerin piyasa koşullarıyla uyumlu hale getirilmesi ekseninde ilerlemiştir (Yılmaz, 2022). Bu süreç, ikinci bölümde ele alınan YKY paradigmasının Türkiye'deki karşılığını hazırlamıştır. 2001 ekonomik krizi ise kamu mali yönetiminde köklü bir reformun doğrudan zeminini oluşturmuştur. Kriz sonrasında IMF ile yapılan stand-by anlaşmaları ve Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı çerçevesinde kamu maliyesinin disiplin altına alınması ve kurumsal hesap verebilirliğin güçlendirilmesi önkoşul olarak belirlenmiştir.

Bu baskıların doğrudan bir ürünü olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003 yılında kabul edilmiştir. Kanun, Türkiye'deki kamu mali yönetimini uluslararası standartlarla — başta OECD iyi yönetim ilkeleri ve uluslararası mali kuruluşların yapısal uyum çerçeveleriyle — uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Kanunun temel ilkeleri; kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanımı, mali saydamlık, hesap verebilirlik, stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme olarak belirlenmiştir (T.C. Resmî Gazete, 2003). Bu ilkeler toplamı, YKY paradigmasının temel bileşenleriyle doğrudan örtüşmektedir. OECD, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar, kamusal hizmet alanlarında performans esaslı bütçelemeyi öngörmekte ve bunu etkinliğin artırılması, bütçe süreçlerinde karar alma mekanizmalarının iyileştirilmesi, saydamlığın ve hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi gibi gerekçelere dayandırmaktadır (Yılmaz, 2022).

5018 sayılı Kanun'un fiili işleyişteki yansımaları son derece somuttur. Kanun uyarınca kamu kurumları stratejik plan hazırlamakla, bu planlar doğrultusunda performans programları oluşturmakla ve dönemsel faaliyet raporları aracılığıyla hesap vermekle yükümlü kılınmıştır. Üniversiteler de bu yükümlülük kapsamında değerlendirilmektedir. Böylece girdi odaklı bütçelemeden çıktı ve sonuç odaklı bütçelemeye geçiş hukuki zemine oturtulmuş; kamu kurumlarının yalnızca maliyetlerini değil, üretimlerini ve bu üretimi belgeleme prosedürlerini de hesap verebilir biçimde ortaya koymaları beklenir hale gelmiştir. Bu bakımdan 5018'in etkisi yalnızca mali yönetim tekniğiyle sınırlı değildir. Daha yapısal olan husus, kamu kurumlarının meşruiyetinin ve etkinliğinin giderek daha fazla planlama, performans, ölçülebilirlik ve raporlanabilirlik üzerinden kurulmaya başlamasıdır. Bu yönetsel dil, yükseköğretim alanında da stratejik planlar, faaliyet raporları, öz değerlendirme belgeleri, kurumsal göstergeler ve kalite değerlendirme süreçleriyle görünür hale gelmiştir. Bu haliyle, 5018 sayılı Kanun, yükseköğretimde kalite güvencesini doğrudan düzenleyen bir mevzuat olmasa bile, kalite mimarisinin üzerinde yükseleceği yönetsel zemini hazırlayan temel yasal çerçeveyi oluşturmuştur.

4.2. Yükseköğretim Sisteminin Merkezi Yapılanması ve Genişlemesi

Türkiye’de yükseköğretim alanının merkezi bir denetim çerçevesine kavuşturulması, 1981 yılına dayanmaktadır. 6 Kasım 1981 tarihinde 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile kurulan Yükseköğretim Kurulu (YÖK), Türkiye’deki yükseköğretim sisteminin planlanması, düzenlenmesi ve denetlenmesi işlevlerini tek bir çatı altında toplamıştır. Atalay’ın (2017) işaret ettiği üzere YÖK’ün kuruluşu, Türkiye yükseköğretim sisteminde Humboldt tipi üniversiteden merkezi denetimli bir yükseköğretim modeline geçişi temsil etmektedir; üniversitelerin akademik özerkliğinin yerini kurumsal hesap verebilirlik ve merkezi koordinasyon almaya başlamıştır.

YÖK’ün kuruluşu, aynı zamanda Türkiye yükseköğretim sisteminin hızlı bir genişleme sürecine girdiği dönemle örtüşmektedir. 1982 yılında Türkiye’deki üniversite sayısı 27, öğrenci sayısı yaklaşık 282 bin iken; 2000 yılına gelindiğinde üniversite sayısı 53’e, 2010’da 153’e yükselmiştir. Günümüzde bu rakam, vakıf meslek yüksekokulları dahil, 200’ün üzerindedir; örgün öğretim, açık ve uzaktan öğretim dahil toplam öğrenci sayısı ise yaklaşık 6,7 milyona ulaşmıştır (YÖK, 2025). Bu genişleme yalnızca kurumsal çoğalmayı değil; vakıf üniversitelerinin yaygınlaşmasını, ikinci öğretim uygulamalarını, açıköğretim programlarının genişlemesini ve program çeşitlenmesini de kapsamaktadır. Örgün öğretime kayıtlı öğrenci sayısı yaklaşık 3,7 milyon iken, açık ve uzaktan öğretime kayıtlı öğrenci sayısı 3 milyonu aşmaktadır (YÖK, 2025). Sistemin bu denli hızlı ve kapsamlı bir biçimde genişlemesi, kalite ve standartların nasıl yönetileceğini gündeme taşımıştır.

Bu genişleme sürecinde yükseköğretim politikalarının şekillenmesinde farklı aktörler etkili olmuştur. YÖK’ün kendi stratejik belgeleri, yükseköğretimin değişen koşullarını ve arayışlarını belgelemektedir. YÖK’ün 2007 tarihli “Türkiye’nin Yükseköğretim Stratejisi” raporu, dünyada yükseköğretimden beklentilerin değiştiğini; kalite, hesap verebilirlik, kurumsal çeşitlenme, hareketlilik, finansman baskısı ve uluslararasılaşma gibi unsurların yeni dönemin belirleyici eğilimleri haline geldiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Aynı raporda, artan beklentiler ile sınırlı kamu kaynakları arasında sıkışan üniversitelerin daha esnek yönetim modelleri geliştirmek ve gelir kaynaklarını çeşitlendirmek için yeni arayışlara girdiği belirtilmektedir (YÖK, 2007).

Öte yandan, yükseköğretim politikalarının şekillenmesinde TÜSİAD gibi sermaye kuruluşlarının yayınladığı raporlar da dikkate değer bir rol oynamıştır. 1994 tarihli “Türkiye’de ve Dünyada Yükseköğretim, Bilim ve Teknoloji” raporu, yükseköğretim sisteminin bilgi toplumunun gerektirdiği işgücü profiline göre yeniden yapılandırılması gerektiğini vurgulayan ilk kapsamlı çalışmalardan biridir (Gürüz, 1994). Raporda üniversitelerin piyasa koşullarına duyarlı olması, yönetimde modern işletmecilik tekniklerinin kullanılması, kaynak kullanımının verimliliğine önem verilmesi ve faaliyetlerin

nicel performans göstergeleri ile değerlendirilmesi gibi öneriler yer almaktadır (Gürüz, 1994). Sonraki yıllarda yayımlanan TÜSİAD raporları — 2000 tarihli “Yükseköğretimin Finansmanı”, 2003 tarihli “Yükseköğretimin Yeniden Yapılandırılması: Temel İlkeler” ve 2008 tarihli “Türkiye’de Yükseköğretim: Eğilimler, Sorunlar ve Fırsatlar” — hesap verebilirlik, verimlilik, kurumsal özerklik, kaynak çeşitlendirmesi ve kalite gibi konuları yükseköğretim gündeminin merkezine taşımıştır (TÜSİAD, 2000; TÜSİAD, 2003; TÜSİAD, 2008). Bu raporlar, yükseköğretim alanında performans, verimlilik ve kalite söyleminin yalnızca kamu yönetimi reformlarından değil, aynı zamanda iş dünyasının talep ve beklentilerinden de beslendiğini göstermektedir.

Dolayısıyla Türkiye’de yükseköğretim sistemi, bir yandan YÖK merkezli düzenleyici yapı aracılığıyla merkezi biçimde yönetilirken; diğer yandan hızlı genişleme, farklılaşma ve dış baskılar nedeniyle kalite ve standart yönetimi ihtiyacıyla karşı karşıya kalmıştır. Kamu yönetiminde 5018 sayılı Kanun ile yerleşen performans, hesap verebilirlik ve stratejik planlama dili; YÖK’ün kendi stratejik belgelerinde ifadesini bulan yönetsel arayışlar ve iş dünyasının verimlilik, rekabet ve kalite talepleri yükseköğretimde kalite güvencesinin kurumsallaşmasının zeminini oluşturmuştur.

4.3. Bologna Uyumu ve Kalite Güvence Altyapısının Oluşumu

Türkiye’de kalite güvencesinin kurumsallaşmasında ikinci belirleyici hat, uluslararası yükseköğretim alanına eklenme sürecidir. Türkiye’nin Bologna Süreci’ne Mayıs 2001’de Prag toplantısında resmi olarak katılması, bu eklenmenin en somut kurumsal eşiğini oluşturmuştur. Bologna uyum süreci çerçevesinde yükseköğretimde derecelerin karşılaştırılabilir hale gelmesi, Avrupa Kredi Transfer Sistemi’nin (AKTS) uygulanması, Diploma Eki’nin yaygınlaştırılması ve kalite güvencesi alanında ortak çerçevelerin benimsenmesi yönünde adımlar atılmıştır. 11 Mart 2005 tarihli YÖK Genel Kurul kararı ile Diploma Eki ve AKTS uygulaması tüm yükseköğretim kurumları için zorunlu hale getirilmiştir (YÖK, 2007). Böylece kalite güvencesi, yalnızca kamu yönetiminin performans ve hesap verebilirlik dilinden değil; yükseköğretimin uluslararası tanınma, hareketlilik ve karşılaştırılabilirlik ihtiyaçlarından da beslenen bir yapı haline gelmiştir.

Bu dönemde atılan en önemli adımlardan biri, 20 Eylül 2005 tarihli Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği ile kalite güvencesine ilişkin ilk sistematik iç çerçevenin kurulmasıdır (T.C. Resmî Gazete, 2005). Söz konusu yönetmelik, üniversitelerde akademik değerlendirme ve kalite geliştirme çalışmalarının düzenli biçimde yürütülmesini, iç değerlendirme raporlarının hazırlanmasını ve kalite geliştirme kültürünün kurumsal düzeyde yerleşmesini hedeflemiştir. 2003 Berlin Bakanlar Konferansı’nda imzacı ülkelerin 2005 yılına kadar ulusal kalite güvence sistemlerini kurma taahhüdü saptanmıştır.

Bu yapılanmanın ilk kurumsal ifadesi, Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu'dur (YÖDEK). YÖDEK, yükseköğretim kurumlarında öz değerlendirme pratiğinin yaygınlaştırılması, akademik değerlendirme süreçlerinin teşvik edilmesi ve kalite güvence kültürünün üniversite ölçeğinde tanımlanması bakımından önemli bir eşik oluşturmuştur. Bu dönemde kalite, artık yalnızca genel bir nitelik söylemi olarak değil; komisyonlar, raporlar, göstergeler ve kurumsal süreç tanımları aracılığıyla işleyen bir organizasyonel çerçeve olarak görünür hale gelmeye başlamıştır. Ancak YÖDEK, YÖK bünyesinde bir komisyon olarak işlev görmüş ve bağımsız bir karar alma kapasitesine sahip olmamıştır. Ayrıca kurumların kalite süreçlerine katılımı gönüllülük esasına dayanmıştır. Bu sınırlılıklara karşın YÖDEK dönemi, kalite güvencesinin Türkiye'de üniversite içinde örgütsel karşılıklar üretmeye başladığı ilk evreyi temsil etmesi bakımından tarihsel olarak belirleyicidir.

4.4. Kurumsal Olgunlaşma: 2015 Yönetmeliği ve YÖKAK'ın Kuruluşu

YÖDEK deneyiminin ardından kalite güvencesinin daha ileri bir kurumsal evreye taşınması, 23 Temmuz 2015 tarihli Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği ile gerçekleşmiştir (T.C. Resmi Gazete, 2015). Bu yönetmelikle birlikte yükseköğretimde iç ve dış kalite güvencesi, kurumsal dış değerlendirme, program akreditasyonu ve bağımsız dış değerlendirme kuruluşlarının rolü daha açık biçimde tanımlanmıştır. Yükseköğretim Kalite Kurulu başlangıçta YÖK bünyesinde teşkilatlandırılmış; böylece kalite güvencesi, öz değerlendirme ve kalite geliştirme söyleminin ötesine geçerek dış değerlendirme ve akreditasyon mantığıyla birlikte işleyen daha sistematik bir kurumsal yapıya kavuşmuştur. YÖKAK'ın 2016 yılı durum raporunda da bu yeni evrede değerlendirilen kurumların geri bildirim raporlarının ve kurum iç değerlendirme raporlarının sistematik biçimde analiz edildiği belirtilmektedir; dolayısıyla kalite güvencesi, artık yıllık raporlama ve dış değerlendirme çevrimleriyle çalışan bir altyapıya dönüşmüştür (YÖKAK, 2017).

2017 sonrasında bu mimari daha da güçlenmiştir. 7033 sayılı Kanun ile idari ve mali açıdan bağımsız bir kamu tüzel kişiliği statüsünde kurulan YÖKAK, yükseköğretim kurumlarının iç ve dış kalite güvencesi süreçlerini denetleme, kurumsal akreditasyon ve program akreditasyonu süreçlerini yönetme ve Avrupa kalite güvencesi çerçeveleriyle uyumu sağlama işlevlerini üstlenmiştir. YÖKAK'ın 2018 durum raporunda, idari ve mali açıdan bağımsız Kurulun kurulmasının Türk yükseköğretim sistemindeki en önemli yapısal değişikliklerden biri olduğu açıkça belirtilmektedir (YÖKAK, 2019a). Bu gelişmeyle birlikte kalite güvencesi süreçlerine katılım gönüllülüğten zorunluluğa dönüşmüş; tüm yükseköğretim kurumları düzenli aralıklarla kurumsal değerlendirme süreçlerine tabi tutulmaya başlanmıştır. YÖKAK'ın tasarımı, Avrupa Yükseköğretim Alanı Kalite Güvencesi Standartları ve İlkeleri'nin (ESG) belirleyici bir referans çerçevesi oluşturduğu görülmekte-

dir. Kurumsal dış değerlendirme süreçlerinde üniversitelerin strateji ve yönetim, eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve uluslararasılaşma gibi temel alanlarda sistematik öz değerlendirme raporları hazırlaması ve bu raporların bağımsız dış değerlendirici heyetleri tarafından incelenmesi öngörülmektedir (YÖKAK, 2019a).

2015-2019 dönemine ilişkin genel değerlendirme raporu, bu kurumsallaşma sürecinin somut boyutunu ortaya koymaktadır. Rapora göre YÖKAK, beş yıllık ilk çevrim içinde 160 yükseköğretim kurumunun kurumsal dış değerlendirme çalışmalarını tamamlamış; 12 ulusal akreditasyon kuruluşunun yetkilendirilmesi ve 3 uluslararası akreditasyon kuruluşunun tanınma süreçlerini sonuçlandırmıştır (YÖKAK, 2020a). Aynı dönemde akredite program sayılarında da belirgin artış gözlenmiştir: 2016'ya kıyasla 2019 yılında akredite program sayısı yüzde 55 oranında artmış, akredite programa sahip yükseköğretim kurumu sayısı da düzenli biçimde yükselmiştir (YÖKAK, 2020b). Bu veriler, kalite güvencesinin Türkiye'de sınırlı sayıda öncü kurumun uyguladığı dar bir süreç olmaktan çıkıp sistem düzeyinde yaygınlaşan bir kurumsal pratik haline geldiğini göstermektedir. Sonraki dönemde bu yaygınlaşma daha da derinleşmiştir. YÖKAK'ın 2023 yılı durum raporuna göre, 2016-2023 yılları arasında 191 yükseköğretim kurumunun kurumsal dış değerlendirmesi tamamlanmış; bunların 170'i izleme programından, 74'ü ise kurumsal akreditasyon programından geçmiştir (YÖKAK, 2024). Bu süreçte YÖKAK ayrıca Avrupa Kalite Güvence Kuruluşları Kaydı'na (EQAR) tescil edilerek uluslararası düzeyde tanınırlık kazanmıştır (YÖKAK, 2024).

4.5. Kurumsal Yansımalar: Kalite Güvencesinin Üniversite Organizasyonuna Yerleşmesi

Bu gelişmelerin yükseköğretim kurumlarının iç organizasyonu üzerinde belirgin yansımaları olmuştur. Üniversitelerde kalite komisyonları, kurum iç değerlendirme raporları, birim düzeyinde veri toplama ve kanıt üretme süreçleri, öğrenme çıktıları, program yeterlilikleri, paydaş katılımı mekanizmaları, performans göstergeleri ve stratejik planla uyumlu kalite çevrimleri giderek daha yaygın hale gelmiştir. YÖKAK'ın kılavuz ve durum raporları, kurumların eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve yönetim sistemi süreçlerinin hem niteliksel hem niceliksel olarak değerlendirilmesini esas alan bir çerçevenin kurulduğunu göstermektedir (YÖKAK, 2019a; YÖKAK, 2019b). Burada dikkat çekici olan husus, kalite güvencesinin üniversite organizasyonunun çevresinde duran dışsal bir denetim mekanizması olmaktan çıkarak, kurumun kendi kendisini tanımlama, faaliyetlerini kanıta dayalı biçimde belgeleme ve süreçlerini sürekli izleme kapasitesiyle iç içe geçen bir yönetsel pratiğe dönüşmüş olmasıdır.

Üniversiteler artık yalnızca öğretim ve araştırma faaliyeti yürüten kurumlar olarak değil; faaliyetlerini hedefler, göstergeler, kanıtlar, öz değeren-

dirme raporları ve dış değerlendirme sonuçları üzerinden görünür kılan organizasyonlar olarak da işlemektedir. Bu durum, akademik faaliyetin bütün içeriğinin nicel göstergelere indirgenmesi riskiyle birlikte kurumsal işleyişin giderek daha fazla raporlanabilir, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir dil içinde tanımlandığını göstermektedir. Kalite güvencesi bu bakımdan, üniversitelerde kurumsal görünürlük, sistematik veri kullanımı ve yönetsel öz tanımlama üreten bir organizasyonel altyapı olarak işlev görmektedir.

Dolayısıyla Türkiye’de kalite güvencesinin kurumsal inşası, önceki kı-sımlarda belirtildiği üzere, üç eksenin — kamu yönetimindeki performans ve hesap verebilirlik eksenli yönetsel dönüşüm, yükseköğretimin hızlı genişle-mesinin yarattığı kalite ve standart yönetimi ihtiyacı ve uluslararası standart-laşma süreçlerine eklemlenme — ulusal düzeyde kesişmesiyle biçimlenmiştir. Bu çerçeve içerisinde kalite güvencesi, Türkiye’de yükseköğretim kurumları-na dışarıdan eklenen tali bir mekanizma olmaktan çıkmış; üniversite orga-nizasyonunun iç işleyişine yerleşen, kurumsal raporlamayı, değerlendirmeyi, akreditasyonu ve performans görünürlüğünü şekillendiren kalıcı bir bileşene dönüşmüştür. Ancak bu sürecin fiili işleyişi Türkiye’nin kendine özgü dina-mikleriyle şekillenmiştir. Christensen ve Laegreid’in (2007) genel kamu yö-netimi reformları bağlamında vurguladığı üzere, YKY ilkelerinin aktarımı hiçbir ülkede aynı biçimi almamaktadır. Türkiye’de de merkezi devlet yapısı-nın yükseköğretim üzerindeki tarihsel ağırlığı, kalite güvencesinin kurumsal özerkliğe dayalı bir uyum yerine ağırlıklı olarak merkezi koordinasyon yoluyla yönetilen bir süreç biçiminde gelişmesini etkilemiştir. Bologna Süreci’nin gerektirdiği kurumsal özerklik ve öz değerlendirme ilkeleri ile YÖK merkezli düzenleyici yapının sürekliliği arasındaki gerilim, Türkiye’deki kalite güven-ce mimarisinin ayırt edici yapısal özelliklerinden birini oluşturmaktadır.

5. SONUÇ

Bu çalışma, yükseköğretimde kalite güvence sistemlerinin ortaya çıkı-sını ve kurumsallaşmasını, kamu yönetiminde 20. yüzyılın son çeyreğinde yaşanan paradigma dönüşümünün yükseköğretim alanındaki kurumsal kar-şılığı olarak ele almıştır. Bu çerçevede birbirine eklemlenen üç analitik düz-lem üzerinden ilerlemiştir: kamu yönetimindeki yönetsel paradigma dönü-şümü, yükseköğretimin tarihsel ve yapısal dönüşümü ve Türkiye’deki özgün kurumsal inşa süreci.

Bu üç düzlemin eklemlenme biçimi, kalite güvence sistemlerinin ne-den bu denli yaygın ve yapısal bir kurumsal form kazandığını açıklamak-tadır. Kamu yönetiminde refah devleti modelinin devlet müdahalesine dayalı, bürokratik ve süreç odaklı rasyonalitesinden performans, hesap verebilirlik ve ölçülebilirlik eksenli yeni bir yönetsel çerçeveye geçiş, yük-seköğretim alanına özgü bir gelişme değildir; kamu kurumlarının bütü-nünü kapsayan yapısal bir dönüşümdür. Ancak bu dönüşüm yüksekög-

retim alanında kendine özgü kanallarla derinleşmiştir: kitleselleşme ve sistem genişlemesi, kurumsal faaliyetlerin izlenmesi ve karşılaştırılması ihtiyacını artırmış; uluslararasılaşma ve hareketlilik, kalite güvencesi-ni ulusötesi güven ve karşılaştırılabilirlik mekanizmasına dönüştürmüş; GATS ve Bologna Süreci bu ihtiyacı yapısal çerçevelere oturtmuştur. Ble-iklie'nin (1998) gösterdiği üzere, YKY idealleri yükseköğretim alanında devletin üniversitelerle kurduğu ilişkiyi yeniden tanımlamış; üniversite-ler giderek kültürel kurumlar ya da akademik topluluklar olmaktan çı-ıkıp performansı izlenebilen ve hesap verebilirliği görünür kılınan orga-nizasyonlar olarak yeniden konumlandırılmıştır. Kalite güvence sistem-leri, tam da bu yeniden konumlanışın kurumsal araçlarını sağlamaktadır. Enders ve Westerheijden'in (2014) Hollanda örneğinde gösterdiği üzere, kalite güvencesinin bu süreçteki temel işlevlerinden biri "prosedürler ara-cılığıyla meşruiyet" üretmektir: kurumsal faaliyetlerin belgelendirilme-si, standartlaştırılması ve doğrulanabilir hale getirilmesi, hem devletin yükseköğretim üzerindeki düzenleyici kontrolünü hem de üniversitelerin kurumsal meşruiyetini yeni bir zemin üzerinde kurmaktadır.

Türkiye deneyimi, bu genel çerçevenin ulusal düzeyde nasıl somutlaştı-ğını göstermesi bakımından analitik bir değer taşımaktadır. Kamu yöneti-minde 5018 sayılı Kanun ile yerleşen performans, stratejik planlama ve hesap verebilirlik çerçevesi; YÖK merkezli düzenleyici yapı üzerinden hızla geniş-leyen ve çeşitlenen bir yükseköğretim sistemi; Bologna uyumuyla birlikte uluslararası standartlaşma süreçlerine eklenme; ve YÖDEK'ten YÖKAK'a uzanan kurumsal evrim — bu hatlar birlikte ele alındığında, Türkiye'de ka-lite güvencesinin tek bir kaynaktan türeyen doğrusal bir süreç değil, iç ve dış dinamiklerin kesişiminde şekillenen çok katmanlı bir kurumsallaşma oldu-ğu görülmektedir. YÖKAK'ın beş yıllık ilk çevriminde 160 yükseköğretim kurumunun dış değerlendirmesini tamamlaması, 12 ulusal akreditasyon ku-ruluşunun yetkilendirilmesi ve akredite program sayısındaki belirgin artış (YÖKAK, 2020a; YÖKAK, 2020b), bu kurumsallaşmanın somut boyutlarını ortaya koymaktadır.

Ancak Türkiye deneyiminin genel çerçeveye örtüşen boyutlarının yanı sıra kendine özgü yönleri de söz konusudur. Christensen ve Laegreid'in (2007) genel kamu yönetimi reformları bağlamında vurguladığı üzere, YKY ilkeleri-nin aktarımı ulusal kurumsal gelenekler ve idari kültürlerle etkileşim içinde farklı biçimler almaktadır. Türkiye'de kalite güvencesi kurumsal özerkliğe dayalı bir iç gelişimden çok, merkezi koordinasyon yoluyla yönetilen bir sü-reç biçiminde kurumsallaşmıştır. Bologna Süreci'nin gerektirdiği kurumsal özerklik ve öz değerlendirme ilkeleri ile YÖK merkezli düzenleyici yapının sürekliliği arasındaki gerilim, Türkiye'deki kalite güvence mimarisinin ayırt edici yapısal özelliklerinden birini oluşturmaktadır. Bu durum, Türkiye'nin uluslararası standartlara uyum sürecini bütünüyle içsel bir kurumsal dönü-

şüm olarak değil, merkezi koordinasyon yoluyla yönetilen bir uyum süreci olarak deneyimlediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, yükseköğretimde kalite güvence sistemleri, kamu yönetimi-
mindeki paradigma dönüşümünün, yükseköğretimin kitleselleşme ve ulusla-
rarasılaşıma dinamiklerinin ve ulusal düzeydeki kurumsal patikaların kesişi-
minde oluşan yapısal bir kurumsallaşmadır. Jarvis'in (2014) gösterdiği üzere,
kalite güvence rejimlerinin giderek derinleşen kurumsal ağlar, standartlar ve
denetim mekanizmaları aracılığıyla yükseköğretim yönetiminin kalıcı bir
bileşeni haline gelmesi, bu sistemlerin yalnızca teknik yönetim araçları ola-
rak değil, yükseköğretim alanının düzenleyici çerçevesinin yapısal unsurları
olarak işlev gördüğüne işaret etmektedir. Dolayısıyla kalite güvencesi, mo-
dern yükseköğretim organizasyonlarında tarihsel olarak ekonomik, siyasal
ve organizasyonel dinamikler çerçevesinde oluşmuş, çok katmanlı dinamik-
lerle biçimlenmiş ve kurumsal olarak yerleşmiş bir yönetim ve organizasyon
olgusudur.

KAYNAKÇA

- Atalay, S. (2017). *Yükseköğretim Stratejileri ve Akademisyenlik Mesleğinin Dönüşümü: Sosyal Bilimler Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aucoin, P. (1990). Administrative reform in public management: Paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, 3(2), 115–137.
- Bleiklie, I. (1998). Justifying the evaluative state: New public management ideals in higher education. *European Journal of Education*, 33(3), 299–316.
- Bologna Bildirgesi. (1999). *The European higher education area: Joint declaration of the European Ministers of Education*. Bologna.
- Brennan, J., & Shah, T. (2000). *Managing quality in higher education: An international perspective on institutional assessment and change*. Open University Press.
- Carnoy, M. (1995). Structural adjustment and the changing face of education. *International Labour Review*, 134(6), 653–673.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending new public management: The transformation of public sector reforms*. Ashgate.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- Council of Europe & UNESCO. (1997). *Convention on the Recognition of Qualifications concerning Higher Education in the European Region* (Lizbon Tanınma Sözleşmesi).
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Enders, J., & Westerheijden, D. F. (2014). The Dutch way of new public management: A critical perspective on quality assurance in higher education. *Policy and Society*, 33(3), 189–198.
- ENQA. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* (3rd ed.). European Association for Quality Assurance in Higher Education.
- Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of new public management. *International Public Management Journal*, 4(1), 1–25.
- Gürüz, K. (1994). *Türkiye’de ve dünyada yükseköğretim, bilim ve teknoloji*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C., & Jackson, M. (1991). *Administrative argument*. Dartmouth.

- Jarvis, D. S. L. (2014). Regulating higher education: Quality assurance and neo-liberal managerialism in higher education — A critical introduction. *Policy and Society*, 33(3), 155–166.
- Knight, J. (2002). Trade in higher education services: The implications of GATS. *The Observatory on Borderless Higher Education*.
- Köse, H. Ö. (2003). Küreselleşme sürecinde devletin yapısal ve işlevsel dönüşümü. *Sayıştay Dergisi*, (49), 3–46.
- Kwiek, M. (2002). The university and the state in a global age: Renegotiating the traditional social contract? *European Educational Research Journal*, 1(4), 635–659.
- Neave, G. (1988). On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: An overview of recent trends in higher education in Western Europe. *European Journal of Education*, 23(1/2), 7–23.
- OECD. (1995). *Governance in transition: Public management reforms in OECD countries*. OECD Publishing.
- OECD. (2010). *Public administration after “new public management.”* OECD Publishing.
- OECD. (2004). *Performance-based budgeting in OECD countries*. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Blackwell.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis — New public management, governance, and the neo-Weberian state* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Slaughter, S., & Leslie, L. L. (1997). *Academic capitalism: Politics, policies, and the entrepreneurial university*. Johns Hopkins University Press.
- Stensaker, B. (2008). Outcomes of quality assurance: A discussion of knowledge, methodology and validity. *Quality in Higher Education*, 14(1), 3–13.
- T.C. Resmî Gazete. (2003, 24 Aralık). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Kanun No. 5018).
- T.C. Resmî Gazete. (2005, 20 Eylül). Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği.
- T.C. Resmî Gazete. (2015, 23 Temmuz). Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği.
- Tekeli, İ. (2003). Türkiye’de yükseköğretimin ve YÖK’ün tarihçesi. *Oluşum Dergisi*.
- Trow, M. (1973). *Problems in the transition from elite to mass higher education*. Carnegie Commission on Higher Education.
- TÜSİAD. (2000). *Yükseköğretimin finansmanı*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

- TÜSİAD. (2003). *Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Temel ilkeler*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- TÜSİAD. (2008). *Türkiye’de yükseköğretim: Eğilimler, sorunlar ve fırsatlar*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Ulutürk, S. (2015). Yeni kamu işletmeciliği yaklaşımından hareketle üniversitelerde performans denetimi. *Mali Hukuk Dergisi*.
- UNESCO. (2003). *Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions*. UNESCO.
- Vroeijenstijn, A. I. (1995). *Improvement and accountability: Navigating between Scylla and Charybdis*. Jessica Kingsley.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Ed. & Trans.). Free Press.
- Westerheijden, D. F., Stensaker, B., & Rosa, M. J. (Eds.). (2007). *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation*. Springer.
- World Trade Organization. (1994). *General Agreement on Trade in Services*. WTO.
- Yılmaz, T. (2022). *Piyasa kıskacında akademisyen olmak: Toplumsal fayda misyonu ile serbest piyasa kodları arasında akademisyen(lik) deneyimleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2017). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2016 yılı durum raporu*. Ankara: YÖKAK.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2019a). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2018 yılı durum raporu*. Ankara: YÖKAK.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2019b). *2018–2019 yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi durum raporu*. Ankara: YÖKAK.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2020a). *2015–2019 yılları arası dış değerlendirme ve akreditasyon programlarının genel değerlendirmesi*. Ankara: YÖKAK.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2020b). *Akreditasyon kuruluşları genel değerlendirme raporu*. Ankara: YÖKAK.
- Yükseköğretim Kalite Kurulu. (2024). *Yükseköğretim değerlendirme ve kalite güvencesi 2023 yılı durum raporu*. Ankara: YÖKAK.
- Yükseköğretim Kurulu. (2007). *Türkiye’nin yükseköğretim stratejisi*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.
- Yükseköğretim Kurulu. (2021). *Yükseköğretim istatistikleri*. Ankara: Yükseköğretim Kurulu.
- Yükseköğretim Kurulu. (2025, 7 Kasım). *Yükseköğretim Kurulu öğrenci ve akademisyen istatistiklerini açıkladı*. <https://www.yok.gov.tr/tr/news/yuksekogretim-kurulu-ogrenci-ve-akademisyen-istatistiklerini-acikladi-0h1og>



SAĞLIK KURUMLARINDA DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

“ ”

Gonca Neriman TAŞAR¹

¹ Doktora Öğrencisi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı, Ankara, goncatasar@hotmail.com, ORCID: 0009-0006-2697-7356

GİRİŞ

Sağlık hizmetleri alanında stratejik yönetim, stratejik karar alma sürecinde ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmayı amaçlayan kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit bir rol üstlenmektedir (Andrieiev vd.,2024). Sağlık kurumları dinamik ve değişken bir çevrede faaliyet göstermektedir. Toplumun ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimler, hizmet maliyetlerindeki artış, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) gibi sigorta kuruluşlarının maliyet kısıtlayıcı önlemlerini genişletmesi ve sektördeki rekabetin yoğunlaşması; hastaneler ve diğer sağlık kurumları için stratejik yönetim ihtiyacını artırmaktadır (Yıldırım, 2023).

Sağlık kurumları, toplumun sağlık ihtiyaçlarını etkin ve verimli bir şekilde karşılamak için stratejiler geliştirmeye çalışır, ancak aynı zamanda pazardaki yerlerini korumaya da çalışırlar.

Bununla birlikte, bu stratejileri geliştirebilmek için çevresel faktörlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve anlaşılması ve geri bildirim kanalları oluşturulması şarttır. Ayrıca sağlık kurumları çevresel faktörleri belirleyerek tehdit oluşturabilecek faktörleri ortadan kaldırmak ve yeni fırsatlar geliştirmek için zayıf ve güçlü yanlarını belirleyebilirler. Sağlık kurumları, belirsizliğin ve değişimin son derece yoğun olduğu bir sektörde faaliyet göstermektedir. Buna ek olarak, bu kurumlar diğer rakip sağlık kuruluşlarıyla sert bir rekabet içerisinde; nitekim günümüzde bu rekabet yoğun rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri, ancak kanıta dayalı ve uygulanabilir stratejiler geliştirmeleriyle mümkündür. Bu stratejilerin geliştirilmesi için temel gereklilik ise nitelikli bir iç ve dış çevre analizinin yapılabilmesidir (Yıldırım, 2023).

Bu bölüm, sağlık hizmetleri alanında makro çevresel analizleri (siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik) ele alan çeşitli çalışmalara ilişkin bir literatür incelemesidir. Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarını etkileyen dış çevresel faktörlerin incelenmesi ve sınıflandırılmasıdır. Dış çevresel faktörler hakkındaki tartışmamızı Lynch'in bu faktörlerin sınıflandırılmasına, yani politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal çevresel faktörlere dayandırıyoruz. Sağlık kurumları tehdit edici belirsizliklerle sürekli değişen dinamik bir ortamda çalışır, bunun sonucunda yönetimsel hataların ciddi sonuçları olabilir. Bu nedenle, sağlık kurumları' yöneticileri kurumun dış ortamını sürekli olarak izlemeli, ortaya çıkabilecek potansiyel tehdit ve fırsatları değerlendirmeli ve zamanında ve gerekli önlemleri almalıdır. Bunun nedeni, sağlık kurumlarının yöneticilerinin çevresel fırsatlardan yararlanabildikleri ve kurumlarını çevresel tehditlere karşı koruyabildikleri ölçüde dayanabilmeleri ve başarılı olabilmeleridir.

Bu çalışmada, sağlık kurumlarının dış çevre değerlendirmesinde kullanılan önemli faktörler incelenmektedir. Ayrıca, dış çevresel faktörler kav-

ramının sağlık kurumları için ne anlama geldiğini ve ne anlama geldiğini belirlemeyi ve sağlık kurumları üzerinde çalışan farklı araştırmacıların dış çevresel faktörler kavramını nasıl tartıştığını görmeyi amaçlıyoruz. PESTEL analizine dair bu genel inceleme, okuyucuların makro-çevre faktörlerine ilişkin bilgisini artırmayı amaçlamaktadır.

ÖRGÜTLERDE ÇEVRE

Çevre kavramı, örgütü dolaylı veya doğrudan etkileyen iç ve dış faktörleri ifade etmektedir (Daft, 2007; Koçel, 2010). İç çevre analizinin temel amacı, sağlık kurumunun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir. Güçlü yönler; bir kurumu rakiplerinden ayıran, ona rekabet avantajı sağlayan ve hedeflerine ulaşmasına imkân tanıyan kurumsal özelliklerdir. Bu yönlerin saptanması ve dış çevrenin yarattığı fırsat ile tehditler açısından değerlendirilmesi, stratejik yönetimin kritik aşamalarından biridir. (Yıldırım, 2023). İç çevre faktörleri, örgütlerin dış çevreden kaynaklanan tehditlere karşı kendilerini savunmalarına ve fırsatlardan yararlanmalarına yardımcı olur. Bu unsurlar arasında yönetim becerileri, insan kaynakları, finansal kaynaklar, pazarlama yetkinlikleri, klinik sistemler, organizasyon yapısı, fiziksel kaynaklar, kurum kültürü ve bilgi sistemleri yer almaktadır. Yöneticiler, dış çevredeki tehdit ve fırsatları kurumun güçlü ve zayıf yönleriyle eş zamanlı analiz eden araçlar (SWOT analizi gibi) kullanarak daha gerçekçi ve uygulanabilir stratejiler geliştirebilirler. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, yöneticilere stratejilerin hayata geçirilip geçirilemeyeceği konusunda da rehberlik eder. (Yıldırım, 2023).

Sürekli değişen ve örgütleri sürekli değişime zorlayan durumlar yaratan çevre *dinamik çevre* olarak tanımlanmaktadır. Sağlık kurumları yaşanan teknolojik gelişmeler, yapılan politik ve yasal düzenlemeler, değişen demografik yapı gibi nedenlerle sürekli ve hızlı değişimlerin yaşandığı dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedir. Sağlık kurumları hizmet sunumunda süreklilik sağlamak ve rekabetçi avantaj yaratmak amacıyla içinde bulundukları dinamik çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadır. Bu çevre koşullarına uyum sağlamak için de dış çevre analizinden yararlanılmaktadır (Duncan vd., 1998; Alkhafaji, 2003; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Açık sistem olan örgütler ile çevre arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur ve örgüt ile çevre arasında mevcut olan bu karşılıklı bağımlılık, örgütleri çevrede meydana gelen değişimlere uymaya zorlamaktadır. Tüm örgütler çevrede meydana gelen bu değişimlerden etkilenmektedirler. Dış çevrede yer alan ve değişime neden olan faktörler hızla değişen, belirsiz ve karmaşık faktörlerdir ve bu nedenle örgütler için önemli sorunlar yaratırlar. Örgütler dış çevrede yer alan bu faktörleri yok saydıkları veya bu faktörlere tepkisiz kaldıkları takdirde sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır.

Örgütler hayatta kalabilmek için, hem çevre de meydana gelen bu değişimleri önceden tahmin edebilmeli hem de güçlü bir rekabet ortamında üstünlük sağlamak durumundadır (Hanan, 1993; Wang vd., 2012). Bu nedenle, örgütlerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri için dış çevre analizi büyük önem taşımaktadır (Dinçer, 1992).

Modern yönetim teorisi, dış çevrenin incelenmesini kuruluşun başarısını ve istikrarını sağlamak için önemli bir rol haline getirecektir. (Kuznetsova vd., 2017). Uzmanlar, bir pazar rekabet ortamının oluşumunun ve dış ortamın konumundan değerlendirilmesinin, modern stratejik yönetimin başarılarının kullanılması koşuluyla mümkün olan mevcut iş süreçlerinin iyileştirilmesine ve optimizasyonuna dayalı etkili işletme yönetimi yöntemleri arayışıyla ayrılmaz bir şekilde bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Velichko vd., 2012; Kuznetsova vd., 2017; Kolchanova ve Kolchanova, 2016).

Günümüzde kuruluşlar, ticari hayatta kalma ve başarıyı korumada benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıyadır. Mevcut pazarda meydana gelen ve kuruluşlar için iş uygulamalarında ortaya çıkan hızlı değişiklikler nedeniyle, dış ortamlarındaki değişikliklerin eğilimlerini geciktirmemek önemlidir (Zhang vd., 2011). Bunun örgütlerin faaliyetleri üzerinde farklı bir etkisi vardır (Kuznetsova vd., 2017). Örgütün bulunduğu yapı ve ortam iki seviyeden oluşur: örgütün içindeki belirli değişkenlerden oluşan iç ortam ve örgütün dışındaki değişkenlerden oluşan dış ortam. Dış ortam makro ortam ve mikro ortam olarak kategorize edilebilir. Dış çevre analizinin potansiyeli, mevcut ve gelecekteki fırsatları ve tehditleri tanımlamaktır. Öte yandan, iç çevre analizinin potansiyel sonucu, organizasyon yapısı ve kültüründe var olan güçlü ve zayıf yönleri tanımlamaktır. (Kalaycı vd., 2018).

Hızlı teknolojik değişimlerin, dönüşen jeopolitik dengelerin, çevresel belirsizliklerin ve evrilen toplumsal dinamiklerin belirleyici olduğu bir çağda; araştırmacılar, çalışma alanlarını etkileyen makro-çevresel faktörleri sistematik olarak değerlendirebilecek araçlara ihtiyaç duymaktadır. Bir makro-çevre tarama aracı olarak PESTEL, ortaya çıkışından bu yana önemli bir gelişim göstermiş ve modern stratejik planlamanın karmaşıklığına uyum sağlamıştır. PESTEL tekniği, makro düzeydeki tehdit ve fırsatları belirlemek amacıyla proje risk analizlerinde de yaygın olarak kullanılmaktadır (Karadzov ve Patarchanova, 2025).

Sağlık Kurumlarında İç ve Dış Faktörlerin Tanımlanması:

İç faktörler, bir hastane veya klinik sistem gibi sağlık hizmeti sağlayıcısının sınırları içinde ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler genellikle örgüt liderliğinin ve yönetim ekibinin doğrudan kontrolü altındadır. Tersine, dış faktörler örgüt yapısının dışından kaynaklanır, ancak yine de operasyonlar üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu güçler daha geniş çevrede, toplumda veya dü-

zenleyici manzarada bulunur, yani kuruluşun onlar üzerinde çok az doğrudan kontrolü vardır.

İç çevre analizi, sürdürülebilir bir perspektifte uzun süre ayakta kalabilmek, gelişebilmek ve var olabilmek için işletmelerin üstlenmesi gereken en önemli faaliyetlerden biridir. İç ortam analizi önemlidir, çünkü bize mevcut tehditleri gösterebilir, aynı zamanda işletmenin güçlü yönlerini veya potansiyel güçlere sahip olabilecek işletmenin özelliklerini gösterebilir. (Kalaycı vd., 2018).

Kavuncubaşı ve Yıldırım (2010), bir örgütün iç çevresi, işletmenin teknoloji, finans, insan kaynakları, piyasaya sürülen ürün ve hizmetler, doğası, yapısı ve kültürü gibi faktörlerden oluşmaktadır. Sağlık kurumları öz farkındalık, öz değerlendirme, kurumun ürün ve hizmet kapasitesi hakkında bir tahmin geliştirme yeteneği ve analiz süreçlerini içermektedir. Bu nedenle dış çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabet gücüne sahip olabilmek için sağlık kurumlarının iç ortamlarının stratejik yönetimi üzerinde durulmalıdır (Kalaycı vd., 2018).

Örgütlerin dış ortamı, iş dünyasının kontrolünün ötesinde olan ve kuruluşun faaliyetlerine sınırlamalarını dayatan sosyal, teknolojik, ekonomik, politik ve yasal faktörlerin bir kompleksini içeren bütünleşmiş, dinamik olarak gelişen bir özelliktir. (Kuznetsova vd., 2017).

Temel olarak “Örgüt ne yapmalı?” sorusunun cevabına ulaşmak amacıyla yapılan dış çevre analizi stratejik yönetimin ilk aşamasını oluşturmaktadır ve sağlık kurumunun sınırları dışında kalan, sağlık kurumunu dolaylı veya doğrudan etkileyen tüm kişi ve kurumların analiz edilmesi sürecidir. Dış çevre analizinin temel amacı sağlık kurumunun bulunduğu çevre içindeki yerini tespit etmek ve mevcut veya gelecekte olması muhtemel olan tehdit ve fırsatları belirlemektir (Duncan vd, 1998; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Bir kuruluşun hayatta kalması ve başarısı, şirketin yönetiminin dış çevre ile ustaca etkileşimine ve bu ortamdaki değişikliklere zamanında yanıt vermesine bağlıdır (Kuznetsova vd., 2017).

Stratejik düşünmenin temel amacı sürekli değişen dış çevre içerisinde örgütü en verimli konuma getirmektir. Sağlık kurumları yöneticilerinin de başarılı olabilmeleri ve sağlık kurumunda verimliliği en üst noktaya çıkarabilmeleri için dış çevreyi doğru bir şekilde anlamaları ve kurumun içinde bulunduğu bu dış çevreyi yönetebilmeleri gereklidir. Günümüzde hızla değişen dış çevreyi yönetebilmek için sağlık kurumları yöneticilerinin kurumu etkileyebilecek olan dış çevre ile ilgili bilgileri elde etmek için bir yöntem ihtiyaçları vardır ve bu yöntem dış çevre analizi olarak nitelendirilmektedir (Duncan vd, 1998; Swayne vd, 2006).

Stratejik yönetim literatüründe dış çevre, PESTEL olarak kısaltılmış çev-

resel faktörlerden oluşmaktadır (Lynch, 2006). PESTEL çerçevesi; Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal (Himawan ve Wening, 2021; Yıldırım, 2023) olmak üzere stratejik çevre taraması konusunda çok yönlü ve yaygın kabul görmüş altı temel makro-çevresel boyuttan oluşmaktadır. Her bir bileşen; kurumsal stratejiyi, politika oluşturma süreçlerini veya araştırma bulgularını etkileyebilecek spesifik bir dış alanı temsil etmektedir (Karadz-hov ve Patarchanova, 2025).

Örgütlerin rekabetçi avantaj yaratmaları için çok önemli olan dış çevre analizi stratejik yönetimin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Dış çevre analizi, sağlık kurumunun sınırları dışında kalan, sağlık kurumunu dolaylı veya doğrudan etkileyen tüm kişi ve kurumların analiz edilmesi sürecidir. Dış çevre analizinin temel amacı sağlık kurumunun bulunduğu çevre içindeki yerini tespit etmek ve mevcut veya gelecekte olması muhtemel olan tehdit ve fırsatları belirlemektir (Duncan vd., 1998; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010; Türkay vd., 2011). Dış çevrede yer alan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi sağlık kurumu yöneticilerinin en önemli görevidir. Sağlık kurumu yöneticisinin çevrede meydana gelen değişimleri yönetme ve değişimlere uyum sağlama becerisi kurumun başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (Alkhafaji, 2003). Sağlık kurumlarının yerine getirmesi gereken bu görev ekonomik faktörlerin sektör üzerinde artan etkisi, teknolojik gelişmeler, artan hükümet müdahaleleri, demografik ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişiklikler ve artan rekabet nedeniyle yıllar içerisinde evrim geçirmiştir. Bu nedenle sağlık kurumları için en zorlu görevlerden bir tanesi dış çevrede meydana gelen değişimlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda gelecek planlarının yapılmasıdır. Sağlık kurumları genel olarak yasal, politik, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik, uluslararası ve rekabet alanlarında meydana gelen değişimlerin üstesinden gelmek zorundadır (Swayne vd., 2006).

PESTEL analizinin ana başlıkların bazı alt başlıklarına dair örnekler şunlardır: (Çitilci ve Akbalık, 2020).

- **Politik faktörler:** Vergi kanunları, hükümet politikaları, politik riskler, seçimler ve istikrar/istikrarsızlık durumu, ticari kısıtlamalar vb.
- **Ekonomik faktörler:** Merkez bankası para politikaları, maliye politikaları, büyüme, faiz oranları, döviz kurları, enflasyon, ücretler ve vergiler vb.
- **Sosyal faktörler:** Demografi/nüfus, sivil toplum kuruluşları, sağlık/sigorta sistemi vb.
- **Teknolojik faktörler:** İnovasyonlar, bilgisayar sistemleri, telif hakları vb.
- **Çevresel faktörler:** İklim/hava durumu/doğa, ham maddeler, kirlilik vb.

- **Yasal faktörler:** İş kanunları, mevzuat, tüketici hakları/yasaları vb.

Sağlık Kurumlarında Dış Çevre/ PESTEL Analizi

Sağlık sektörü, bu dış çevre faktörlerini anlamlandırmak zorundadır (Siddiqui,2021). Sağlık kurumlarının dış çevresinde yer alan tüm örgütler ve bireyler değişim yaratır. Dolayısıyla, sağlık kurumu yöneticilerinin kendi kurumlarının dış çevresinde meydana gelen değişimleri fark etmeleri için, çevrede değişime neden olan tüm örgütler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Swayne vd., 2006). PESTEL analizi strateji oluşturma sürecinde dış çevrenin kodlarını çözmek için bir araç olarak tanımlanmaktadır Gupta (2013). Stratejik planlama sürecindeki sağlık kurumlarının operasyonel performanslarını etkileyen PESTEL analizi işlevsel bir araçtır; sektörü etkileyen politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, çevresel ve yasal faktörleri (Mirze ve Ülgen, 2004; Eren, 2010) analiz etmelerini sağlayan bir çerçeve sunmakta, mevcut ve gelecekteki değişimler hakkında nitelikli bilgi sağlamaktadır. (Siddiqui, 2021).

Politik Faktörler:

Politik faktörler genellikle, bir sektörü etkileyen hükümetin uyguladığı çeşitli ulusal politikalar şeklinde ortaya çıkmaktadır (Himawan ve Wening, 2021). Politik faktörler; ekonomiye müdahale derecesi, hükümet tarafından üretilecek mal ve hizmetler, işletme destek türleri, altyapı ve iş gücü eğitimi konusundaki kararlar gibi hükümet politikalarını ifade etmektedir. (Yusop, 2018). Bu faktörler arasında hükümet düzenlemeleri, vergi politikaları, ticari kısıtlamalar, siyasi ideolojiler ve uluslararası ilişkiler yer almaktadır. Araştırmacılar için politik analiz; hükümet müdahalelerinin piyasalar üzerindeki etkisini, düzenleyici riskleri veya belirli bir sektörü etkileyen politika değişikliklerini incelemeyi kapsamaktadır (Karadzhov ve Patarchanova, 2025).

Bu faktör, hükümetin belirli bir ekonomiyi veya sektörü ne ölçüde etkileyebileceğini incelemektedir (Himawan ve Wening, 2021). Hükümet tarafından benimsenen sağlık politikalarının yanı sıra ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarla ilgili politikalar da dahil olmak üzere bir ülkenin siyasi yapısı, halk sağlığı ve sağlık kurumları üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahiptir (Yıldırım, 2023). Örneğin, çeşitli politikalar (belirli sektörleri destekleyen vergi, maliye, ticaret ve diğer politikalar), lisanslama, süreçler ve hizmetler, kanunlar ve yönetmelikler, hükümet düzenlemeleri gibi faktörler, bir hükümetin ekonomiyi veya belirli bir sektörü ne ölçüde etkileyebileceğini belirler. (Himawan ve Wening, 2021).

Ekonomik Faktörler:

Örgütü doğrudan etkileyen ve uzun vadeli bir etkiye sahip olan ekonomik performans faktörleridir (Himawan ve Wening, 2021). Ekonomik faktörler; yerel ekonomi, uluslararası ekonomi, piyasa ve ticaret döngüleri,

GSYİH büyüme oranları, tüketici satın alma gücü, enflasyon, faiz oranları, döviz kurları, ham madde maliyetleri işsizlik oranı ve istihdam eğilimleri gibi ekonomik manzarayı şekillendiren makroekonomik koşulları değerlendirmektedir. Bu değişkenler; organizasyon ve karlılığı üzerinde doğrudan etki sahibidir, pazarın sürdürülebilirliğini, yatırım kararlarını ve finansal uygulanabilirliği belirlemede de kritik rol oynamaktadır (Yusop, 2018; Himawan ve Wening, 2021; Karadzhev ve Patarchanova, 2025).

Sağlık kurumları da özünde ekonomik varlıklardır ve bu nedenle stratejilerinin çevrelerinde karşılaştıkları ekonomik koşullara uygun olarak oluşturulması gerekmektedir. Sağlık kurumlarındaki ekonomik koşulları gösteren başlıca değişkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Yıldırım, 2023)

- Ulusal gelir ve kişi başına düşen milli gelir.
- Ekonomik büyüme oranı,
- Kamu harcamalarının büyüklüğü,
- Kamu ve özel sağlık harcamalarının dağılımı,
- Gayri safi yurtiçi hasılanın (GSYİH) yüzdesi olarak sağlık harcamaları
- Sağlık sektöründe rekabet,
- Geliştirme planları ve programları,
- İstihdam ve işsizlik oranları
- Döviz kurları,
- Sağlık işgücü planları,
- Enflasyon oranları,
- Faiz oranları ve
- Merkez Bankası müdahaleleri.

Sağlık giderlerinin büyüklüğü, kişi başına düşen sağlık giderleri ve sağlık giderlerinin GSYİH'daki payı, hükümetlerin odaklandığı konulardır. Hükümetler, sağlık giderlerini kontrol etmek için hem sağlık sigortası kurumlarına hem de hizmet sağlayıcılarına (sağlık kurumları) sürekli baskı uygulamaktadır. Sağlık giderlerindeki artış, sağlık kurumları için büyüme fırsatlarının varlığını gösterebilir, ancak gelecekte hükümetler tarafından ciddi fiyat kontrolleri veya maliyet sınırlamaları olasılığını da işaret edebilir. Rekabet, sağlık sektöründe bir diğer önemli ekonomik çevresel faktördür. Sağlık kurumları, rekabet avantajı elde etmek için rakiplerinin strateji ve davranışlarını sürekli olarak izlemelidir. Döviz kurları bir diğer önemli ekonomik çevresel faktördür. Sağlık kurumlarında kullanılan kaynakların büyük bir kısmı ithal ürün-

lerdir. Ayrıca tıbbi teknolojiye de büyük bir bağımlılık vardır. (Yıldırım, 2023)

Yukarıdaki gözlemler, döviz kurlarındaki artışın doğal olarak sağlık kurumları için maliyetlerde bir artışa yol açtığını açıkça göstermektedir. Bu nedenle, sağlık kurumları' yöneticileri döviz kuru dalgalanmalarını yakından takip etmeli ve hizmet maliyetleri üzerindeki etkilerini analiz etmelidir. Faiz oranı bir diğer hayati ekonomik çevresel faktördür. Büyüme stratejilerini takip eden sağlık kurumları, yeni yatırımlar yapmak veya eski teknolojiyi yenilemek için finansal araçlara ihtiyaç duyabilir. Finansal kaynaklar bankalardan ve diğer kredi kurumlarından belirli bir maliyetle (faiz) elde edilebilir. Sağlık kurumlarının faiz yükü faiz oranına göre değişmektedir. Toplam faiz giderleri, yenileme ve genişletme kararlarını doğrudan etkiler.

Enflasyon oranı muhtemelen sağlık kurumlarını etkileyen en önemli ekonomik çevresel faktörlerden biridir. Enflasyonun sağlığın finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkisi vardır, çünkü girdi maliyetinde (ilaç, tıbbi malzeme vb.). İstihdam ve işsizlik oranları da sağlık kurumları için önemli bir konudur. Yüksek istihdam oranı sigortalı nüfusta artışa yol açar. Buna karşılık, sigortalı nüfusun payındaki artış, sağlık hizmetlerine olan talebi artırmaktadır. Bu nedenle bir sağlık kuruluşunun yeri kararlaştırılırken sigortalı nüfus oranı veya sigortalı nüfus sayısı gibi faktörler dikkate alınır (Özcan, 2009).

Sosyo-Kültürel Faktörler

Sosyal faktörler; aile demografisi, eğitim düzeyi, yaşam tarzları ve kültürel eğilimler gibi unsurlar aracılığıyla pazarlamacıların müşteri ihtiyaç ve isteklerini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Yusop, 2018). Kısaca, pazarı ve tüketicileri etkileyen koşullardır. Bu faktörler arasında şunlar yer alır: Demografik özellikler, yaşam tarzı psikolojisi, tüketicilerin markalara ilişkin algıları, tüketici satın alma davranışları, reklam ve halkla ilişkilerin etkisi, influencerlar/rol modelleri, etkenler (ırk, etnik köken ve din). Sosyolojik faktör, pazarı ve toplumu sosyal açıdan etkileyen tüm olayları dikkate alır. Dolayısıyla, projenin yürütüldüğü bölgedeki halk için ortaya çıkan avantaj ve dezavantajların da göz önünde bulundurulması gerekir. Bu faktörler, pazarın sosyal ortamını inceler ve kültürel eğilimler, demografi, nüfus analitiği vb. gibi belirleyicileri ölçer. (Himawan ve Wening, 2021).

Sağlık kurumları, özellikle de diğer yabancı ülkelerde faaliyet gösterenler, hangi hizmetlerin sunulacağını ve hangi şekilde sunulacağını belirlemek için ülkenin sosyo-kültürel özelliklerini incelemelidir. Bu sosyo-kültürel niteliklerin örnekleri, yani sosyo-kültürel çevrenin analizinde ele alınması gereken faktörler (değişkenler) aşağıda sunulmuştur: (Yıldırım, 2023)

- Nüfus büyüklüğü,
- Evlilik ve boşanma dağılımı,

- Eğitim oranı,
- Nüfusun yaş ve cinsiyet dağılımı,
- Nüfus büyüme oranı,
- Yaşam tarzı ve yaşam tarzı farklılaşmasındaki eğilimler,
- Tüketici davranışındaki değişiklikler,
- Toplumun eğitim düzeyi,
- Toplumun kültürel düzeyi ve
- Şehirleşme oranı.

Sosyo-kültürel faktörler arasında ülke nüfusunun büyüklüğü ve nüfusun yaş dağılımının sağlık hizmetlerine olan talebi etkileyen en önemli faktörler olduğu iddia edilmektedir. Türkiye de dahil olmak üzere ülkelerin çoğunda yaşlı nüfus (65+), diğer yaş gruplarından daha yüksek bir oranla artmaktadır. (Yıldırım, 2023). Nüfus ve nüfusun yaş dağılımı sağlık hizmetlerine olan talebi etkilediğinden, sağlık kurumlarının yöneticileri hizmet ettikleri nüfusun demografik özelliklerini analiz etmeli, hangi hastalıkların kısa, orta ve uzun vadede hangi sıklıkta ortaya çıkacağını tahmin etmeli ve bu tahminlere dayanarak stratejiler ve yürütme planları (yatak planlama, insan kaynakları planlaması, malzeme planlaması vb.) geliştirmelidir (Yıldırım, 2023).

Teknolojik Faktörler

Teknolojik çevre faktörleri, sektörün ve pazarın işleyişini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek teknolojik yeniliklerle ilgilidir ve otomasyon, araştırma ve geliştirme ile bir pazarın sahip olduğu teknolojik farkındalık düzeyini ifade etmektedir ve teknolojiyi etkileyen tüm olayları dikkate almaktadır (Himawan ve Wening, 2021).

Teknolojik çevre faktörleri; inovasyon düzeyini, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, teknolojik eskime hızını ve benzeri unsurları ifade etmektedir. Dolayısıyla bu faktörler, belirli bir pazara girip girmeme veya üretim faaliyetlerini devretme kararlarını etkileyebilmektedir (Yusop, 2018). Teknoloji, piyasaya sürüldükten birkaç ay sonra genellikle modası geçmiş hale geldiğinden, bunu dikkate almak önemlidir. Bu faktör, belirli pazarlara girişin önündeki tüm engelleri ve finansal kararlardaki değişiklikleri de dikkate almaktadır (Himawan ve Wening, 2021). Sağlık kurumları çerçevesinden bakacak olursak; Tıbbi teknoloji ve teşhis ve tedavi yöntemleri inanılmaz bir hızla gelişmektedir. Tıbbi teknoloji ve teşhis ve tedavi yöntemlerindeki ilerleme sağlık hizmetlerine olan talebin artmasına neden olmaktadır.⁷ Başka bir deyişle, yeni teknolojiler ve yöntemler yeni pazarlar (yeni hasta grupları) ve fırsatlar yaratır. Bu nedenle hastaneler, tıbbi teknoloji ve tanı ve tedavi yöntemlerindeki gelişmeleri yakından takip edip rakiplerinin önüne koymaya çalışırlar-

sa rekabet avantajı elde edebilirler (Yıldırım, 2023). Tıbbi teknoloji ve teşhis ve tedavi yöntemlerindeki gelişmeler, sağlık hizmetlerini hastaların gözünde daha güvenli hale getirmiş ve korku veya endişe nedeniyle sağlık ihtiyaçlarını geciktiren nüfusun sağlık hizmetlerinin kullanım sıklığını artırmıştır. Örneğin, açık Manyetik Rezonans (MR) teknolojisi, klostrofobik kişilerin MR hizmetlerinden yararlanmasını sağlar. Ayrıca teknolojik gelişmelere paralel olarak tanı ve tedavi hataları oldukça azalmıştır.

Yasal Faktörler

Yasal çevre faktörler; tüketici, rekabet, istihdam, sağlık ve güvenlik gibi firmaların faaliyet gösterdiği yasal çevreyle ilişkilendirilebilir (Yusop, 2018). Bu faktör, istihdam, kotalar, vergilendirme, kaynaklar, ithalat ve ihracat gibi tüm yasal unsurları dikkate almaktadır (Himawan ve Wening, 2021). Diğer tüm işletmeler gibi, hem kamu hem de özel sağlık kurumları da faaliyetlerinde ülkelerin yasal kurallarına (yasalar, düzenlemeler, kararnameler vb.) uymak zorundadır. Yani yasal ortam sağlık kurumlarının hemen hemen tüm faaliyetlerini etkilemektedir (Yıldırım, 2023). Örneğin, Türkiye’de özel hastanelerin kurulması, personel istihdamı, hekim-doktor istihdamı, hastanelerin organizasyon yapısı ve hizmet standartları, hastalardan talep edilen hizmet ücretleri ve hizmet sunum şekli sırasıyla,

- Özel Hastaneler Yönetmeliği,
- İş Hukuku,
- Üniversite ve Sağlık Personeli Tam Zamanlı Çalışması Kanunu,
- Sosyal Güvenlik ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve
- Hasta Hakları Yönetmeliği ile düzenlenmektedir.

Küresel düzeyde hizmet veren bir stratejiye sahip sağlık kurumları, faaliyetlerini iç hukuk kurallarına ek olarak uluslararası yasalar, ticaret düzenlemeleri ve ülkeler arasındaki ikili ve çok taraflı anlaşmalar doğrultusunda da yürütmelidir (Yıldırım, 2023). Sağlık kurumları, yönetsel kararlar ve yasal düzenlemelere uygun olmayan eylemler için ciddi yaptırımlarla karşı karşıya kalabilir.

Çevresel Faktörler

Bu faktörler, çevreyi etkileyen veya çevre tarafından belirlenen tüm unsurları içermektedir (Himawan ve Wening, 2021). Çevresel faktörler; ham madde kıtlığı, kirlilik düzeyi, hava koşulları ve benzeri durumları içerir; bunlar çiftçilik, tarım, turizm ve sigortacılık gibi sektörleri etkileyebilir. Bu faktörler, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini değerlendirmeleri konusunda farkındalık yaratmıştır. Bu durum, sürdürülebilirliğe ve rekabet avantajına katkı sağlamaktadır (Yusop, 2018). İşletme çevresel analizinin faktörleri arasında iklim, hava durumu, coğrafi konum, küresel iklim değişiklikleri, çevresel

dengelemeler, zemin koşulları, zemin kirliliği, yakındaki su kaynakları vb. yer alır, ancak bunlarla sınırlı değildir (Himawan ve Wening, 2021). Sağlık kurumu yöneticileri, stratejilerinin geliştirilmesi ve yürütülmesinde doğal çevre koşullarını da dikkate almalıdır. Sağlık kurumlarında doğal çevre koşullarının göz önünde bulundurulmasının iki temel nedeni vardır. Her şeyden önce, doğal çevre bir sürdürülebilirlik meselesidir. Sağlık kurumları, yer seçiminde deprem olasılığı, sel riski ve iklim koşulları gibi doğal çevre koşullarını dikkatlice incelemelidir. İkincisi, doğal çevre, zaman içinde toplumun sağlık durumu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Yıldırım, 2023)

Dış Çevre Analizinin Amaçları

Dış çevre, sağlık kuruluşlarının sürekli olarak tepki göstermesi ve uyum sağlaması gereken güçleri sunmaktadır. Dış ortamın analizi, kuruluşla ilgili dış faktörleri kontrol etmenizi, kuruluşun olası tehditlerini ve potansiyel yeteneklerini tahmin etmenizi sağlar. Ayrıca, öngörülemeyen durumların ortaya çıkması durumunda durum planlarının zamanında geliştirilmesine ve potansiyel tehditleri potansiyel yeteneklere dönüştürmek için önlemlerin geliştirilmesine izin verir. Dış çevre analizi, sağlık kurumunun bulunduğu çevre içindeki yerini tespit etmek ve mevcut veya gelecekte olması muhtemel olan tehdit ve fırsatları belirlemektir (Duncan vd., 1998; Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010). Bunun yanında, dış çevre analizinin diğer amaçları şunlardır (Duncan vd., 1998):

- Sağlık kurumunun dışında yer alan kurumlardan gelen bilgilerin elde edilmesi,
- Sağlık kurumunu etkileyebilecek olan mevcut sorunların belirlenmesi ve analiz edilmesi,
- Sağlık kurumunu etkileyebilecek olan aniden oluşan sorunların henüz başlangıç aşamasındayken belirlenmesi,
- Sağlık kurumunu etkileyebilecek gelecekte oluşabilecek sorunların önceden tahmin edilmesi,
- Sağlık kurumunun vizyonu, misyonu, değerleri, amaçları, iç çevre analizi ve stratejilerinin geliştirilmesi için düzenli bilgi sağlanması,
- Sağlık kurumunun genelinde stratejik düşüncenin yaygınlaştırılarak teşvik edilmesi.

Dış Çevre Analizinin Kısıtlılıkları

Dış çevre faktörlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için etkili dış çevre analizinin yapılması kaçınılmazdır (Alkhafaji, 2003). Ancak, uygulamada karşılaşılan sınırlılıklar nedeniyle dış çevre analizi etkili bir şekilde yapılamayarak başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu sınırlılıklar şunlardır (Swayne vd., 2006):

- Çevresel analiz gelecekle ilgili tam olarak bilgi veremez.
- Yöneticilerin her ayrıntıyı görmesi mümkün olamaz.
- Yerde ve zamanında bilgiye ulaşmak bazen zor veya imkansızdır.
- Dış çevrede meydana gelen olaylar ve yönetimin bunları yorumlama yeteneği arasında gecikmeler yaşanabilir.
- Dış çevrede meydana gelen bir sorunu tespit edip avantaj yakalamak için hızlı hareket etmede yetersiz kalınabilir.
- Yöneticilerin güçlü inançları bazen onların sorunları tespit etmesine veya rasyonel olarak değerlendirmesine engel olabilir.

Sağlık sektörü; yasal düzenlemelere, ekonomik oranlardaki değişimlere ve teknolojik gelişmelere doğrudan bağlıdır (Siddiqui, 2021). En kapsamlı ve iyi organize edilmiş dış çevre analizi süreci bile çevrede meydana gelen tüm değişimleri tespit edemeyebilir. Burada ki en büyük kısıtlayıcı faktör ise yönetimin önyargılı inançlarıdır (Swayne vd., 2006). Hükümet değişiklikleri, sağlık harcamaları ve mevcut hizmetlere erişim konusunda toplumda belirsizliklere yol açabilmektedir. (Siddiqui, 2021). Sağlık sektörü, bu dış çevre faktörlerini anlamlandırmak zorundadır. Sektöre yönelik PEST analizi; sektörü etkileyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerdeki mevcut ve gelecekteki değişimler hakkında nitelikli bilgi sağlar. Sektörün sürdürülebilirliği; mevcut ve yürürlüğe girmesi beklenen mevzuatın, piyasa ve ekonomi koşullarının, zaman içindeki toplumsal değişimlerin ve teknolojik ilerlemelerin değerlendirilmesine bağlıdır. Politik istikrar her zaman belirleyici bir faktördür; hükümet değişiklikleri hem sağlık sektörünü hem de genel kamuoyunu doğrudan etkileme potansiyeline sahiptir (Siddiqui, 2021).

SONUÇ

Sonuç olarak, örgütün dış çevresinin, hem içinde hem de doğasında bulunan belirli sayıda unsurdan oluşan ekonomik varlığın işleyen ortamı ve ötesinde olduğu belirtilmelidir. Kuruluşun işleyişi üzerinde kalıcı ve doğrudan bir etkisi vardır, işleyiş koşullarını belirler ve yönetsel kararların sonucudur.

Sağlık kurumlarının çevreye uyum sağlamaları, çevrenin izlenmesi ve tanımlanması için geri bildirim mekanizmaları oluşturmaları ve çevresel değişimlere cevap verebilecek stratejiler tasarlayarak başarılı olmaları ve faaliyet göstermeye devam etmeleri gerekmektedir. Sağlık kurumları, sağlık kavramının olağanüstü geniş doğası nedeniyle son derece çeşitli çevresel etkilere maruz kalmaktadır. Dış çevresel faktörlerin analizi, sağlık kuruluşlarının performansını iyileştirmeye yönelik stratejilerin oluşturulmasında önemli bir unsurdur. Makro çevrenin başlıca unsurları arasında politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik boyutlar yer almaktadır.

Sağlık sektöründe dikkate alınması gereken politik faktörler arasında (sağlık hizmetlerinin kalitesini artırma konusunda hükümetin rolü, sağlık sektöründe değişikliklere yol açabilecek hükümet girişimleri, sağlık sektöründeki hükümet stratejileri, sağlık reformu, sağlık politikalarındaki değişiklikler, düzenlemeler ve yasal normlardaki dalgalanmalar) sayılabilir. Ekonomik faktörler arasında (sağlık sektöründeki hükümet yatırım hedefleri, öncelik belirleme, ekonomik durum, enflasyon, nüfus gelirin eşitliği, kredi imkanları) yer alır. Sosyo-kültürel faktörler arasında (nüfusun yaşı, yaşam tarzındaki değişiklikler, sağlık hizmetlerine ilişkin toplumsal beklentiler, çalışma uygulamalarındaki değişiklikler) sayılabilir. Teknolojik faktörler (en son sağlık müdahale teknolojisi, teletıp, sağlık alanındaki bilimsel kanıtlar, değişen sağlık düzenlemeleri). Bu kolaylaştırıcı faktörlerin her biri hakkında çok az araştırma yapılmıştır; bu durum, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel sektörlerle ilgili olarak, gelecekteki araştırmalar için bir fırsat oluşturabilir.

Sağlık kurumları, sağlık kavramının son derece geniş doğası nedeniyle son derece çeşitli çevresel etkilere maruz kalmaktadır. Başarılı olabilmek ve operasyonlarına devam edebilmek için sağlık kurumlarının çevreye uyum sağlamaları, çevreyi izleyip anlamak için geri bildirim mekanizmaları oluşturmaları ve çevresel değişimlere cevap verebilecek stratejiler tasarlamaları gerekmektedir. PESTEL analizini kullanarak makro-çevreyi analiz etmesi ve anlaması hayati önem taşımaktadır. İç çevre analizi için, zayıf yönlerin üstesinden gelmek ve rekabetçi kalabilmek adına tüm güçlü yönlerden yararlanmak amacıyla da SWOT analizi yapılabilir.

Bu genel inceleme, bir işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler yaratabilecek dış çevre hakkında okuyucuyu bilgilendirmeyi amaçlamıştır.

KAYNAKÇA

1. Andrieiev, I., Trehub, D., Khatsko, K., Sokolovska, I. S., ve Ganzhiy, I. Y. (2024). Strategic management in healthcare: the impact of strategic decisions on achieving organizational goals and improving the quality of healthcare services.
2. Alkhafaji, A.F. 2003. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*. USA: The Haworth Press.
3. Çitilci, T. ve Akbalık, M. (2020). The importance of PESTEL analysis for environmental scanning process. In *Handbook of research on decision-making techniques in financial marketing* (pp. 336-357). IGI Global Scientific Publishing. DOI: 10.4018/978-1-7998-2559-3.ch016
4. Daft, R.L. 2007. *Understanding The Theory and Design of Organizations*. USA: Thomson Higher Education.
5. Dinçer, Ö. 1992. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. II. Baskı., İstanbul: Timaş Yayınları.
6. Duncan,W.J., Ginter, P.M. ve Swayne,L.E. 1998. *Handbook of Health Care Management*. Blackwell Publishing.
7. Eren, E. 2010. *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. VIII. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
8. Gupta, A. (2013). *Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2299791>
9. Hanan,M. 1993. *Yarının Rekabeti*. Çeviren: Ziya-Eshar KÜTEVİN, İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları
10. Himawan, N. S., ve Wening, N. (2021). On health care sectore, what external environment that important?: A review literature. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 15(4), 2036-2042.
11. Lynch, R., (2006). *Corporate Strategy*. Financial Times/Prentice Hall, London.
12. Kalayci, E., Duru, S., Akyürek, Ç. Ve Toygar, Ş. (2018). Internal Environment Analysis in Health Institutions. *Health Sciences Research in the Globalizing World* (pp.997-1007). Publisher: ST. KLIMENT OHRIDSKI UNIVERSITY PRESS
13. Kuznetsova, N.V. 2017. Assessment of competitive advantages of public catering enterprises: theoretical and methodological aspect. Chapter book in *The Economic Growth: Factors and Mechanisms of Sustainable Development*. Monograph, 161-173, Penza.
14. Karadzhov, V. ve Patarchanova E. (2025). How to Create the Best PESTEL Analysis. *International Journal of Digital Research*, E-ISSN: 3033-179X, Vol.1 (3): 8-20.
15. Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. 2010. *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. II. Baskı, Ankara:Siyasal Kitabevi.

16. Koçel, T. 2010. *İşletme Yöneticiliği*. XII. Basım, İstanbul: Beta Basım.
17. Kolchanova, A. ve Kolchanova, P. 2016. Solving Enterprise Management Problem with Cluster Technologies and ERP – Systems (in the Context of Capital CSE System). *European Research Studies Journal*, 19(2), 299-306.
18. Kuznetsova, N.V., Rahimova, L.M., Gafurova, V.M., Simakov, D.B., Zinovyeva, E.G. ve Ivanova, L.A. (2017). External Environment as a Factor of Ensuring the Competitiveness of Organizations in the Regional Market of Medical Services. *European Research Studies Journal* Volume XX, Issue 4A, 2017, pp. 308-322
19. Siddiqui, A. A. (2021). The Use of Pestel Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and its Advantages. *American Journal of Biomedical Science & Research*, 14(6), 507-512
20. Swayne, L.E., Duncan, W.J. ve Ginter, P.M. 2006. *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell Publishing.
21. Türkay, O., Solmaz, S.A. ve Şengül, S. 2011. Strategic Anlaysia of the External Environment and the Importance of the Information: Research on Perceptions of Hotel Managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 1060-1069.
22. Ülgen, H. ve Mirze, S.K. 2004. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
23. Velichko, N.Yu., Goncharova, N.A., Zabolotskaya, V.V. (2012). A modern model of effective business. Monograph. Book 10. Novosibirsk: OOO “Agency “SIBPRINT”, 189.
24. Vojinović, N., ve Stević, Ž. (2022). Pestel analysis of the healthcare system with reference to the right to health during a pandemic. *Teme*, 437-455.
25. Wang, C.H., Chen, K.Y. ve Chen, S.C. 2012. Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31: 119-129.
26. Yıldırım, S. (2023). Internal Environmental Analysis in Health Institutions. *German International Journal of Modern Science*, 66, 75-95.
27. Yıldırım, Selami. (2023). The Impact of External Environment Factors on Health Institutions. Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research). <https://doi.org/10.5281/ZENODO.8005301>
28. Yusop, Z. (2018). PESTEL analysis. 1 st National Conference on Multidisciplinary Research and Practice 2018. Paper persented at COMRAP, 34-39.
29. Zhang, X., Majid, S. ve Foo, S. (2011). The contribution of environmental scanning to organizational performance. *Singapore Journal of Library & Information Management*, 40, 65-88.



ÇALIŞMA DÜNYASINDA PSİKOLOJİK GÜVENLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, BELİRLEYİCİLER VE GÜNCEL TARTIŞMALAR

“

”

Betigül EROL¹

1 Psk. Bilgi Üniversitesi - Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi
Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı – ORCID ID: 0000-0001-9239-1587
E-mail: psk.betigulerol@gmail.com

1.Giriş

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi ekonomisinin yükselişi, çalışma yaşamında işin örgütlenme biçimlerini ve çalışanlardan beklenen katkı türlerini önemli ölçüde değişikliğe uğratmıştır. Bu değişim, örgütlerin daha fazla belirsizlik ve karmaşıklık içerisinde faaliyet göstermesiyle birlikte, yalnızca standartlaştırılmış görevlerin icrasına dayalı geleneksel iş tasarımlarının sınırlılıklarını görünür kılmış; öğrenme, uyum ve yenilik üretme kapasitesini stratejik bir zorunluluk hâline getirmiştir (Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 2006). Bu çerçevede çalışanlar, yalnızca “uygulayıcı” rolünde değil; aynı zamanda bilgi üreten, süreçleri iyileştiren, sorunları görünür kılan ve örgütsel öğrenmeye katkıda bulunan aktörler olarak ele alınmaktadır.

Ancak çalışanların bilgi ve deneyimlerini açık biçimde paylaşımları, sorunları dile getirmeleri ve iyileştirmeye dönük öneriler sunmaları kendiliğinden gerçekleşmemektedir. Örgütlerde özellikle olumsuz geri bildirim verme, hata bildirme veya mevcut uygulamalara eleştirel yaklaşma gibi “kişilerarası risk” içeren davranışlar, sosyal bedel ödeme (itibar kaybı, dışlanma, olumsuz değerlendirilme) kaygısıyla bastırılabilir. Nitekim çalışan sessizliği literatürü, örgütlerde konuşmama eğiliminin değişim ve öğrenme süreçleri açısından önemli bir engel oluşturduğunu; bu sessizliğin çoğu zaman korku ve algılanan risklerle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Morrison & Milliken, 2000; Van Dyne, Ang, & Botero, 2003). Benzer biçimde, yaratıcılık ve içsel motivasyon alanındaki çalışmalar da psikososyal iklimin destekleyici olması hâlinde çalışanların daha fazla katılım, deneme-yanılma ve yaratıcı problem çözme davranışı sergilediklerini göstermektedir (Amabile, 1996; Deci & Ryan, 2000).

Bu bağlamda, örgütsel davranış literatüründe giderek daha merkezi bir konum kazanan kavramlardan biri de psikolojik güvenliktir (psychological safety). Psikolojik güvenlik, ekip üyelerinin fikirlerini ifade etme, soru sorma, geri bildirim verme ya da hatalarını paylaşma gibi kişilerarası risk içeren davranışlarının olumsuz sosyal sonuçlara yol açmayacağına ilişkin paylaşılan bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Edmondson, 1999). Kavram, özellikle ekip düzeyinde öğrenme davranışları ile performans arasındaki ilişkileri açıklamada etkili bir çerçeve sunmuş; sonraki çalışmalarda da çeşitli örgütsel çıktıları (öğrenme, yenilikçilik, ses davranışı ve refah gibi) ilişkilendirilmiştir (Edmondson & Lei, 2014). Psikolojik güvenliğe ilişkin birikim, yalnızca tekil çalışmalarla sınırlı kalmayıp sistematik derlemeler ve meta-analizlerle de desteklenmiş; kavramın çok sayıda bağlamda anlamlı sonuçlarla ilişkili olduğu gösterilmiştir (Frazier et al., 2017; Newman, Donohue, & Eva, 2017).

Psikolojik güvenlik, akademik literatürdeki bu gelişiminin yanı sıra uygulama dünyasında da artan bir görünürlük kazanmıştır. Özellikle teknoloji ve bilgi yoğun sektörlerde ekip etkinliğine ilişkin yapılan kurumsal araştır-

malar, yüksek performanslı ekiplerin önemli özelliklerinden birinin “ekip içinde rahatça konuşabilme” iklimi olduğunu vurgulamaktadır (ör. Google re:Work; Duhigg, 2016; Rozovsky, 2015). Bu tür bulgular, psikolojik güvenliğin modern örgütlerde yalnızca “iyi oluş”u destekleyen bir unsur değil; aynı zamanda öğrenme ve yenilik kapasitesini besleyen stratejik bir koşul olarak ele alınmasına katkıda bulunmaktadır.

Bu bölüm, psikolojik güvenlik literatürünü bütüncül bir çerçevede ele almayı amaçlamaktadır. Öncelikle kavramın tanımı, kapsamı ve kuramsal arka planı tartışılarak kavramsal bir temel oluşturulacaktır. Ardından psikolojik güvenliğin örgütsel, ekip ve bireysel düzeylerdeki belirleyicileri ve özellikle liderliğin bu süreçteki rolü ele alınacaktır. Devamında, psikolojik güvenliğin performans, öğrenme, yenilikçilik, çalışan sesi ve refah gibi örgütsel çıktılarla ilişkisini ortaya koyan ampirik bulgular özetlenecektir. Son olarak, uzaktan/hibrit çalışma gibi güncel çalışma modellerinde psikolojik güvenliğin geliştirilmesine yönelik uygulamalar, karşılaşılan güçlükler ve literatürdeki güncel tartışmalar değerlendirilecektir.

2. Kavramsal Çerçeve: Tanım, Kapsam ve Kuramsal Kökenler

2.1. Psikolojik Güvenlik Kavramının Tanımı

Psikolojik güvenlik kavramı, örgütsel davranış literatüründe farklı araştırmacılar tarafından çeşitli biçimlerde tanımlanmış olmakla birlikte, en yaygın kabul gören tanım Amy Edmondson’a aittir. Edmondson (1999), psikolojik güvenliği “ekip üyelerinin kişilerarası risk alma davranışlarında bulunduklarında olumsuz sonuçlarla karşılaşmayacaklarına dair paylaşılan bir inanç” olarak tanımlamıştır (s. 354). Bu tanıma göre psikolojik güvenlik, bireylerin soru sorma, fikir önerme, hata bildirme veya mevcut uygulamaları sorgulama gibi potansiyel olarak tehdit edici olabilecek davranışları sergilediklerinde aşağılanmayacaklarına, cezalandırılmayacaklarına veya dışlanmayacaklarına dair kolektif bir algıyı ifade etmektedir.

Kavramın kökenlerine bakıldığında, Schein ve Bennis’in (1965) örgütsel değişim süreçlerinde psikolojik güvenliğin rolüne ilişkin erken dönem çalışmaları önemli bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Schein (1993), psikolojik güvenliği bireylerin öğrenme kaygısının (learning anxiety) üstesinden gelebilmeleri için gerekli bir ön koşul olarak değerlendirmiştir. Bu perspektife göre bireyler, yeni beceriler edinme veya alışılmış davranış kalıplarını değiştirme sürecinde doğal olarak kaygı yaşamaktadır; bu kaygının yapıcı bir öğrenme sürecine dönüşebilmesi için bireyin kendini güvende hissetmesi gerekmektedir.

Kahn (1990) ise psikolojik güvenliği çalışanların işlerine psikolojik olarak angaje olma koşulları bağlamında ele almıştır. Kahn’a göre psikolojik güvenlik, bireylerin “benlik imgelerini, statülerini veya kariyerlerini olumsuz

etkileyecek sonuçlardan korkmadan kendilerini ifade edebilme ve istihdam edebilme” duygusudur (s. 708). Bu tanım, psikolojik güvenliğin yalnızca ekip düzeyinde değil, aynı zamanda bireysel düzeyde de deneyimlenen bir olgu olduğuna işaret etmektedir.

Edmondson’ın (1999) kavramsallaştırması ise psikolojik güvenliği açık bir biçimde ekip düzeyinde bir iklim olarak konumlandırmıştır. Bu yaklaşıma göre psikolojik güvenlik, bireysel bir algıdan ziyade ekip üyelerinin paylaştığı ortak bir inançtır ve bu nedenle ekip düzeyinde analiz edilmesi gereken bir yapıdır. Edmondson ve Lei (2014), psikolojik güvenliğin bu ekip düzeyindeki kavramsallaştırılmasının, kavramın sonraki yıllarda yoğun araştırma ilgisi görmesinin temel nedenlerinden biri olduğunu belirtmektedir.

Psikolojik güvenliğin ne olduğuna ilişkin bu tanımsal çerçeve, kavramın doğru anlaşılabilmesi için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Kavramın sınırlarının net bir biçimde çizilebilmesi için psikolojik güvenliğin yakın kavramlardan nasıl ayrıştığının da ortaya konması gerekmektedir.

2.2. Psikolojik Güvenliğin Yakın Kavramlardan Ayrımı

Psikolojik güvenlik, literatürde sıklıkla güven (trust), psikolojik sermaye (psychological capital) ve örgütsel iklim (organizational climate) gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasındaki ayrımların netleştirilmesi, hem kuramsal açıdan hem de ölçüm ve uygulama açısından kritik öneme sahiptir.

Güven ve Psikolojik Güvenlik: Güven ve psikolojik güvenlik kavramları birbiriyle ilişkili olmakla birlikte, kavramsal olarak farklı yapılardır. Güven, belirli bir kişiye veya gruba yönelik olumlu beklentileri içerirken, psikolojik güvenlik daha çok grubun sosyal normları ve paylaşılan iklimi ile ilgilidir (Edmondson, 1999). Başka bir deyişle, güven “karşı tarafın bana zarar veremeyeceğine inanıyorum” şeklinde bir beklentiye yansırken, psikolojik güvenlik “bu ortamda risk almak kabul edilebilir bir davranıştır” şeklinde bir algıyı ifade etmektedir. Ayrıca güven tipik olarak ikili ilişkiler (dyadic relationships) bağlamında ele alınırken, psikolojik güvenlik ekip veya grup düzeyinde deneyimlenen bir iklimdir (Frazier vd., 2017).

Psikolojik Sermaye ve Psikolojik Güvenlik: Psikolojik sermaye, bireyin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi olumlu psikolojik kaynaklarını ifade eden bireysel düzeyde bir yapıdır (Luthans vd., 2007). Psikolojik güvenlik ise bireysel bir özellik veya kaynak olmaktan ziyade, bireyin içinde bulunduğu sosyal bağlama ilişkin bir algıdır. Dolayısıyla psikolojik sermayesi yüksek bir birey düşük psikolojik güvenlik algısına sahip olabilir veya tam tersi söz konusu olabilir. Bu ayrım, müdahale stratejileri açısından da önemlidir: psikolojik sermaye bireysel gelişim programlarıyla güçlendirilebilirken, psikolojik güvenlik ekip ve örgüt düzeyinde iklim odaklı müdahaleler gerek-

tirmektedir.

Örgütsel İklim ve Psikolojik Güvenlik: Örgütsel iklim, çalışanların örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin paylaşılan algılarını ifade eden geniş kapsamlı bir kavramdır (Schneider vd., 2013). Psikolojik güvenlik ise örgütsel iklimin spesifik bir boyutu olarak değerlendirilebilir; kişilerarası risk alma davranışlarının sonuçlarına odaklanan dar kapsamlı bir iklim algısıdır. Bu anlamda psikolojik güvenlik, örgütsel iklimin “kişilerarası risk iklimi” boyutunu temsil etmektedir (Edmondson & Lei, 2014).

Bu kavramsal ayrımlar, psikolojik güvenliğin benzersiz yapısını ortaya koymakla birlikte, bir soruyu da beraberinde getirmektedir: Psikolojik güvenlik hangi analiz düzeyinde ele alınmalıdır? Bireysel bir algı mıdır, ekip düzeyinde bir iklim midir, yoksa örgüt genelinde deneyimlenen bir olgu mudur? Bu sorunun yanıtı, hem araştırma tasarımları hem de uygulamaya yönelik müdahaleler açısından belirleyici öneme sahiptir.

2.3. Analiz Düzeyleri: Bireysel, Ekip ve Örgütsel

Psikolojik güvenlik kavramının hangi analiz düzeyinde ele alınması gerektiği, literatürde önemli bir tartışma konusu olmuştur. Edmondson’ın (1999) orijinal kavramsallaştırması ekip düzeyini ön plana çıkarmakla birlikte, sonraki araştırmalar kavramın bireysel ve örgütsel düzeylerde de incelenebileceğini göstermiştir.

Bireysel Düzey: Bireysel düzeyde psikolojik güvenlik, bireyin kendi çalışma ortamında kişilerarası risk alma davranışlarının sonuçlarına ilişkin kişisel algısını ifade etmektedir. Kahn’ın (1990) erken dönem çalışması bu düzeye odaklanmıştır. Bireysel düzeydeki psikolojik güvenlik algısı, bireyin kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri ve öz-yeterlilik düzeyinden etkilenebilmektedir (Frazier vd., 2017). Bu düzeyde yapılan araştırmalar, aynı ekip içinde bile bireylerin farklı psikolojik güvenlik algılarına sahip olabileceğini göstermiştir.

Ekip Düzeyi: Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin esas olarak ekip düzeyinde kavramsallaştırılması gerektiğini savunmuştur. Bu görüşe göre ekip üyeleri, ortak deneyimler, etkileşimler ve gözlemler yoluyla kişilerarası risk almanın sonuçlarına ilişkin paylaşılan bir anlayış geliştirmektedir. Ekip düzeyindeki psikolojik güvenlik, ekip içi iletişim kalıpları, lider davranışları ve ekip normları tarafından şekillenmektedir. Meta-analitik çalışmalar, psikolojik güvenliğin ekip düzeyinde güçlü bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu doğrulamıştır (Frazier vd., 2017; Newman vd., 2017). Bu düzey, araştırmaların büyük çoğunluğunun odaklandığı ve en güçlü ampirik desteğe sahip olan düzeydir.

Örgütsel Düzey: Son yıllarda bazı araştırmacılar, psikolojik güvenliğin örgüt genelinde de deneyimlenebilen bir iklim olduğunu öne sürmüştür (Baer

& Frese, 2003). Örgütsel düzeyde psikolojik güvenlik, örgütün genel kültürü, üst yönetimin tutumu ve örgütsel politikalar tarafından belirlenmektedir. Ancak Edmondson ve Lei (2014), örgütsel düzeydeki psikolojik güvenlik algısının ekipler arasında önemli farklılıklar gösterebileceğini ve bu nedenle ekip düzeyinin birincil analiz düzeyi olarak korunması gerektiğini vurgulamıştır. Bununla birlikte, örgütsel düzeydeki faktörlerin ekip düzeyindeki psikolojik güvenliğini şekillendiren önemli bağlamsal koşullar olduğu kabul edilmektedir.

Psikolojik güvenliğin farklı analiz düzeylerinde incelenebilmesi, kavramın çok katmanlı doğasına işaret etmektedir. Bu çok katmanlı yapının tam olarak anlaşılabilmesi için kavramın beslendiği kuramsal geleneklerin de incelenmesi gerekmektedir. Zira psikolojik güvenlik, tek bir teorik perspektiften değil, birbirini tamamlayan çoklu kuramsal kaynaklardan beslenen bütünleşik bir kavramdır.

2.4. Kuramsal Kökenler ve Besleyici Teorik Gelenekler

Psikolojik güvenlik kavramının gelişimi, birden fazla kuramsal gelenekten beslenmiştir. Bu kuramsal çoğulculuk, kavramın farklı örgütsel olgularla — öğrenme, motivasyon, performans, yaratıcılık gibi — olan bağlantılarını anlamada zengin bir perspektif sunmaktadır.

Örgütsel Öğrenme Kuramı: Psikolojik güvenliğin en önemli kuramsal kökenlerinden biri örgütsel öğrenme literatürüdür. Argyris ve Schön (1978), örgütlerde “savunmacı rutinlerin” (defensive routines) öğrenmenin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu ileri sürmüştür. Bireyler, hata yapmaktan veya bilgisiz görünmekten korktukları için savunmacı davranışlar sergilemekte ve bu durum örgütsel öğrenmeyi engellemektedir. Psikolojik güvenlik, bu savunmacı rutinlerin aşılmasını sağlayan kritik bir koşul olarak değerlendirilmektedir (Edmondson, 1999). Senge (2006) de öğrenen örgütlerin oluşturulabilmesi için bireylerin hatalarını açıkça paylaşabildiği ve deneyimlerinden öğrenebildiği bir ortamın gerekliliğini vurgulamıştır. Bu perspektiften bakıldığında psikolojik güvenlik, örgütsel öğrenmenin olmazsa olmaz bir ön koşuludur.

Sosyal Mübadele Kuramı: Blau’nun (1964) sosyal mübadele kuramı, psikolojik güvenliğin oluşumunu ve sonuçlarını anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu kurama göre bireyler, örgütsel ortamda karşılıklı güven ve destek algıladıklarında daha fazla katkıda bulunma ve risk alma eğilimi göstermektedir. Psikolojik güvenlik, çalışanlar ile örgüt arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin kalitesini yansıtan bir gösterge olarak değerlendirilebilir. Yüksek psikolojik güvenlik algısı, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Frazier vd., 2017). Sosyal mübadele perspektifi, psikolojik güvenliğin neden olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu açıklamada güçlü bir kuramsal temel sağlamaktadır.

Öz-Belirleme Kuramı: Deci ve Ryan'ın (2000) öz-belirleme kuramı, psikolojik güvenliğin motivasyonel sonuçlarını açıklamada değerli bir perspektif sunmaktadır. Bu kurama göre bireyler, özerklik, yeterlilik ve ilişki ihtiyaçları karşılandığında içsel motivasyonları artmakta ve daha yaratıcı davranışlar sergilemektedir. Psikolojik güvenlik, özellikle özerklik ve ilişki ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunarak çalışanların içsel motivasyonunu desteklemektedir. Güvenli bir ortamda bireyler, dışsal baskılar yerine içsel ilgi ve meraklarıyla hareket edebilmekte ve bu durum yaratıcılık ile inovasyonu teşvik etmektedir. Bu kuramsal bağlantı, psikolojik güvenliğin çalışan motivasyonu ve yaratıcılığı üzerindeki etkilerini anlamada kilit bir rol oynamaktadır.

Tehdit-Katılık Kuramı: Staw ve arkadaşlarının (1981) tehdit-katılık (threat-rigidity) kuramı, psikolojik güvenliğin yokluğunda ortaya çıkan olumsuz sonuçları açıklamaktadır. Bu kurama göre bireyler ve örgütler tehdit algıladıklarında bilişsel ve davranışsal katılık gösterme eğilimindedir; bilgi işleme kapasitesi daralır, karar alma süreçleri merkezileşir ve alışılmış davranış kalıplarına bağlılık artar. Düşük psikolojik güvenlik ortamlarında çalışanlar, hata yapma veya eleştirilme tehdidi algıladıklarında benzer katılık tepkileri sergileyebilmekte; bu durum yaratıcılığı, öğrenmeyi ve uyum kapasitesini olumsuz etkilemektedir. Tehdit-katılık kuramı, psikolojik güvenliğin önemi ni “yokluğunda ne olur” sorusu üzerinden kavramamızı sağlamaktadır.

Bu kuramsal perspektifler bir arada değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin çok boyutlu bir örgütsel olgu olduğu ve farklı mekanizmalar aracılığıyla örgütsel süreçleri etkilediği anlaşılmaktadır. Peki bu kuramsal temeller ışığında, psikolojik güvenliğin oluşumunu belirleyen faktörler nelerdir? Hangi örgütsel, ekip düzeyindeki ve bireysel koşullar psikolojik güvenliğini şekillendirmektedir? Bu sorular, bir sonraki bölümün odak noktasını oluşturmaktadır.

3. Psikolojik Güvenliğin Öncülleri ve Belirleyicileri

Psikolojik güvenliğin kuramsal temellerinin ortaya konmasının ardından, bu bölümde kavramın oluşumunu şekillendiren faktörler ele alınmaktadır. Literatürde psikolojik güvenliğin öncülleri genel olarak üç analiz düzeyinde incelenmektedir: örgütsel düzey, ekip düzeyi ve bireysel düzey. Bu çok düzeyli yaklaşım, psikolojik güvenliğin karmaşık ve bağlama duyarlı doğasını yansıtmaktadır. Ayrıca bu bölümde, psikolojik güvenliğin en güçlü belirleyicilerinden biri olarak tanımlanan liderlik faktörü ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

3.1. Örgütsel Düzeyde Belirleyiciler

Örgütsel düzeydeki faktörler, psikolojik güvenliğin oluşumu için makro düzeyde bir bağlam sağlamaktadır. Bu faktörler, ekip düzeyindeki psikolojik güvenliği doğrudan belirlemekten ziyade, onu şekillendiren koşulları oluşturmaktadır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, psikolojik güvenliğin oluşumunda temel bir bağlamsal faktör olarak değerlendirilmektedir. Öğrenmeye açık, hata toleransı yüksek ve açık iletişimi destekleyen örgüt kültürleri, psikolojik güvenliğin gelişimi için elverişli bir zemin oluşturmaktadır (Schein, 2010). Buna karşın, cezalandırıcı, hiyerarşik ve suçlama odaklı kültürler psikolojik güvenliği zayıflatmaktadır. Edmondson (2019), örgüt kültürünün özellikle “hataya yaklaşım biçimi” boyutunun psikolojik güvenlik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu vurgulamıştır. Hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği kültürlerde çalışanlar, risk almaktan ve hatalarını açıkça paylaşmaktan çekinmemektedir.

Örgütsel Yapı ve Hiyerarşi: Örgütsel yapının katılığı ve hiyerarşi düzeyi, psikolojik güvenliği etkileyen önemli yapısal faktörlerdir. Dikey ve katı hiyerarşik yapılar, alt kademedeki çalışanların üst kademelere görüş bildirmesini veya eleştiri yöneltmesini zorlaştırmaktadır (Morrison & Milliken, 2000). Buna karşın, yatay ve esnek örgütsel yapılar, çalışanların sesini duyurmasını kolaylaştırmakta ve psikolojik güvenliği desteklemektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, yapısal faktörlerin tek başına belirleyici olmadığıdır; aynı örgütsel yapı içinde bile farklı ekipler farklı psikolojik güvenlik düzeylerine sahip olabilmektedir (Edmondson & Lei, 2014).

İnsan Kaynakları Uygulamaları: Örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamaları da psikolojik güvenliği şekillendiren önemli faktörler arasındadır. Performans değerlendirme sistemleri, ödül ve ceza mekanizmaları, işe alım süreçleri ve eğitim programları, çalışanların risk alma davranışlarına ilişkin algılarını etkilemektedir (Newman vd., 2017). Örneğin, yalnızca sonuçlara odaklanan ve hatayı cezalandıran performans sistemleri psikolojik güvenliği zayıflatırken; sürece odaklanan, gelişimi destekleyen ve yapıcı geri bildirim teşvik eden sistemler psikolojik güvenliği güçlendirmektedir.

Örgütsel düzeydeki bu faktörler, psikolojik güvenlik için genel bir çerçeve oluşturmakla birlikte, psikolojik güvenliğin esas olarak deneyimlendiği düzey olan ekip düzeyindeki dinamikler daha doğrudan bir etkiye sahiptir.

3.2. Ekip Düzeyinde Belirleyiciler

Psikolojik güvenliğin birincil olarak ekip düzeyinde kavramsallaştırıldığı göz önüne alındığında, ekip düzeyindeki belirleyicilerin özel bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu düzeydeki faktörler, ekip üyelerinin günlük etkileşimleri aracılığıyla psikolojik güvenliği doğrudan şekillendirmektedir.

Ekip Normları ve İletişim Kalıpları: Ekip içinde geçerli olan yazılı olmayan kurallar ve iletişim kalıpları, psikolojik güvenliğin en güçlü belirleyicileri arasındadır. Açık diyalogu teşvik eden, farklı görüşlere değer veren ve yapıcı tartışmayı destekleyen ekip normları, yüksek psikolojik güvenlikle ilişkilendirilmektedir (Edmondson, 1999). Buna karşın, uyum baskısının

yoğun olduğu, farklı düşünmenin dışlanmayla sonuçlandığı ve çatışmadan kaçınmanın norm hâline geldiği ekiplerde psikolojik güvenlik düşük düzeyde kalmaktadır. Gibson ve Gibbs (2006), sanal ekiplerde bile açık iletişim normlarının oluşturulmasının psikolojik güvenliği artırdığını göstermiştir.

Ekip Çeşitliliği ve Kapsayıcılık: Ekip üyelerinin demografik ve bilişsel çeşitliliği, psikolojik güvenlik üzerinde karmaşık etkilere sahiptir. Çeşitlilik, farklı bakış açıları ve deneyimlerin ekibe kazandırılması açısından potansiyel avantajlar sunarken, aynı zamanda alt grupların oluşması ve dışlanma algısı gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Nembhard & Edmondson, 2006). Bu nedenle çeşitliliğin psikolojik güvenliğe olumlu etkisi, kapsayıcı bir ekip ikliminin varlığına bağlıdır. Kapsayıcılık, tüm ekip üyelerinin eşit biçimde değerli görüldüğü ve katılımlarının teşvik edildiği bir ortamı ifade etmektedir.

Ekip Büyüklüğü ve Kararlılık: Ekibin büyüklüğü ve üyelerin birlikte çalışma süresi de psikolojik güvenliği etkileyen faktörler arasındadır. Küçük ekiplerde üyeler arasında daha yoğun etkileşim olması ve karşılıklı tanışıklığın artması, psikolojik güvenliğin oluşumunu kolaylaştırmaktadır. Öte yandan, üyelerin sürekli değiştiği veya geçici olarak bir araya geldiği ekiplerde paylaşılan normların ve güven ilişkilerinin oluşması daha uzun zaman almaktadır (Edmondson, 2012). Bununla birlikte, ekip kararlılığının her zaman olumlu olmadığı da belirtilmelidir; aşırı homojenleşen ve dışa kapalı hâle gelen ekiplerde “grup düşüncesi” (groupthink) riski artabilmektedir.

Ekip düzeyindeki bu dinamikler psikolojik güvenliği doğrudan şekillendirmekle birlikte, ekip içindeki bireysel farklılıklar da göz ardı edilemez. Aynı ekip ortamında bile bireylerin psikolojik güvenlik algıları farklılaşabilmektedir.

3.3. Bireysel Düzeyde Belirleyiciler

Psikolojik güvenlik ağırlıklı olarak ekip düzeyinde kavramsallaştırılmakla birlikte, bireysel düzeydeki faktörlerin de psikolojik güvenlik algısı üzerinde etkili olduğu ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu faktörler, aynı ekip ortamında bireylerin neden farklı psikolojik güvenlik düzeyleri deneyimleyebildiğini açıklamaktadır.

Bireysel Farklılıklar ve Yatkinlıklar: Bireylerin kişilik özellikleri ve bireysel kaynakları, psikolojik güvenlik algılarını şekillendiren önemli faktörler arasındadır. Beş faktör kişilik modeli çerçevesinde yapılan araştırmalar, özellikle duygusal denge (düşük nevrotiklik), dışadönüklük ve deneyime açıklık boyutlarında yüksek puan alan bireylerin psikolojik güvenlik algılarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Frazier vd., 2017). Bu durum, bazı bireylerin kişilik yapıları gereği kişilerarası risk almaya daha yatkin olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde, proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler —

çevrelerini değiştirme ve inisiyatif alma eğilimi yüksek olan bireyler — genellikle daha yüksek psikolojik güvenlik algısı bildirmektedir (Newman vd., 2017). Öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireyler ise kişilerarası risk alma davranışlarının olası olumsuz sonuçlarıyla başa çıkabileceklerine dair güven duymakta ve bu durum psikolojik güvenlik algılarını olumlu etkilemektedir. Ancak burada nedensellik ilişkisine dikkat edilmelidir: bireysel özellikler psikolojik güvenlik algısını etkileyebileceği gibi, uzun süreli olumlu örgütsel deneyimler de bireyin genel risk alma eğilimini ve öz-yeterlilik inancını şekillendirebilir.

Geçmiş Deneyimler ve Örgütsel Sosyalleşme: Bireylerin önceki iş deneyimleri ve mevcut örgütte geçirdikleri sosyalleşme süreci, psikolojik güvenlik algılarını şekillendirmektedir. Geçmişte fikirlerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşmış bireyler, yeni ortamlarda da risk almaktan kaçınma eğilimi gösterebilmektedir (Detert & Burris, 2007). Öte yandan, işe yeni başlayan çalışanların psikolojik güvenlik algıları, ilk aylardaki deneyimlerden ve sosyalleşme sürecinden güçlü biçimde etkilenmektedir. Bu nedenle oryantasyon programları ve ilk dönem lider davranışları kritik öneme sahiptir.

Bireysel düzeydeki bu faktörler, psikolojik güvenliğin oluşumunda önemli bir rol oynamakla birlikte, literatürdeki en tutarlı bulgu, liderliğin psikolojik güvenliğin en güçlü öncülü olduğudur. Bu nedenle liderlik faktörü ayrı bir alt başlık altında derinlemesine ele alınmayı hak etmektedir.

3.4. Liderlik: Psikolojik Güvenliğin Kritik Belirleyicisi

Meta-analitik çalışmalar, liderlik davranışlarının psikolojik güvenliğin en güçlü ve en tutarlı öncülü olduğunu ortaya koymaktadır (Frazier vd., 2017; Newman vd., 2017). Liderin tutum ve davranışları, ekip üyelerine risk almanın kabul edilebilir olup olmadığına ilişkin güçlü sinyaller göndermekte ve böylece ekip düzeyindeki psikolojik güvenlik iklimini doğrudan şekillendirmektedir.

Kapsayıcı Liderlik: Nembhard ve Edmondson (2006), “lider kapsayıcılığı” (leader inclusiveness) kavramını geliştirerek, liderin ekip üyelerinin katkılarını aktif olarak davet etmesinin ve bu katkılara değer vermesinin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Kapsayıcı liderler, farklı görüşleri açıkça talep eder, ekip üyelerinin fikirlerini dikkatle dinler ve geri bildirimlere savunmacı olmayan bir tutumla yaklaşır. Bu liderlik davranışları, özellikle düşük statülü veya azınlık konumundaki ekip üyelerinin psikolojik güvenlik algıları üzerinde güçlü bir olumlu etkiye sahiptir.

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik, çalışanları ilham vererek motive eden, bireysel ihtiyaçlarına duyarlı olan ve entelektüel uyarım sağlayan liderlik yaklaşımıdır (Bass & Avolio, 1994). Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin psikolojik güvenlikle pozitif ilişkili olduğunu tutarlı biçimde göstermiştir (Detert & Burris, 2007). Dönüşümcü liderler, çalışanların özgün fi-

kirler geliştirmesini teşvik ederek ve onlara değerli olduklarını hissettirerek psikolojik güvenliği güçlendirmektedir.

Lider Alçakgönüllülüğü ve Hata Kabulü: Liderin kendi sınırlılıklarını kabul etmesi, hata yapabileceğini açıkça ifade etmesi ve geri bildirim için açık olması, psikolojik güvenliğin oluşumunda kritik rol oynamaktadır (Owens & Hekman, 2012). Edmondson (2019), liderin “bilmiyorum” diyebilmesinin ve hata yaptığına bunu açıkça kabul etmesinin, ekip üyelerine güçlü bir mesaj gönderdiğini vurgulamıştır: “Bu ekipte mükemmel olmak zorunda değilsiniz; önemli olan öğrenmek ve katkıda bulunmaktır.” Bu alçakgönüllü liderlik tutumu, özellikle yüksek belirsizlik ortamlarında psikolojik güvenliği desteklemektedir.

Etik Liderlik ve Adalet Algısı: Etik liderlik — dürüstlük, tutarlılık ve adil davranış sergileyen liderlik — psikolojik güvenliğe pozitif ilişkilidir (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Etik liderler, çalışanlara saygılı ve adil davranarak onların örgüte olan güvenini artırmakta; bu güven ise psikolojik güvenlik algısına olumlu yansımaktadır. Prosedürel ve etkileşimsel adalet algısı, çalışanların fikirlerini ifade ettiklerinde adil bir muamele göreceklerine olan inançlarını güçlendirmektedir.

Toksik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Erozyonu: Liderliğin psikolojik güvenlik üzerindeki etkisi yalnızca olumlu yönde değildir; toksik liderlik davranışları psikolojik güvenliği ciddi biçimde zayıflatabilmektedir. İstismarcı, aşağılayıcı veya tutarsız liderlik davranışları, çalışanların risk almaktan kaçınmasına ve sessizliğe bürünmesine yol açmaktadır (Tepper, 2007). Bir kez zarar gören psikolojik güvenliğin yeniden inşa edilmesinin, sıfırdan oluşturulmasından çok daha zor olduğu vurgulanmalıdır.

Yukarıda ele alınan örgütsel, ekip ve bireysel düzeydeki belirleyiciler, psikolojik güvenliğin çok faktörlü ve çok düzeyli doğasını ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü, yapısal özellikler ve insan kaynakları uygulamaları makro düzeyde bir bağlam oluştururken; ekip normları, iletişim kalıpları ve ekip kompozisyonu psikolojik güvenliğin doğrudan deneyimlendiği ortamı şekillendirmektedir. Bireysel farklılıklar ise aynı ortamda bile bireylerin farklı psikolojik güvenlik algılarına sahip olabilmesini açıklamaktadır. Tüm bu faktörler arasında liderlik, psikolojik güvenliğin en güçlü ve en tutarlı öncülü olarak öne çıkmaktadır.

Peki bu çok yönlü belirleyicilerin şekillendirdiği psikolojik güvenlik, örgütsel süreçler ve çıktılar üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? Psikolojik güvenliğin performans, inovasyon, öğrenme ve çalışan refahı gibi kritik örgütsel çıktılarla ilişkisine dair ampirik bulgular nelerdir?

4. Psikolojik Güvenliğin Örgütsel Çıktıları: Ampirik Bulgular

Psikolojik güvenliğin öncüllerinin ve belirleyicilerinin ortaya konmasının ardından, bu bölümde kavramın örgütsel süreçler ve çıktılar üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Son yirmi yılda gerçekleştirilen ampirik araştırmalar, psikolojik güvenliğin çok çeşitli olumlu örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu tutarlı biçimde ortaya koymuştur. Psikolojik güvenliğin ekip ve bireysel performans, örgütsel öğrenme, inovasyon ve yaratıcılık ile çalışan refahı üzerindeki etkileri, güncel meta-analitik bulgular ve öncü araştırmalar ışığında değerlendirilmektedir.

4.1. Ekip ve Bireysel Performans

Psikolojik güvenliğin performans üzerindeki etkisi, kavramın en yoğun araştırılan sonuçlarından biridir. Edmondson'ın (1999) öncü çalışmasından bu yana yapılan araştırmalar, psikolojik güvenliğin hem ekip hem de bireysel düzeyde performansla pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.

Ekip düzeyinde performansa ilişkin en kapsamlı kanıt, Frazier ve arkadaşlarının (2017) 136 çalışmayı kapsayan meta-analizinden elde edilmiştir. Bu meta-analiz, psikolojik güvenlik ile ekip performansı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur ($\rho = .27$). Dikkat çekici olan nokta, bu ilişkinin farklı sektörlerde, ülkelerde ve ekip türlerinde tutarlı biçimde gözlemlenmesidir; bu durum bulguların genellenebilirliğini güçlendirmektedir. Peki psikolojik güvenlik ekip performansını hangi mekanizmalar aracılığıyla artırmaktadır? Edmondson ve Lei'nin (2014) değerlendirmesine göre temel mekanizma, bilgi paylaşımının ve koordinasyonun iyileşmesidir. Güvenli bir ortamda ekip üyeleri, sahip oldukları bilgileri daha açık biçimde paylaşmakta, yardım talebinde bulunmaktan çekinmemekte ve hataları erken aşamada raporlamaktadır. Bu açık iletişim, ekibin kolektif problem çözme kapasitesini güçlendirmektedir.

Psikolojik güvenliğin olumlu etkileri ekip düzeyiyle sınırlı kalmamakta, bireysel performans üzerinde de anlamlı sonuçlar doğurmaktadır. Newman ve arkadaşlarının (2017) sistematik derlemesi, psikolojik güvenliğin görev performansı, bağlamsal performans ve yaratıcı performans gibi farklı performans boyutlarıyla pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişkinin altında yatan süreçler incelendiğinde, psikolojik güvenliğin çalışanların işlerine daha fazla angaje olmalarını, inisiyatif almalarını ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerini teşvik ettiği görülmektedir. Ayrıca güvenli bir ortamda çalışanlar, performanslarını geliştirmek için geri bildirim aramaktan kaçınmamakta; bu durum öğrenme ve gelişim süreçlerini hızlandırmaktadır (Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Akademik literatürdeki bu bulgular, uygulama dünyasından elde edilen verilerle de desteklenmektedir. Bu bağlamda en çarpıcı örnek, Google'ın

Project Aristotle araştırmasıdır. İki yılı aşkın bir süre boyunca 180'den fazla ekibi inceleyen bu kapsamlı araştırma, yüksek performanslı ekipleri diğerlerinden ayıran en belirleyici faktörün ne olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Sonuçlar şaşırtıcıydı: ekip başarısını belirleyen temel faktör, ekip üyelerinin teknik yetkinlikleri veya bireysel zekâ düzeyleri değil, ekip içindeki psikolojik güvenlik düzeyiydi (Woolley vd., 2010). Bu bulgu, ekip etkinliğine ilişkin geleneksel anlayışları — bireysel yeteneklerin toplamının ekip başarısını belirlediği varsayımını — temelden sorgulatan önemli bir kanıt olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bu sonuç, psikolojik güvenliğin yalnızca akademik bir kavram olmadığını, gerçek iş ortamlarında somut performans farklılıklarına yol açtığını göstermesi açısından da dikkat çekicidir.

Psikolojik güvenliğin performans üzerindeki bu olumlu etkileri, büyük ölçüde öğrenme ve bilgi paylaşımı mekanizmalarıyla açıklanmaktadır. Bu nedenle psikolojik güvenliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkileri ayrıca incelenmelidir.

4.2. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımı

Psikolojik güvenliğin örgütsel öğrenme ile ilişkisi, kavramın en temel ve en güçlü ampirik bağlantılarından birini oluşturmaktadır. Bu ilişki tesadüfi değildir; Edmondson'ın (1999) orijinal kavramsallaştırmasında da vurgulandığı üzere, psikolojik güvenlik kavramı büyük ölçüde ekiplerin öğrenme süreçlerini anlama çabası içinde geliştirilmiştir.

Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin “ekip öğrenme davranışları” üzerindeki etkisini incelediği öncü çalışmada, güvenli ekiplerin soru sorma, geri bildirim arama, deneme yapma ve hataları tartışma gibi öğrenme davranışlarını daha sık sergilediğini bulmuştur. Bu davranışlar ilk bakışta basit görünse de örgütsel öğrenme açısından kritik bir öneme sahiptir; zira ekibin performansını sürekli iyileştirmesi ve değişen koşullara uyum sağlaması ancak bu tür davranışlar aracılığıyla mümkün olmaktadır. Nitekim meta-analitik bulgular da bu ilişkiyi güçlü biçimde desteklemektedir: Frazier ve arkadaşlarının (2017) çalışması, psikolojik güvenlik ile öğrenme davranışları arasındaki korelasyonun ($\rho = .47$) performans ilişkisinden bile daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur.

Psikolojik güvenliğin örgütsel öğrenme açısından belki de en kritik işlevi, hata raporlamayı teşvik etmesidir. Bu konuda Edmondson'ın (1996) hastanelerdeki hemşirelik ekiplerini incelediği araştırması son derece aydınlatıcı bulgular sunmaktadır. Araştırma, ilk bakışta paradoksal görünen bir sonuca ulaşmıştır: psikolojik güvenliği yüksek ekiplerde raporlanan hata oranı, düşük güvenli ekiplere göre daha yüksektir. Ancak bu bulgu dikkatli yorumlanmalıdır; yüksek hata raporlama oranı, güvenli ekiplerin daha fazla hata yaptığı anlamına gelmemektedir. Aksine, bu ekiplerdeki üyeler hatalarını açıkça raporlamaktan çekinmemekte, böylece hatalar erken aşamada tespit

edilmekte ve düzeltici önlemler alınabilmektedir. Düşük psikolojik güvenliğe sahip ekiplerde ise hatalar gizlenmekte veya görmezden gelinmekte; bu durum küçük hataların zamanla büyük sorunlara dönüşmesine yol açabilmektedir. Özellikle sağlık, havacılık ve enerji gibi yüksek riskli sektörlerde bu dinamiğin yaşamsal önemi açıktır.

Psikolojik güvenliğin öğrenme üzerindeki etkisi yalnızca hata raporlamayla sınırlı kalmamakta, daha geniş bir çerçevede bilgi paylaşımını ve kolektif zekâyı da güçlendirmektedir. Woolley ve arkadaşlarının (2010) çıkı-ğır açıcı araştırması, ekiplerin kolektif zekâsının bireysel üyelerin zekâ düzeylerinin basit bir toplamı olmadığını göstermiştir. Araştırmacılar, kolektif zekânın büyük ölçüde ekip içi iletişim kalıplarıyla — özellikle tüm üyelerin eşit biçimde söz alabilmesiyle — ilişkili olduğunu bulmuştur. İşte tam da bu noktada psikolojik güvenlik devreye girmektedir: güvenli bir ortam, sessiz kalan üyelerin de görüşlerini paylaşmasını teşvik ederek ekibin sahip olduğu kolektif bilginin tam olarak kullanılmasını sağlamaktadır. Bu dinamik, özellikle bilgi yoğun sektörlerde ve karmaşık problem çözme gerektiren görevlerde kritik önem taşımaktadır.

Öğrenme ve bilgi paylaşımının teşvik edilmesi, psikolojik güvenliğin inovasyon ve yaratıcılık üzerindeki etkilerinin de temel mekanizmasını oluşturmaktadır. Zira yenilikçilik, ancak bireylerin alışılmışın dışına çıkmaya cesaret edebildiği ortamlarda filizlenebilmektedir.

4.3. İnovasyon ve Yaratıcılık

Günümüzün rekabetçi iş ortamında yenilikçilik kapasitesi stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu bağlamda psikolojik güvenliğin inovasyon ve yaratıcılık üzerindeki olumlu etkileri özellikle dikkat çekmektedir. Araştırmalar, bu ilişkinin hem bireysel hem de ekip düzeyinde geçerli olduğunu tutarlı biçimde ortaya koymaktadır.

Bireysel düzeyde yaratıcılık incelendiğinde, psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcı performansını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu etki şaşırtıcı değildir; zira yaratıcılık doğası gereği risk almayı gerektirmektedir. Alışılmışın dışında fikirler önermek, mevcut uygulamaları sorgulamak ve deneysel yaklaşımlar denemek — bunların tümü potansiyel olarak eleştiri veya başarısızlıkla sonuçlanabilecek davranışlardır (Edmondson, 2019). Güvenli bir ortamda bireyler bu riskleri almaktan çekinmemekte, başarısızlık korkusu yaratıcılıklarını kısıtlamamaktadır. Bu bulgu, Amabile'in (1996) yaratıcılık modeliyle de uyumludur: psikolojik güvenlik içsel motivasyonu destekleyerek ve değerlendirilme kaygısını azaltarak yaratıcılığı beslemektedir. Newman ve arkadaşlarının (2017) kapsamlı derlemesi de psikolojik güvenliğin yaratıcı performansla tutarlı biçimde pozitif ilişkili olduğunu doğrulamaktadır.

Bireysel yaratıcılığın ötesinde, psikolojik güvenliğin ekip ve örgüt düzeyinde inovasyonu nasıl etkilediği de önemli bir araştırma sorusudur. Bu konuda Baer ve Frese'nin (2003) çalışması değerli bulgular sunmaktadır. Araştırmacılar, örgütsel düzeyde psikolojik güvenliğin süreç inovasyonları ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Ancak çalışmanın belki de en önemli katkısı, psikolojik güvenliğin tek başına yeterli olmadığını göstermesidir. Baer ve Frese'ye göre inovasyonun gerçekleştirilmesi için psikolojik güvenliğin yanı sıra "inisiyatif iklimi"nin de mevcut olması gerekmektedir. Bu bulgu kritik bir ayrımı ortaya koymaktadır: psikolojik güvenlik inovasyon için gerekli ancak yeterli olmayan bir koşuldur. Yüksek psikolojik güvenlik yeni fikirlerin önerilmesini kolaylaştırırken, bu fikirlerin hayata geçirilmesi için ayrıca proaktivite ve uygulama odaklı bir iklim gerekmektedir.

Inovasyonun ilk adımı olan fikir önerme davranışı — literatürde "çalışan sesi" (employee voice) olarak kavramsallaştırılan davranış — psikolojik güvenlikle doğrudan ilişkilidir. Detert ve Burris'in (2007) araştırması, güvenli bir ortamda çalışanların iyileştirme önerileri sunmaktan, sorunları dile getirmekten ve üstlerine eleştirel geri bildirim vermekten kaçınmadığını göstermiştir. Bu davranışlar, örgütün sürekli iyileşme ve inovasyon kapasitesini güçlendirmektedir. Öte yandan, madalyonun diğer yüzü de göz ardı edilmemelidir: Morrison ve Milliken'in (2000) "örgütsel sessizlik" kavramsallaştırmasının ortaya koyduğu üzere, düşük psikolojik güvenlik ortamlarında çalışanlar değerli bilgi ve fikirlerini kendilerine saklamaktadır. Bu sessizlik, örgütün çevresindeki değişimleri fark etmesini, sorunları erken aşamada tespit etmesini ve yenilikçi fırsatları değerlendirmesini engelleyerek uzun vadede rekabet gücünü zayıflatabilmektedir.

Psikolojik güvenliğin performans, öğrenme ve inovasyon üzerindeki etkileri ağırlıklı olarak örgütsel çıktılara odaklanmaktadır. Ancak kavramın çalışan düzeyindeki sonuçları da göz ardı edilemez. Çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutumları, psikolojik iyi oluş düzeyleri ve örgütte kalma niyetleri de psikolojik güvenlikle doğrudan etkilenmektedir.

4.4. Çalışan Refahı ve Tutumları

Psikolojik güvenlik araştırmalarının ilk dönemlerinde odak noktası ağırlıklı olarak performans ve öğrenme gibi örgütsel çıktılar üzerindeydi. Ancak son yıllarda araştırmacılar, psikolojik güvenliğin çalışan refahı ve tutumları üzerindeki etkilerini de incelemeye başlamıştır. Bu bulgular, psikolojik güvenliğin yalnızca örgütsel performans için değil, aynı zamanda çalışanların iyilik hâli için de kritik öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışan tutumları bağlamında en sık incelenen değişkenler iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Meta-analitik bulgular, psikolojik güvenliğin her iki değişkenle de pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Frazier vd., 2017). Bu ilişki, sosyal mübadele kuramı çerçevesinde anlaşılabilir: çalışanlar, örgütün

kendilerine güvenli bir ortam sağladığını algıladıklarında, karşılık olarak örgüte daha güçlü bir bağlılık geliştirmekte ve işlerinden daha fazla tatmin duymaktadır. Bu karşılıklılık dinamiği, psikolojik güvenliğin neden olumlu tutumlarla ilişkili olduğunu açıklamada güçlü bir kuramsal temel sunmaktadır.

Psikolojik güvenliğin etkileri tutumların ötesine geçerek çalışanların psikolojik sağlığını da doğrudan etkilemektedir. Newman ve arkadaşlarının (2017) sistematik derlemesi, psikolojik güvenliğin psikolojik iyi oluş düzeyleriyle pozitif, iş stresi ve tükenmişlik düzeyleriyle ise negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgunun altında yatan mekanizma düşünüldüğünde, düşük psikolojik güvenlik ortamlarında çalışanların sürekli bir tehdit algısı içinde olduğu görülmektedir. “Acaba bu fikri söylersem ne düşünürler?”, “Hata yaptığımı fark ederlerse ne olur?” gibi sorular zihinsel enerjiyi tüketmekte ve kronik stres, kaygı ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Buna karşın, yüksek psikolojik güvenlik ortamlarında çalışanlar otantik biçimde davranabilmekte, hatalarını kabullenebilmekte ve ihtiyaç duyduklarında sosyal destek arayabilmektedir. Bu durum psikolojik dayanıklılığı güçlendirmekte ve genel iyi oluş düzeyini artırmaktadır.

Çalışan tutumları ve refahının örgütsel açıdan en somut yansımalarından biri işten ayrılma niyetidir. Araştırmalar, psikolojik güvenliğin çalışanların işten ayrılma niyetleriyle negatif ilişkili olduğunu tutarlı biçimde göstermektedir. Güvenli bir ortamda çalışanlar, örgütte kalmaya ve kariyer gelişimlerini bu örgüt içinde sürdürmeye daha istekli olmaktadır. Bu bulgu, özellikle yeteneği elde tutmanın stratejik öneme sahip olduğu bilgi yoğun sektörlerde psikolojik güvenliğin kritik değerini ortaya koymaktadır. Yetenekli çalışanların örgütte kalması, yalnızca işe alım maliyetlerinin azalması açısından değil, aynı zamanda örgütsel bilginin ve deneyimin korunması açısından da hayati öneme sahiptir.

Sunulan tüm bu ampirik bulgular, psikolojik güvenliğin çok çeşitli olumlu örgütsel çıktılarla ilişkili olduğunu tutarlı bir şekilde gösterir niteliktedir. Psikolojik güvenlik; ekip ve bireysel performansı artırmakta, örgütsel öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını teşvik etmekte, inovasyon ve yaratıcılığı desteklemenin yanı sıra çalışanların refahını da olumlu etkilemektedir.

Bu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde, psikolojik güvenliğin örgütsel yaşamın çevresel veya ikincil bir unsuru olmadığı açıkça görülmektedir. Aksine psikolojik güvenlik, performans, öğrenme ve inovasyon süreçlerinin kritik bir ön koşulu olarak sürdürülebilir örgütsel başarının merkezinde konumlanan stratejik bir yapıdır. Ampirik bulgular, psikolojik güvenliğin örgütsel yaşamdaki kritik rolünü ortaya koymaktadır. Ancak bu bulguların pratiğe nasıl aktarılacağı sorusu yanıt beklemektedir. Ayrıca günümüzde yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin psikolojik güvenlik üzerindeki etkileri ve kavramın sınırlılıkları da ayrı bir değerlendirmeyi gerektirmektedir.

5. Günümüz Çalışma Dünyasında Psikolojik Güvenlik: Uygulamalar, Güncel Tartışmalar ve Eleştirel Değerlendirmeler

Önceki bölümlerde psikolojik güvenliğin kavramsal temelleri, belirleyicileri ve örgütsel çıktıları ele alınmıştır. Bu bölümde ise odak noktası uygulamaya ve güncel tartışmalara kaymaktadır. Psikolojik güvenlik örgütlerde nasıl geliştirilebilir? Günümüzün değişen çalışma modelleri — özellikle uzaktan ve hibrit çalışma — psikolojik güvenliği nasıl etkilemektedir? Ve son olarak, kavramın sınırlılıkları ve eleştirel değerlendirmeleri nelerdir? Bu sorular, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından kritik öneme sahiptir.

5.1. Psikolojik Güvenliğin Geliştirilmesi: Stratejiler ve Uygulamalar

Psikolojik güvenliğin örgütsel çıktılar üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, “psikolojik güvenlik nasıl geliştirilebilir?” sorusu hem araştırmacıların hem de yöneticilerin gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Literatür ve uygulama deneyimleri, psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde çok düzeyli ve sistematik bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir.

Liderlik müdahaleleri, psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde en etkili araçların başında gelmektedir. Üçüncü bölümde vurgulandığı üzere, liderlik psikolojik güvenliğin en güçlü öncülüdür ve bu nedenle lider davranışlarının dönüştürülmesi öncelikli bir müdahale alanı olarak öne çıkmaktadır. Edmondson (2019), liderlerin psikolojik güvenliği desteklemek için üç temel davranış sergilemesi gerektiğini önermiştir: işin doğasındaki belirsizliği ve karşılıklı bağımlılığı açıkça kabul etmek, kendi hatalarını ve sınırlılıklarını paylaşılarak model olmak ve ekip üyelerinin katkılarını aktif biçimde davet etmek. Bu davranışlar, ekip üyelerine risk almanın kabul edilebilir olduğuna dair güçlü sinyaller göndermektedir. Liderlik gelişim programları, koçluk uygulamaları ve 360 derece geri bildirim sistemleri, liderlerin bu davranışları edinmelerini ve pekiştirmelerini destekleyebilecek araçlar arasındadır.

Liderlik müdahalelerinin yanı sıra, ekip düzeyinde normların ve iletişim pratiklerinin bilinçli biçimde şekillendirilmesi de psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Ekip toplantılarının yapılandırılması bu bağlamda önemli bir müdahale alanıdır. Örneğin, toplantılara herkesin katkıda bulunabileceği açık uçlu sorularla başlamak, farklı görüşlerin açıkça talep edilmesi ve eleştirel düşüncenin takdir edilmesi gibi uygulamalar, güvenli bir iletişim ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bazı örgütler, “ön-mortem” (pre-mortem) analizi gibi yapılandırılmış teknikler kullanmaktadır; bu teknikte ekip üyeleri bir projenin başarısız olabileceği senaryoları önceden tartışarak potansiyel riskleri ve körlükleri açığa çıkarmaktadır (Klein, 2007). Bu tür yapılandırılmış uygulamalar, eleştirel düşüncenin ve farklı görüşlerin ifade edilmesini normalleştirmekte ve psikolojik güvenliği desteklemektedir.

Örgütsel düzeyde ise kültürel dönüşüm ve yapısal müdahaleler gerekmektedir. Hata yönetimi politikaları bu bağlamda özellikle önemlidir. Hataların cezalandırıldığı bir kültürde psikolojik güvenliğin gelişmesi beklenemez; bunun yerine hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bir yaklaşım benimsenmelidir. Edmondson (2019), hataları üç kategoride ele almayı önermektedir: önlenabilir hatalar, karmaşıklıktan kaynaklanan hatalar ve akıllı hatalar. Her kategorinin farklı bir yaklaşım gerektirdiğini vurgulayan bu çerçeve, örgütlerin hatalara daha nüanslı bir biçimde yaklaşmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sistemlerinin yalnızca sonuçlara değil, süreçlere ve öğrenme çabalarına da odaklanacak şekilde yeniden tasarlanması, psikolojik güvenliği destekleyen yapısal bir müdahale olarak değerlendirilmektedir.

Bu stratejiler geleneksel çalışma ortamları için geçerli olmakla birlikte, günümüzde çalışma dünyası hızlı bir dönüşüm geçirmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, psikolojik güvenliğin inşası ve sürdürülmesi açısından yeni zorluklar ve fırsatlar ortaya çıkarmaktadır.

5.2. Uzaktan ve Hibrit Çalışma Ortamlarında Psikolojik Güvenlik

COVID-19 pandemisi, çalışma dünyasında köklü bir dönüşümü hızlandırmıştır. Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, birçok sektörde kalıcı hâle gelmiş; bu durum psikolojik güvenlik açısından hem yeni zorluklar hem de yeni fırsatlar ortaya çıkarmıştır.

Uzaktan çalışma ortamlarında psikolojik güvenliğin inşası çeşitli nedenlerle zorlaşmaktadır. Edmondson ve Mortensen (2021), bu zorlukların başlıca kaynaklarını tespit etmiştir. Birincisi, yüz yüze etkileşimlerin azalması spontan iletişim fırsatlarını kısıtlamakta; bu durum ekip üyeleri arasında güven ve tanışıklık oluşumunu yavaşlatmaktadır. İkincisi, video konferans gibi dijital iletişim araçları sözel olmayan ipuçlarının algılanmasını zorlaştırmakta; bu durum yanlış anlaşılma riskini artırmaktadır. Üçüncüsü, uzaktan çalışma ortamlarında çalışanların görünürlüğü azalmakta; bu durum bazı bireylerin dışlanmış veya göz ardı edilmiş hissetmesine yol açabilmektedir. Son olarak, iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması ve sürekli erişilebilirlik beklentisi, çalışanlar üzerinde ek bir stres kaynağı oluşturabilmektedir.

Bu zorluklara rağmen, uzaktan çalışma ortamlarında psikolojik güvenliğin geliştirmek mümkündür. Araştırmalar ve uygulama deneyimleri, bazı stratejilerin etkili olduğunu göstermektedir. Düzenli ve yapılandırılmış iletişim rutinleri oluşturmak — örneğin günlük kısa toplantılar veya haftalık ekip değerlendirmeleri — ekip üyeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir. Video görüşmelerde tüm katılımcıların söz almasını sağlayacak mekanizmalar geliştirmek, sessiz kalan üyelerin de katkıda bulunmasını teşvik etmektedir. Ayrıca liderlerin uzaktan ortamda da erişilebilir ve destekleyici olmaya özen

göstermesi, psikolojik güvenliğin sürdürülmesinde kritik rol oynamaktadır. Gibson ve Gibbs'in (2006) daha erken dönemde sanal ekiplerle yaptığı araştırma, açık iletişim normlarının bilinçli biçimde oluşturulmasının coğrafi dağınıklığın olumsuz etkilerini azaltabileceğini göstermiştir; bu bulgu günümüzün hibrit çalışma ortamları için de geçerliliğini korumaktadır.

Hibrit çalışma modelleri ise kendine özgü dinamikler barındırmaktadır. Bu modelde bazı çalışanlar ofiste çalışırken diğerleri uzaktan çalışmakta; bu durum "iç grup" ve "dış grup" algılarının oluşmasına ve psikolojik güvenliğin eşit biçimde deneyimlenmemesine yol açabilmektedir. Uzaktan çalışan ekip üyeleri, ofiste gerçekleşen spontan konuşmalardan ve karar alma süreçlerinden dışlanmış hissedebilmekte; bu durum psikolojik güvenlik algılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu riskin yönetilmesi için liderlerin bilinçli bir kapsayıcılık çabası göstermesi, toplantıların hibrit katılıma uygun biçimde tasarlanması ve uzaktan çalışanların görünürlüğünün artırılması önerilmektedir (Edmondson & Mortensen, 2021).

Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin psikolojik güvenlik üzerindeki etkileri, kavramın bağlama duyarlı doğasını açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamsallık, psikolojik güvenliğin kültürler arası geçerliliği sorusunu da gündeme getirmektedir. Her ne kadar psikolojik güvenlik kavramı ağırlıklı olarak Batılı bağlamda geliştirilmiş olsa da, Frazier ve arkadaşlarının (2017) meta-analizi, kavramın farklı kültürlerde de geçerliliğini koruduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, psikolojik güvenliğin nasıl deneyimlendiği kültürel bağlama göre farklılaşmaktadır.

Örneğin, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde üstlere eleştiri yöneltmek daha yüksek düzeyde kişilerarası risk içerirken; kolektivist kültürlerde farklı görüşlerin ifade edilmesi grup uyumuna yönelik bir tehdit olarak algılanabilmektedir. Bu durum, psikolojik güvenliğin geliştirilmesinde tek tip yaklaşımların yetersiz kalacağını ve kültürel bağlamı dikkate alan stratejilerin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

6. Sonuç

Bu bölümde psikolojik güvenlik kavramı; tanımı, kuramsal temelleri, belirleyicileri ve örgütsel sonuçlarıyla bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. Bulgular, psikolojik güvenliğin ekip performansı, öğrenme, inovasyon, çalışan bağlılığı ve hata raporlama gibi kritik çıktılarla güçlü ve tutarlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle kavram, çağdaş örgütlerde yüksek performansın temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

Psikolojik güvenliğin oluşumu çok düzeyli bir yapıya sahiptir ve özellikle liderlik bu süreçte belirleyici bir rol oynamaktadır. Kapsayıcı ve destekleyici liderlik davranışları güvenli bir iletişim ortamı yaratırken, olumsuz liderlik pratikleri bu iklimi zayıflatabilmektedir. Bununla birlikte, uzaktan ve hib-

rit çalışma modellerinin yaygınlaşması, psikolojik güvenliğin inşasını daha karmaşık hale getirmekte ve bilinçli, bağlama duyarlı uygulamaları gerekli kılmaktadır.

Öte yandan, kavramın ölçümü, nedensellik ilişkileri, kültürler arası farklılıklar ve olası sınırlılıkları literatürde tartışılmaya devam etmektedir. Psikolojik güvenliğin düşük performans standartlarıyla karıştırılmaması; aksine yüksek beklentilerle birlikte ele alınması kritik önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, artan belirsizlik ve karmaşıklık ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarı sağlayabilmesi için psikolojik güvenliği stratejik bir öncelik olarak ele alması gerekmektedir. Gelecek çalışmaların, kavramın farklı kültürel bağlamlardaki görünümünü ve uzun vadeli etkilerini daha derinlemesine incelemesi beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68. <https://doi.org/10.1002/job.179>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Duhigg, C. (2016, 25 Şubat). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Edmondson, A. C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C., & Mortensen, M. (2021). What psychological safety looks like in a hybrid workplace. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>

- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 85(9), 18–19.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Rozovsky, J. (2015, 17 Kasım). The five keys to a successful Google team. *re:Work*. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. baskı). Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*.

on (Gözden geçirilmiş baskı). Doubleday/Currency.

- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>



BANKACILIKTA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YÖNETİM STRATEJİLERİ: FİNTECH EKOSİSTEMİ VE TÜRKİYE DENEYİMİ

“ ”

Özdal KOYUNCUOĞLU¹

Kâmil AHAT²

1 Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, okoyuncuoglu@erbakan.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-0740-2702

2 Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Ayakkabı Tasarımı ve Üretimi Bölümü, kamilahat@selcuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4734-0929

GİRİŞ

Küresel finansal ekosistem, 2025 yılı itibarıyla köklü bir yapısal dönüşüm sürecinden geçmektedir; teknoloji bu süreçte yalnızca operasyonel bir destek aracı olmaktan çıkarak bankacılık hizmetlerinin temel organizasyon ilkesine dönüşmektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi'nin getirdiği yapısal değişimler bankacılık sektörünü doğrudan etkilemekte; geleneksel şube odaklı hizmet anlayışının yerini dijital öncelikli ve yapay zekâ merkezli (AI-centric) iş modelleri almaktadır. Vial'ın (2019) tanımıyla dijital dönüşüm, salt bir teknolojik yükseltme değil; dijital teknolojilerin yarattığı kesintilerin, işletmeleri değer yaratma yollarını değiştirmeye ve bu süreçte iş yapış biçimlerini, değer önermelerini ve organizasyonel yapıları ile kültürlerini dönüştüren stratejik yanıtlar geliştirmeye zorladığı bütünsel bir süreçtir.

Dijital dönüşüm kavramı, bilgi, iletişim ve bağlantı teknolojilerini birleştirerek bir kurumun yapısında temel değişiklikler meydana getirmeyi ve organizasyonu iyileştirmeyi amaçlayan sürekli bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Vial, 2019). Bankacılık bağlamında Kitsios ve arkadaşları (2021), bu sürecin özellikle dijital finansal hizmetlerin benimsenmesi, süreç verimliliği ve müşteri deneyimi üzerinde dönüştürücü etkiler yarattığını vurgulamaktadır.

Bu bölüm; bankacılık sektöründeki dijital dönüşümü tarihsel gelişimi, fintech ekosistemiyle olan dinamik etkileşimi, yönetsel stratejileri, organizasyonel değişim gereklilikleri ve beraberinde getirdiği riskler bağlamında kapsamlı biçimde analiz etmektedir. Türkiye bankacılık sektöründeki öncü uygulamalar ve küresel trendlerin yerel dinamiklerle etkileşimi incelenerek sektörel ve akademik çıkarımlar sunulması hedeflenmektedir. Bu bağlamda bölümün temel araştırma sorusu şöyle tanımlanabilir: Bankacılık sektöründe sürdürülebilir dijital dönüşümü mümkün kılan koşullar nelerdir ve bu koşulların Türkiye bankacılık sektöründeki görünümü nasıl değerlendirilebilir?

Kuramsal açıdan bu bölüm, birbiriyle tamamlayıcı dört teorik çerçeveyi bir arada mobilize etmektedir. Vial'ın (2019) dijital dönüşüm tanımı, süreci salt teknolojik bir yükseltme olarak değil, kurumların yapısını ve değer önermelerini kökten dönüştüren bir stratejik evrim olarak konumlandırmaktadır. Teece ve arkadaşlarının (1997) dinamik yetenekler çerçevesi, bankaların sürdürülebilir rekabet avantajını kaynak birikiminden değil, kaynakları algılama, yakalama ve yeniden konfigüre etme kapasitesinden türettikleri önermesini desteklemektedir. Westerman ve arkadaşlarının (2011) geliştirdiği dijital dönüşüm çerçevesi, kurumların dijital olgunluk düzeylerini ve dönüşüm yolculuklarında geçtikleri evreleri kavramsallaştırmak için analitik bir zemin sunmaktadır. Kotter'ın (1996) değişim yönetimi çerçevesi, örgütsel dönüşümün aşamalı ve liderlik odaklı doğasını açıklayarak, teknoloji yatırımlarının yalnızca teknik projeler değil, vizyon, iletişim ve kültürel yerleşim gerektiren kapsamlı değişim süreçleri olduğunu vurgulamaktadır. Rogers'ın

(2003) inovasyon yayılımı teorisi, yeniliğin benimsenme hızını ve farklı benimseneyen kategorilerini açıklayan çerçevesiyle, dijital bankacılık uygulamalarının müşteri ve kurum düzeyindeki kabul süreçlerini analiz etmek için ek bir kuramsal katman sunmaktadır.

Bu bölüm literatüre üç temel katkı sunmaktadır. *Birincisi*, bankacılık sektöründe dijital dönüşüm ile fintech ekosistemi arasındaki etkileşimi mevcut literatürde dağınık biçimde ele alınan alt alanları sentezleyerek bütünlüklü bir kuramsal çerçeve içinde konumlandırmaktadır; bu yaklaşım, söz konusu iki alanın birlikte ele alındığı Türkçe literatüründeki açığı kapatmayı hedeflemektedir. *İkincisi*, Teece ve arkadaşlarının (1997) dinamik yetenekler çerçevesini Vial'ın (2019) dijital dönüşüm modeliyle bütünleştirerek bankaların stratejik uyum kapasitesini analiz eden kavramsal bir değerlendirme geliştirmektedir; bu teorik bütünleşme, her iki çerçevenin bankacılık özelinde birlikte uygulandığı çalışmaların sınırlılığını gidermektedir. *Üçüncüsü*, Türkiye bankacılık sektöründen seçilmiş vaka örnekleri ve TBB'nin 2021–2025 dönemini kapsayan resmi istatistikleri aracılığıyla küresel dijital dönüşüm dinamiklerinin gelişmekte olan bir piyasa bağlamında nasıl şekillendiğini belgelenmekte; bu suretle gelişmekte olan piyasa bankacılığı üzerine yürütülen uluslararası karşılaştırmalı araştırmalara ampirik nitelikte sektörel içgörüler sunulmaktadır.

Araştırmanın Metodolojik Yaklaşımı

Bu bölüm, konuyu farklı epistemolojik düzlemlerde ele almak amacıyla üç tamamlayıcı araştırma yaklaşımını bütünleştirmektedir. Birinci yaklaşım kapsamında 2021–2025 dönemini kapsayan uluslararası hakemli dergi makaleleri ve akademik kitaplar sistematik literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Web of Science ve Scopus veri tabanları ile Google Scholar platformu üzerinden “digital transformation banking”, “fintech ecosystem”, “digital banking maturity” ve “digital leadership” anahtar kelimeleri kullanılarak tarama gerçekleştirilmiş; hakemli dergi makaleleri ve kitap bölümleri kapsama dahil edilmiş, gazetecilik içerikleri ve ampirik veri içermeyen kısa raporlar ise dışlanmıştır. İkinci yaklaşım kapsamında Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB, 2025) 2021–2025 dönemine ait resmi dijital bankacılık istatistik raporlarından derlenen ikincil nicel veriler betimsel istatistik yöntemiyle analiz edilmiş; bu veriler Türkiye bankacılık sektörünün dijital dönüşüm seyrini sayısal olarak belgelemek için kullanılmıştır. Üçüncü yaklaşım olarak Garanti BBVA, Akbank ve Türkiye İş Bankası'na ilişkin bütünleşik vaka analizleri, kamuya açık kurumsal raporlar, yatırımcı sunumları ve hakemli sektörel yayınlar temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Vaka seçiminde bankaların dijital dönüşüm yatırım büyüklüğü, kamuya açık veri mevcudiyeti ve temsil ettikleri farklı iş modelleri ölçüt olarak belirlenmiştir. Bölümde yer alan bazı sektör geneli oranlar (örneğin Grafik 4 ve Grafik 5), birden fazla rapor bulgusunun sentezlenmesiyle elde edilmiş gösterge niteliğinde tahminler olup bu durum

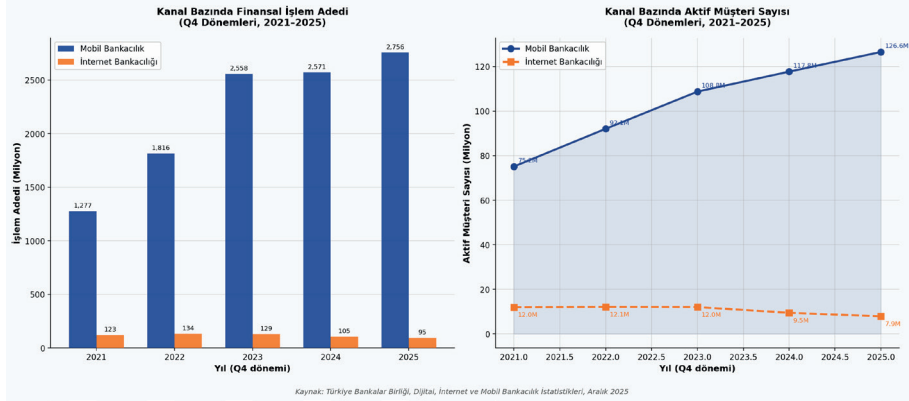
ilgili şekil açıklamalarında açıkça belirtilmektedir. Bu üç yaklaşım, TÖE (Teknolojik-Örgütsel-Ekosistem) Modeli'nin teorik bileşenlerini ampirik verilerle sınamak yerine sektörel bir çerçeve ve vaka temelli içgörü üretmeyi amaçlamaktadır.

2. DİJİTAL BANKACILIĞIN GELİŞİMİ VE DİJİTAL OLGUNLUK

Dijital bankacılığın gelişimi, statik internet sayfalarından günümüzün akıllı, otonom ve öngörülü platformlarına uzanan çok boyutlu bir yolculuktur. Bankacılık hizmetlerinin yüz yüze şube bankacılığından alternatif kanallara taşınması, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki teknolojik ilerlemelerle gündeme gelmiş ve bankalar, finansal teknolojinin gelişiminde tarihsel olarak öncü bir rol üstlenmiştir. Bu süreçteki en önemli dönüm noktalarından biri, Bank of America'nın 1955 yılında San Francisco şubesi üzerinden kurulan IBM 702 sistemiyle bilgisayar aracılığıyla işlemler yapmaya başlamasıdır (McKenney vd., 1997).

Söz konusu yapısal dönüşümün sayısal boyutu, TBB tarafından yıllık olarak yayımlanan resmi dijital bankacılık istatistikleri üzerinden izlenebilmektedir (Grafik 1).

Grafik 1. Türkiye'de Dijital Bankacılıkta Kanal Bazında İşlem ve Aktif Müşteri (2021–2025)

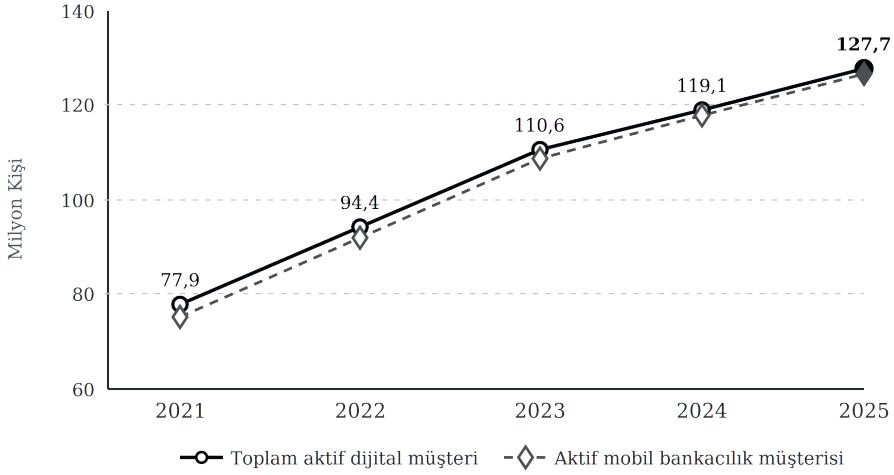


Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri (Aralık, 2025). Veriler, 33 mevduat bankasının Q4 dönem sonu değerlerine dayanmakta olup katılım bankaları kapsam dışındadır.

Grafik 1'de görüldüğü üzere TBB verileri, 2021 Q4–2025 Q4 döneminde mobil bankacılık işlemlerinin 1.277 milyondan 2.756 milyona yükselerek yaklaşık %116 büyüdüğünü, buna karşılık internet bankacılığı işlemlerinin 122,9 milyondan 94,7 milyona gerilediğini göstermektedir. Aynı dönemde mobil bankacılıkta aktif müşteri sayısı 75,2 milyondan 126,6 milyona çıkarken, internet bankacılığında 11,9 milyondan 7,9 milyona düşmüştür. Bu

karşıt eğilimler, mobil kanalın Türkiye bankacılık sektöründe birincil dijital kanal konumuna geldiğini ve 2025 itibarıyla mobil işlem adedinin internet işlem adedinin yaklaşık 29 katına ulaşarak 2021'deki yaklaşık 10:1 düzeyindeki oranı köklü biçimde değiştirdiğini ortaya koymaktadır. Kanal tercihlerindeki bu yapısal kayma, aktif dijital bankacılık müşteri tabanındaki genişlemeyle de örtüşmektedir (Garifk 2).

Grafik 2. Türkiye’de Aktif Dijital Bankacılık Müşteri Sayısı (2021–2025)



Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Dijital, İnternet ve Mobil Bankacılık İstatistikleri (Aralık, 2025).

Grafiğin 2’de görüldüğü üzere, Türkiye bankacılık sektöründe toplam aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 2021–2025 döneminde belirgin bir artış eğilimi sergilemiştir. TBB (2026) verilerine göre, mobil bankacılık aktif müşteri sayısı bu dönemde 75,2 milyondan 126,6 milyona yükselerek yaklaşık %68 oranında büyümüştür. Bu iki şekil birlikte değerlendirildiğinde, dijital kanalların hem işlem hacmi hem de kullanıcı tabanı açısından sürekli bir büyüme içinde olduğu, buna karşın internet bankacılığı işlem adedi ve şube başına işlem hacminin gerilediği görülmektedir. Bu eğilim, dijital kanalların salt teknolojik bir tercih değil, müşteri davranışı düzeyinde yapısal bir dönüşümün yansıması olduğunu ortaya koymaktadır.

2.1. Küresel Dijital Olgunluk Analizi

Deloitte tarafından dünya çapında 44 ülkede 349 banka üzerinde yürütülen “Digital Banking Maturity 2024” araştırması, dijital lider konumdaki bankaların artık yeni fonksiyonlar eklemekten çok, mevcut dijital kanallardaki kullanıcı deneyimini iyileştirmeye odaklandığını göstermektedir. 2022’ye kadar, pandeminin de etkisiyle, bankalar dijital kanallarındaki fonksiyonel

kapasiteyi hızla genişletirken; son rapor, günümüzde dijital şampiyonların temel süreçleri sadeleştirerek, hiper-kişiselleştirme ve arayüz iyileştirmele-riyle dijital deneyimi mükemmelleştirmeye yöneldiğini ortaya koymaktadır (Deloitte, 2024). Aşağıdaki tabloda bankaların dijital olgunluk yolculuğunda 2020–2022 döneminden 2024–2025 dönemine geçişte yaşanan stratejik odak kaymaları, temel göstergeler üzerinden karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır (Tablo 1):

Tablo 1. *Dijital Olgunluk Göstergelerinde Stratejik Dönüşüm (2020-2025)*

Dijital Olgunluk Göstergeleri	2020-2022 Odak Noktası	2024-2025 Stratejik Odak
Fonksiyonellik	Maksimum sayıda özellik ekleme	Gereksiz özellikleri ayıklama, sadeleşme
Müşteri Deneyimi (UX)	Görsel tasarım ve arayüz	Sezgisel etkileşim ve akış bütünlüğü
Kişiselleştirme	Statik segmentasyon	GenAI destekli dinamik öneriler
Operasyonel Yapı	Dijital kanalları şubeye ekleme	Uçtan uca dijitalleştirilmiş süreçler
Verimlilik	Müşteri kazanımı hacmi	Operasyonel maliyet optimizasyonu ve sadakat

Kaynak: Deloitte, Digital Banking Maturity (2024) raporundaki dijital olgunluk bulgularından yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

2.2. Türkiye’deki Gelişim Dinamikleri

Türkiye bankacılık sektörü, dijital benimseme hızı bakımından gelişmekte olan ekonomiler arasında dikkat çekici bir performans sergilemiştir. 1990’ların sonlarında internet bankacılığıyla başlayan bu süreç, 2010’lu yıllarda mobil bankacılığın yükselişiyle ivme kazanmış ve COVID-19 pandemisinin hızlandırıcı etkisiyle önemli bir büyüme yaşamıştır. TBB verilerine göre, tekilleştirilmemiş toplam aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 2021 yılı sonunda 77,9 milyon iken 2025 yılı sonunda 127,7 milyona yükselmiş; böylece dört yıllık dönemde yaklaşık %64 oranında artış göstermiştir (TBB, 2026).

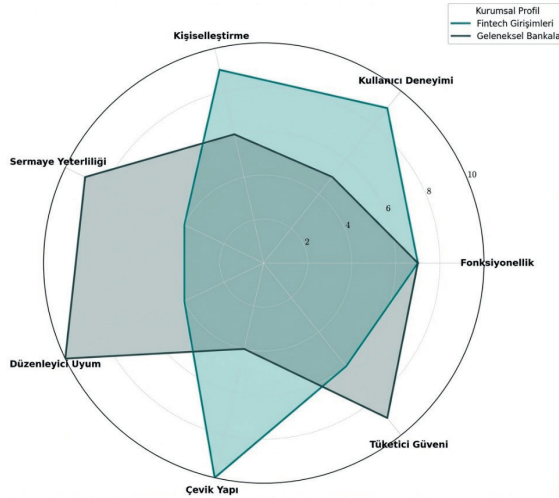
Özellikle 2021 yılında yürürlüğe giren uzaktan müşteri edinimi (remote onboarding) mevzuatı, yeni müşteri kazanımında fiziksel şubeye gitme zorunluluğunu büyük ölçüde ortadan kaldırarak sektörün büyüme dinamiklerini kökten değiştirmiştir. (BDDK, 2021). Türkiye Katılım Bankaları Birliği verilerine göre, 2020–2021 yılları arasında konvansiyonel bankacılıkta aktif dijital müşteri sayısı %17,1 artarak 73,4 milyona ulaşmıştır (TKBB, 2021). Bu ivme, 2025 yılı itibarıyla Akbank’ın dijital müşteri sayısının yaklaşık 13,2 milyona, Garanti BBVA Mobil’in ise 17,9 milyon aktif müşteriye ulaşmasına zemin hazırlamıştır (Akbank, 2025b; Garanti BBVA, 2026).

3. FINTECH VE BANKACILIK EKOSİSTEMİ

Fintech girişimleri, bankacılık sektöründeki dijital dönüşümün en önemli katalizörlerinden biri olmuştur. İlk aşamada geleneksel bankaların sonunu getirecek yıkıcı rakipler olarak değerlendirilen bu yapılar, bugün bankaların en önemli stratejik çözüm ortaklarına dönüşmüştür. Bu paradoksal dönüşüm, fintech ekosistemi ile geleneksel bankacılık arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamayı zorunlu kılmaktadır (Bank for International Settlements, 2020).

Fintech girişimleri ile geleneksel bankalar arasındaki stratejik konumlanma farklılıkları, fonksiyonellik, kullanıcı deneyimi, kişiselleştirme, sermaye yeterliliği ve regülasyon uyumu gibi bir dizi rekabet parametresi üzerinden analiz edilebilmektedir. Fintech şirketlerinin temel rekabet gücü, miras sistemi yükü taşımayan, çoğunlukla bulut tabanlı ve API odaklı yalın teknoloji yığınlarından kaynaklanırken; geleneksel bankalar geniş sermaye tabanları, köklü tüketici güveni ve düzenleyici çerçevelere uyum konusundaki derin deneyimleriyle bu rekabete karşılık vermektedir. Bu iki kesim arasındaki ilişki, günümüzde yıkıcı rekabetten çok, karşılıklı kazanıma dayalı simbiyotik iş birliği modeline doğru evrilmekte olup, Dünya Ekonomik Forumu'nun 2025 tarihli küresel fintech araştırmasında fintech şirketlerinin %84'ünün halihazırda geleneksel finansal kurumlarla ortaklık yürüttüğünün raporlanması bu eğilimi teyit etmektedir (World Economic Forum [WEF], 2025). Grafik 3, söz konusu stratejik güç dağılımını radar grafiği formatında görselleştirmektedir.

Grafik 3. Fintech – Geleneksel Banka Stratejik Güç Karşılaştırması (Radar Analizi)



Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir. WEF, The Future of Global Fintech (2025); Deloitte, Digital Banking Maturity (2024); Bank for International Settlements, A Two-Sided Affair: Banks and Tech Firms in Banking (2020).

Grafik 3'te görüldüğü üzere, fintech'ler çevik yapı ve müşteri deneyiminde belirgin avantaj taşıırken, geleneksel bankalar sermaye derinliği, tüketici güveni ve regülasyon uyumunda pazar hakimiyetini korumaktadır. WEF ve CCAF'ın 2025 tarihli küresel fintech araştırmasına göre fintech firmalarının %84'ü halihazırda geleneksel finansal kurumlarla ortaklık yürütmekte olup, bu bulgu iki kesim arasındaki ilişkinin simbiyotik bir iş birliği modeline (co-opetition) doğru evrildiğini düşündürmektedir (WEF, 2025).

3.1. İş Modeli Farklılıkları ve Rekabet Dinamikleri

Fintech'lerin temel rekabet gücü, miras sistem (legacy system) yükü taşımayan, büyük ölçüde bulut tabanlı ve API odaklı yalın teknoloji yığınlarından kaynaklanmaktadır. Geleneksel bankalar ise onlarca yıla yayılan teknolojik sistem borçları ve sıkı düzenleyici denetimler altında hareket etmekle birlikte, geniş sermaye tabanları ve uzun yıllara dayanan tüketici güveni sayesinde bu rekabete karşılık verebilmektedir (King, 2019).

Tablo 2. *Geleneksel Bankalar ve Fintech Şirketleri – Rekabet Parametreleri*

Rekabet Parametresi	Geleneksel Bankalar	Fintech ve Dijital Bankalar
Kuruluş Felsefesi	Şube odaklı, ürün merkezli	Dijital-yerleşik, müşteri merkezli
Teknoloji Altyapısı	Karmaşık miras sistemler	Mikro hizmetler, esnek bulut yapıları
Karar Mekanizmaları	Çok katmanlı, hiyerarşik	Çevik, veri odaklı ve hızlı
Müşteri İlişkisi	Güven ve fiziksel varlık üzerine kurulu	Kullanılabilirlik ve hız üzerine kurulu
Maliyet Yapısı	Yüksek operasyonel ve personel gideri	Düşük genel gider, yüksek teknoloji yatırımı

Kaynak: WEF (2025) ve Deloitte (2024) verilerinden uyarlanmıştır.

Tablo 2'de özetlenen yapısal farklılıklar, müşterilerin önemli bir kısmının dijital-yalnız bankalara geçmeye istekli olduğunu göstermekte; ancak güven ve regülasyon uyumu söz konusu olduğunda müşterilerin hâlen önemli ölçüde köklü bankalara yöneldiği, dolayısıyla rekabet dengesinin tamamen fintech'ler lehine kaymadığı da ortaya konmaktadır (Deloitte, 2024).

3.2. İş Birliği Modelleri: BaaS ve Gömülü Finans

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) 2025 yılı raporuna göre, araştırmaya katılan fintech firmalarının %84'ü halihazırda geleneksel finansal kurumlarla ortaklık yapmaktadır. Bu iş birliklerinin %52'si API entegrasyonları, %41'i teknoloji sağlayıcılığı ve %36'sı fonlama anlaşmaları üzerinden gerçekleşmektedir. Bu veriler, sektörde tam bir co-opetition (rekabetçi işbirliği) modelinin egemen olduğunu işaret etmektedir (WEF, 2025). Örneğin, BBVA'nın Meksika'da Uber ile gerçekleştirdiği iş birliğinde, bankanın BaaS altyapısı sayesinde sürücülere uygulama içinden doğrudan hesap ve kart ürünleri su-

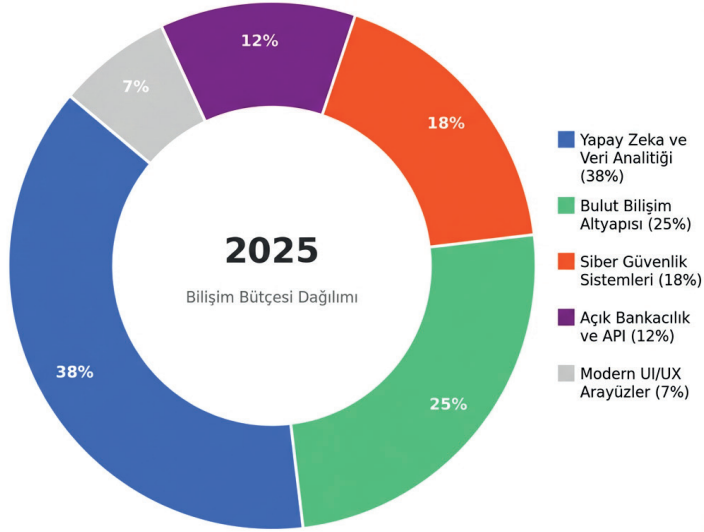
nulması, gömülü finans ve API tabanlı ortaklık modelinin tipik bir örneği olarak öne çıkmaktadır (BBVA, 2019; Wallarm, 2025).

Açık bankacılık (open banking), müşterilerin onayları dahilinde finansal verilerinin üçüncü parti kuruluşlarla güvenli API'lar üzerinden paylaşılmasına olanak tanıyan ve piyasa odaklı inovasyonu körükleyen temel bir kavramdır. Servis Modeli Bankacılığı (Banking-as-a-Service - BaaS) ise şirketlerin mevcut banka altyapısıyla entegre olarak kendi markaları altında finansal ürünler sunmalarını mümkün kılmaktadır. Bu modelin uzantısı olan gömülü finans (embedded finance), finansal hizmetlerin e-ticaret platformları gibi finansal olmayan dijital ortamlara doğrudan entegre edilmesiyle müşteri açısından görünmez bir bankacılık deneyimi yaratmaktadır (Fourthline, 2026; PwC, 2024). Bu ekosistem dinamikleri, bankaların dijital dönüşüm stratejilerinin yalnızca iç süreçlerle sınırlı kalmayıp dışsal iş birliği ağlarını da kapsadığını göstermektedir (Innopath, 2018).

4. BANKALARDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM STRATEJİLERİ

Bankacılık sektöründe dijital dönüşüm, günümüzde rekabet edebilirliğin vazgeçilmez koşulu hâline gelmiştir (Vial, 2019; Westerman vd., 2011, 2014). Bharadwaj'ın (2000) kaynak tabanlı görüş çerçevesinden hareketle değerlendirildiğinde, bilgi teknolojisi kapasitesi ile kurumsal performans arasındaki ilişki bankacılık sektöründe de doğrudan gözlemlenebilir niteliktedir. Bu çerçevede bankaların dijital dönüşüm stratejileri, yalnızca bir mobil uygulama güncellemesinden ibaret olmayıp; arka plan sistemlerinin (core banking) bulut teknolojilerine taşınmasını, yapay zekâ ile kişiselleştirilmiş finansal danışmanlık sunulmasını ve siber güvenlik altyapılarının sağlamlaştırılmasını kapsayan bütünsel bir yaklaşımı gerektirmektedir (Deloitte, 2024).

Bankalarda dijital dönüşüm stratejilerinin finansal boyutu incelendiğinde, Deloitte, Accenture ve Dünya Ekonomik Forumu'nun son raporları, bankaların dijital bütçelerinde yapay zekâ ve veri analitiği, bulut bilişim altyapısı, siber güvenlik ile açık bankacılık ve API entegrasyonlarının başlıca öncelik alanları olarak öne çıktığını göstermektedir (Deloitte, 2024; Accenture, 2025a; World Economic Forum, 2025). Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, bankaların dijital dönüşüm bütçelerinin önemli bir bölümünü müşterileri verisini anlamlandırmaya ve otonom hizmetler geliştirmeye dönük yapay zekâ ve veri analitiği projelerine yönelttiği; kalan kısmın ise bulut dönüşümü, siber güvenlik ve açık bankacılık altyapılarına ayrıldığı görülmektedir. Grafik 4, bu stratejik bütçe dağılımını görselleştirmektedir.

Grafik 4. Bankacılık Sektöründe 2025 Yılı Bilişim Bütçesi Dağılımı

Kaynak: Yazarlar tarafından Deloitte (2024), Accenture (2025a) ve KPMG (2025) raporlarından derlenmiştir.

Grafik 4'te sunulan bütçe projeksiyonu, bankacılık sektöründeki dijital dönüşümün işlem odaklı yapıdan veri ve zekâ odaklı bir modele evrildiğini kanıtlamaktadır. Sentez bulgulara göre bütçenin en büyük payını alan yapay zekâ ve veri analitiği (%38), Akbank (2025a) ve Garanti BBVA (2026) örneklerinde görüldüğü üzere, operasyonel verimliliğin ötesine geçerek hiper-kişiselleştirilmiş müşteri deneyiminin ana motoru haline gelmiştir. Bu yatırımı destekleyen bulut bilişim (%25) ve siber güvenlik (%18) kalemleri, dijitalleşen altyapının ölçeklenebilirliğini ve sistemsel dayanıklılığını garanti altına almaktadır (Deloitte, 2024; Accenture, 2025a). Açık bankacılık ve API entegrasyonlarına (%12) ayrılan pay ise bankaların kapalı devre sistemlerden çıkarak birer finansal ekosistem platformuna dönüşme stratejisini yansıtmaktadır (World Economic Forum, 2025). Sonuç olarak bu dağılım, bankaların teknolojik yatırımlarını sadece kanal modernizasyonu için değil, bütünsel bir dijital ekosistem inşası için yönettiklerini göstermektedir.

4.1. Yapay Zekâ ve Bulut Teknolojilerine Yatırım

Yapay zekâ, temel sohbet robotu etkileşimlerinin çok ötesine geçerek karmaşık sorguları yanıtlayan, kredi başvurularını yöneten ve kişiselleştirilmiş tavsiyeler sunan gelişmiş bir temel teknoloji konumuna yükselmiştir. Üretken yapay zekâ (GenAI) uygulamaları, bankaların müşteriye sunduğu deneyimi tahmine dayalı ve proaktif bir boyuta taşımaktadır. Bu çerçevede Tablo 3, dijital bankacılıkta yapay zekâ/GenAI, bulut bilişim, veri analitiği

ve siber güvenlik gibi başlıca yatırım önceliklerini ve bu alanlara atfedilen beklenen etkileri özetlemektedir (Tablo 3).

Tablo 3. *Dijital Bankacılık Yatırım Öncelikleri ve Beklenen Etkiler (2025)*

Yatırım Alanı	2025 Önceliği	Beklenen Etki
Yapay Zekâ (AI/GenAI)	Operasyonel asistanlar, risk skorlama	Çift haneli verimlilik artışları, hiper-kişiselleştirme
Bulut Bilişim (Cloud)	Hibrit ve çoklu bulut stratejileri	Ölçeklenebilirlik, altyapı esnekliği ve bilişim maliyetlerinde azalma
Veri Analitiği	Gerçek zamanlı veri işleme, öngörü modelleri	Proaktif risk yönetimi, çapraz satış ve ürün önerilerinde başarı artışı
Siber Güvenlik	AI tabanlı tehdit tespiti, sıfır bilgi ispatı (ZKP) gibi ileri kriptografik çözümler	Müşteri güveninin güçlenmesi ve regülatif uyumun desteklenmesi

Kaynak: Deloitte (2024), Accenture (2025a) ve Fineksus (2025) raporlarından derlenerek yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

Bulut bilişim alanında bankalar, tekil sağlayıcıya bağımlılığı azaltmak ve esnekliği artırmak amacıyla hibrit ve çoklu bulut stratejilerini benimsemektedir. Bu yaklaşım, operasyonel verimliliği artırırken ölçeklenebilir ve maliyet açısından daha etkin bir bilişim altyapısı sunmakta; aynı zamanda tedarikçi kaynaklı kesinti ve fiyatlama risklerini de azaltmaktadır (DXC Technology, 2023; Grant Thornton, 2025).

4.2. Çok Kanallı Yaklaşım ve Müşteri Deneyimi

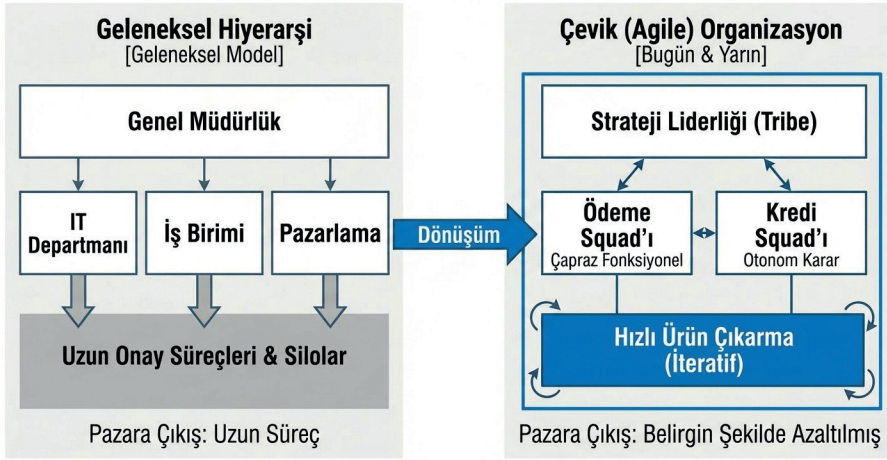
Dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknoloji yatırımlarıyla ölçülemez; müşteri deneyiminin bütünlük ve kesintisiz kılınması da en az altyapı kadar kritik öneme sahiptir. Khanboubi ve arkadaşları (2019), dijital bankacılık 3.0 çerçevesinde çok kanallı yönetimin (omni-channel management), müşteri temas noktalarında tutarlı deneyim sunmaya ve şube, web, mobil ile çağrı merkezi kanalları arasındaki köprüleri güçlendirmeye odaklandığını vurgulamaktadır. Nazaritehrani ve Mashali'nin (2020) bankacılıkta dijital dönüşüm evrelerine ilişkin modeli ise bu sürecin teknolojik olduğu kadar organizasyonel ve kültürel bir dönüşüm gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Stratejik yatırımların ve müşteri deneyimi anlayışının bu bölümde ortaya konulan çerçevesi, kurumların bu dönüşümü gerçekleştirebilmesi için gereken örgütsel yapı ve liderlik kapasitesini anlamayı gerektirmektedir; bu konu bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

5. ORGANİZASYONEL DÖNÜŞÜM VE DİJİTAL LİDERLİK

Dijital dönüşümün örgütsel boyutu incelendiğinde, teknoloji yatırımlarının ancak doğru bir yönetim felsefesi ve kurum kültürüyle desteklendiğinde anlamlı sonuçlar ürettiği görülmektedir (Lóska ve Uotila, 2024). Kotter'in (1996) sekiz aşamalı değişim modeli bu bağlamda analitik bir çerçeve

sunar; güçlü bir değişim koalisyonu oluşturmak, aciliyet duygusu yaratmak ve kısa vadeli kazanımları görünür kılmak, dijital dönüşüm liderliğinin temel sorumluluklarıdır. Geleneksel bankacılığın çok katmanlı, hantal ve silolara bölünmüş hiyerarşik yapısı, pazarın gerektirdiği hızı ayak uyduramamaktadır; bu nedenle dijital dönüşüm, bankaları ürün odaklı, çapraz fonksiyonel takımlardan oluşan çevik (Agile) organizasyon modellerine geçiş yapmaya itmektedir (Mahadevan, 2017; Delava vd., 2021). Bu dönüşüm, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve pazara çıkış süresini (time-to-market) önemli ölçüde kısaltmaktadır (Mahadevan, 2017; Delava vd., 2021). Şekil 1, geleneksel hiyerarşik yapı ile Tribe-Squad temelli çevik organizasyon modelinin karşılaştırmalı yapısını görselleştirmektedir.

Şekil 1. Bankalarda Hiyerarşiden Çevik Yapıya Geçiş



Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir. Mahadevan (2017); Taribuka et al., 2020; Delava vd. (2021)'den esinle yazarlar tarafından düzenlenmiştir.

Şekil 1, geleneksel hiyerarşik yapı ile Tribe-Squad temelli çevik modeli karşılaştırmaktadır. ING örneğinde olduğu gibi, çevik organizasyon modeline geçiş bankalarda yaygınlaşmaktadır (Mahadevan, 2017). Akbank'ın 100'ün üzerinde Scrum takımından oluşan çevik yapılanması ve proje tamamlama sürelerindeki belirgin kısalma da, bu modelin time-to-market açısından sağladığı performans farkını somutlaştırmaktadır (Akbank, 2025a).

5.1. Çevik Yönetim ve Yeni Çalışma Modelleri

Bankacılıkta çeviklik, pazar değişimlerine ve müşteri ihtiyaçlarına gerçek zamanlı yanıt verebilme yeteneğidir. Örgütsel iletişim ve değişim süreçlerine ilişkin bulgular, açık ve katılımcı iletişimin çalışanların uyumunu ve performansını desteklediğini göstermektedir (Akan vd., 2016). Çalışanların sürekli olarak yeni dijital yetkinlikler (upskilling) kazanması, bankaların

VUCA dünyasında ayakta kalmasını sağlayan temel bir dinamik kapasite hâline gelmektedir.

Çevik yönetim modeli artık yalnızca BT ekipleri için değil, tüm organizasyon için bir çalışma kültürü haline gelmektedir (KPMG, 2024). Ürün takımları, iş ve teknoloji uzmanlarını bir araya getirerek hızlı karar alma ve iteratif geliştirme süreçlerini mümkün kılmakta; böylece klasik proje yönetimi anlayışını köklü biçimde dönüştürmektedir (KPMG, 2024; McKinsey, 2018).

5.2. Dijital Liderlik ve Kültürel Dönüşüm

Dijital dönüşümü yönetecek liderlerin, geleneksel yöneticilik vasıflarının ötesinde dijital liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Dijital lider; salt teknolojiyi kullanan değil, iş stratejisini dijital varlıklar etrafında yeniden kurgulayan ve çalışanları bu vizyona ortak eden kişidir (TechTarget, 2023; Albannai vd., 2024). Bu çerçevede Baş Dijital Yöneticisi (CDO) ve Baş Deneyim Yöneticisi (CXO) gibi yeni liderlik pozisyonlarının önemi giderek artmaktadır.

Kurumsal kültürel atalet (inertia) ve değişime direnç, dijitalleşmenin önündeki en büyük organizasyonel engellerden biridir; bu engellerin aşılması, üst yönetimin tam bağlılığını, iç iletişim stratejilerini ve çalışanlara yönelik sürekli eğitim yatırımlarını gerektirmektedir. Lóska ve Uotila'nın (2024) kurumsal bankacılıkta dijital dönüşüme ilişkin çalışması, insan faktörünün teknoloji kadar kritik olduğunu ve dijitalin insanı desteklediği (digital augments human) bir modelin en sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.

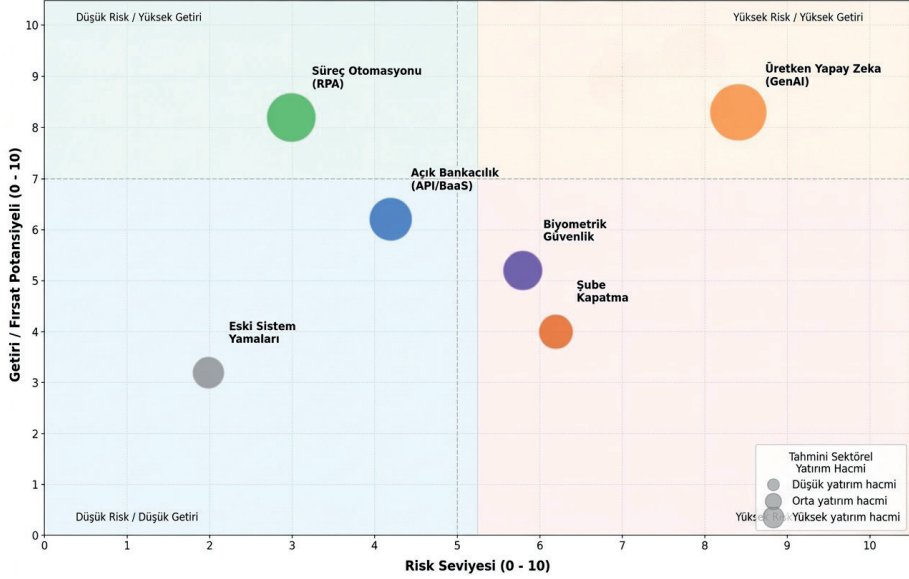
6. RİSKLER VE REGÜLASYON

Dijital dönüşüm, bankacılık sektörüne önemli fırsatlar sunarken beraberinde sofistike riskler de getirmektedir; 2025 yılında siber güvenlik ve regülatif uyum, salt operasyonel bir zorunluluk olmaktan çıkarak kurumsal güven inşasının stratejik bir bileşeni hâline gelmektedir (Accenture, 2025a; KPMG, 2025).

Yönetimsel kararlar, inovasyonun getirdiği fırsatlar ile operasyonel ve regülatif riskler arasındaki dengeyi bulmayı gerektirmektedir (AMRO, 2025; World Economic Forum, 2025). Her yeni teknoloji yüksek getiri vaat etse de, güvenlik açıkları, veri gizliliği ihlalleri ve yüksek adaptasyon maliyetleri gibi çeşitli riskleri beraberinde getirmektedir (KPMG, 2025; SAS, 2025). Grafik 5, bankacılık sektöründeki altı temel dijital girişimi; risk seviyesi (0–10) ve getiri/fırsat potansiyeli (0–10) eksenlerinde konumlandırarak, balon büyüklükleri aracılığıyla tahmini sektörel yatırım hacmini görselleştirmektedir. Matriksin sol üst bölgesi, düşük riskle birlikte yüksek verimlilik ve getiri potansiyeli sunan uygulamaları; sağ üst bölge ise yüksek getiri vaadini, görece yüksek etik, operasyonel ve regülatif risklerle birlikte barındıran teknolojileri temsil

etmektedir. Grafik 5’de, süreç otomasyonu (RPA) ve gelişmiş mobil arayüzler görece düşük risk/yüksek getiri kümesinde; üretken yapay zekâ (GenAI) ve kripto servisleri ise yüksek getiri/fırsat ile birlikte önemli regülatif riskler içeren alanlar olarak konumlanmaktadır.

Grafik 5. Bankacılık Sektörü de Dijital Girişimlerin Risk-Fırsat Matrisi



Kaynak: Yazarlar tarafından derlenmiştir. Accenture (2025a); Deloitte (2024); KPMG (2025).

Grafik 5’teki risk, getiri ve yatırım hacmi değerleri, ilgili rapor bulgularının sentezine dayanan gösterge niteliğinde tahmini değerlerdir. Kurumdan kuruma önemli farklılıklar söz konusu olabilir. Bu tür görsel sentezlerin temel işlevi, mevcut raporlarda dağınık biçimde yer alan bulguları bütünlük bir kavramsal çerçevede konumlandırmaktır. Süreç otomasyonu düşük riskle yüksek verimlilik getirisi sağlarken; üretken yapay zekâ yüksek getiri potansiyeliyle birlikte ciddi etik ve regülatif riskler barındırmaktadır. Açık bankacılık (API/BaaS), orta risk düzeyiyle stratejik yatırım alanı özelliğini korumaktadır. X eksenini risk seviyesini (0: minimum risk – 10: maksimum risk), Y eksenini getiri/fırsat potansiyelini (0: düşük – 10: yüksek), balon büyüklüğü ise tahmini sektörel yatırım hacmini göstermektedir. Süreç Otomasyonu (RPA), düşük riskle yüksek verimlilik getirisi sağlayan ideal konumda yer alırken; Üretken Yapay Zekâ yüksek getiri potansiyeliyle birlikte ciddi etik, regülatif ve operasyonel riskler barındırmaktadır. Açık Bankacılık (API/BaaS), orta risk düzeyi ve yüksek ekosistem fırsatıyla stratejik yatırım alanı olma özelliğini korumaktadır. Eski sistem yamaları ise düşük getiri ve az yatırım ile minimum öncelik kategorisinde konumlanmaktadır. Skor değerleri gösterge niteliğindedir.

6.1. Siber Güvenlik Tehditleri ve Sıfır Güven Mimarisi

2025 yılında bankalar için siber güvenlik tehditleri, basit kimlik avı (phishing) e-postalarının çok ötesine geçmiştir. Üçüncü taraf platformlar, bulut altyapıları ve miras sistemler arasındaki entegrasyon noktaları, saldırıların birincil hedefi haline gelmiştir. Tedarikçilerin ve hizmet sağlayıcıların yalnızca yaklaşık üçte birinin sürekli izlenmesi, sistemik bir zafiyet yaratmakta; tedarikçi riski (vendor risk) bu nedenle bankacılık siber güvenliğinin en kritik kör noktalarından biri olarak öne çıkmaktadır (Tait ve Sharma, 2025).

Ransomware-as-a-Service modellerinin yaygınlaşması ve yapay zekâ destekli deepfake saldırıları, savunma mekanizmalarının da yapay zekâ ile güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda bankalar, Sıfır Güven (Zero Trust) mimarilerini benimseyen ve operasyonel dayanıklılık (resilience) planlarını düzenli senaryo testleriyle sürekli gözden geçiren bir güvenlik paradigmasına geçmek durumundadır. Güçlü Müşteri Kimlik Doğrulaması (SCA) ve davranışsal biyometri, bu yeni paradigmanın artık istisnai değil, giderek standart hale gelen bileşenleri olarak öne çıkmaktadır (Kaspersky, 2025).

6.2. Regülatif Dönüşüm ve Merkez Bankası Dijital Paraları

Regülatörler, 2025 yılını giderek artan biçimde bir “regülatif dönüşüm” dönemi olarak tanımlamaktadır (KPMG, 2025). Avrupa’daki PSD2 gibi açık bankacılık regülasyonları, finansal piyasalarda müşteri verilerinin yetkili üçüncü taraflarla paylaşımını zorunlu kılarak rekabeti artırmış ve sektörde standartları yeniden şekillendirmiştir. DORA (Dijital Operasyonel Dayanıklılık Yasası) ve GDPR ise finansal kurumların hem dijital operasyonel esnekliklerini korumalarını hem de müşteri verilerini şeffaf ve güvenli biçimde yönetmelerini şart koşan tamamlayıcı çerçeveler olarak öne çıkmaktadır (KPMG, 2025).

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) tarafından yürütülen Dijital Türk Lirası Projesi, 2025 yılı itibarıyla ikinci faz kapsamında programlanabilir ve çevrimdışı ödeme yetkinliklerine odaklanan çalışmalarda önemli ilerlemeler kaydetmiştir (TCMB, 2025). Programlanabilir ödemeler, çevrimdışı ödeme imkânı ve birlikte çalışabilirlik ile gizlilik odaklı veri mekanizmaları bu fazın öne çıkan boyutlarıdır. Dijital Türk Lirası, bankaların operasyonel maliyetlerini düşürme, ödeme sistemlerini modernize etme ve yeni kullanım senaryoları geliştirme konusunda stratejik bir fırsat sunmaktadır (TCMB, 2025). Risk ve regülasyon boyutunun bu bölümde çerçevelenmesinin ardından, bankacılık sektöründe karar süreçlerinin temeline yerleşen veri odaklı analitik yönetim anlayışı bir sonraki bölümde incelenmektedir.

7. VERİ ODAKLI BANKACILIK VE ANALİTİK YÖNETİM

Veri, dijital bankacılığın stratejik karar alma altyapısı olarak konumlanmaktadır. Veri odaklı karar alma (Data-Driven Decision Making - DDDM), bankaların reaktif bir modelden öngörülü (predictive) bir modele geçmesini sağlamakta; büyük veri analitiği ve gelişmiş algoritmalar, bankacılık yönetiminde daha nesnel ve tahminleyici bir karar çerçevesi sunmaktadır (JurisTech, 2025).

Analitik yönetim uygulamalarının en fazla değer yarattığı alanlardan biri risk yönetimi ve dolandırıcılık tespiti (Davitaia, 2025). Geleneksel kural tabanlı risk modelleri, giderek yapay zekâ ve makine öğrenimi tabanlı algoritmalarla yer değiştirmekte; bu algoritmalar, özellikle dijital ödemelerde daha gelişmiş ve gerçek zamanlı dolandırıcılık tespiti imkânı sunmaktadır. Bu algoritmalar, milyonlarca işlemi gerçek zamanlı olarak tarayarak anormallikleri ve insan gözünden kaçabilecek dolandırıcılık örüntülerini saniyenin altında sürelerde tespit edebilmektedir.

Tablo 4. Veri Odaklı Analitik Yönetim – Geleneksel ve 2025 Dönemi Karşılaştırması

Analitik Uygulama Alanı	Geleneksel Yöntem	Veri Odaklı (2025) Yöntemi
Kredi Risk Değerlendirmesi	Statik gelir belgeleri, geçmiş ödemeler	AI destekli nakit akış tahmini, davranışsal analiz
Dolandırıcılık Tespiti	Kural tabanlı (Limit aşımı vb.)	Gerçek zamanlı anomali tespiti ve profil izleme
Müşteri Kaybı	Müşteri ayrıldıktan sonra aksiyon	Ayrılma ihtimalini öngören proaktif teklifler
Operasyonel Verimlilik	Haftalık/Aylık raporlama	Gerçek zamanlı performans dashboardları

Kaynak: JurisTech (2026), Deloitte (2024) ve TrustDecision (2025) raporlarından derlenerek uyarlanmıştır.

Tablo 4, bankalarda geleneksel odaklı analitik yöntemi ve günümüz yöntemleri karşılaştırmaktadır. Geleneksel yaklaşımlardan veri odaklı modellere geçişin kredi riski yönetimi, dolandırıcılık tespiti, müşteri ilişkileri ve operasyonel verimlilik üzerindeki somut etkilerini özetlemektedir. Tablo incelendiğinde kredi risk değerlendirmesi ve dolandırıcılık tespitinde kural tabanlı sistemlerden gerçek zamanlı, AI destekli modellere geçiş; müşteri kaybı ve operasyonel verimlilikte ise reaktif raporlamadan öngörücü ve proaktif karar destek mekanizmalarına yönelim olduğu görülmektedir.

7.1. Hiper-Kişiselleştirme ve Müşteri Analitiği

Bankalar müşteri analitiğinde ciddi bir dönüşüm içindedir. Artık sadece “ne oldu?” sorusuna cevap veren betimsel analizlerle yetinmemektedirler. “Ne olacak?” ve “ne yapmalıyız?” sorularını yanıtlayan tahminsel ve kuralcı mo-

dellere geçilmektedir (Intelligent Fintech, 2024). Müşterinin işlem geçmişine ve dijital ayak izine bakılarak, örneğin nakit sıkıntısı ne zaman yaşanabilir, hangi finansal ürüne ne zaman ihtiyaç duyulabilir gibi sorular önceden yanıtlanabilmektedir. Bu dönüşüm, bankaların müşteri ihtiyaçlarını öngören finansal danışmanlara dönüşmesini sağlamaktadır. Hiper-kişiselleştirme, her müşteriye benzersiz bir deneyim sunulmasını ifade etmektedir. Nitekim son dönem çalışmalar, bu tür kişiye özel hizmetlerin hem müşteri memnuniyetini hem de gelirleri gözle görülür biçimde artırdığını ortaya koymaktadır (Nair, 2024).

8. TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜ VAKA ANALİZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde Garanti BBVA, Akbank ve Türkiye İş Bankası örnekleri, dijital dönüşüm stratejilerinin farklı iş modellerindeki yansımalarını somutlaştırmak amacıyla çoklu vaka çalışması olarak ele alınmıştır (Yin, 2018).

Türkiye özelinde bakıldığında bankacılık sektörüne ilişkin araştırma sonuçları, dijital bankacılığın özellikle mobil kanallar üzerinden günlük finansal işlemlerin ana platformu hâline geldiğini göstermektedir (Bilcan ve Alacahan, 2024). Örneğin pandemi döneminde temassız ödeme işlemleri ve dijital kanal işlem hacmi belirgin şekilde artmıştır. Şubeye gitme ihtiyacı buna paralel olarak azalmıştır (Eti, 2022). Sektörel çalışmalar, dijital kanalların kullanım sıklığının birçok işlem türünde geleneksel şube bankacılığını geride bıraktığını ortaya koymaktadır (TKBB, 2021).

8.1. Garanti BBVA: Hiper-Kişiselleştirilmiş Mobil Deneyim

Garanti BBVA 2025 stratejisinde üretken yapay zekâyı sıradan bir araç değil, hizmet modelinin merkezine konumlandırmaktadır. 17,9 milyon aktif dijital müşteriye sahip banka, işlemlerinin %99'unu şube dışı kanallardan yürütmektedir (Garanti BBVA, 2025). "Aracım, Evim, Seyahatim" gibi yaşam tarzı odaklı menülerle bankacılığı günlük hayatın doğal bir parçası haline getirmeyi hedeflemektedir. Uygulama otonom müşteri deneyimini ön plana çıkarmaktadır (Garanti BBVA, 2024). Bu yaklaşım, geleneksel "ürün merkezli" bankacılıktan, müşteri yaşam döngüsüne odaklanan bir anlayışa geçişin somut örneğini oluşturmaktadır.

8.2. Akbank: Agentic AI ve Çevik Organizasyon

Akbank 2025'te teknoloji yatırımlarını yüzde 50'den fazla artırarak 315 milyon dolara çıkarmış ve otonom yapay zekâ ajanlarına dayalı "Agentic AI" dönemini başlatmayı hedef olarak belirlemiştir (Akbank, 2025a). Son beş yılda bu alana 1 milyar doların üzerinde kaynak aktaran banka, 2.500 teknoloji profesyoneli ve 240'ı aşkın çevik takımıyla bankacılık hizmetlerini bir teknoloji şirketi hızında piyasaya sunmaktadır. Çevik takım yapısına geçiş de, proje tamamlama hızını yaklaşık yüzde 25 oranında artırmıştır. Ankara'da

kurulan yeni Başkent Veri Merkezi ise bu büyümenin altyapısal güvencesini oluşturmaktadır.

8.3. Türkiye İş Bankası: Teknoloji Üreten Banka ve NAYS

Türkiye İş Bankası, 2025 yılında 4,6 trilyon TL aktif büyüklüğe ulaşarak Türkiye'nin en büyük özel bankası konumunu pekiştirmiş oldu (Türkiye İş Bankası, 2025). Bankanın dönüşüm stratejisi, Softtech gibi teknoloji iştirakleri üzerinden kurgulanan “teknoloji üreten banka” modeline dayanmaktadır. Softtech tarafından geliştirilen NAYS uygulaması, geleneksel bankacılığın hantal süreçlerinden bağımsız olarak e-ticaret siteleriyle gömülü finans ekosistemleri kurabilen yenilikçi bir platform örneğidir (Softtech, 2025). Softtech'in LiveWell ve GullsEye gibi iç girişimcilik projeleri de banka bünyesinden çıkan fikirlerin bağımsız şirketlere dönüşebildiğinin somut kanıtlarıdır.

8.4. Katılım Bankacılığı ve Dijital Dönüşüm

Türkiye’de katılım bankacılığı dijital dönüşüm sürecinde geleneksel bankacılıkla aynı yönde ilerlemekte ama kendine özgü bir çizgisi bulunmaktadır. EY ve TKBB’nin birlikte yürüttüğü kapsamlı kapsamlı araştırma, sektörün dijital ekosisteme nasıl entegre olduğunu, açık bankacılık uygulamalarını ve servis modeli bankacılığına doğru yaşanan ağırlık değişimini net bir şekilde ortaya koymaktadır (EY ve TKBB, 2021). Bu çalışmada ayrıca konvansiyonel bankacılıkta aktif dijital müşteri sayısının 2020–2021 döneminde yüzde 17,1 artışla 73,4 milyona ulaştığı; katılım bankalarının da dijital müşteri tabanını yüzde 16,3 oranında büyütürken bu eğilimi paralel biçimde takip ettiği raporlanmaktadır. Katılım bankacılığının dijital dönüşümündeki temel ayrışma noktası, ürün tasarımı ve müşteri iletişimde şeffaflık ve adalet ilkelerine yapılan vurgudur. Katılım bankalarının geliştirdiği dijital platformlar; kâr-zarar ortaklığı esasına dayanan ürünlerin anlaşılır biçimde sunulması, müşteri onay mekanizmalarının dijital ortama taşınması ve şeffaf ücretlendirme modelleriyle bu ilkeleri teknolojik çözümlere yansıtmaktadır. Bir yandan da API ekosistemleri üzerine kurulan fintech iş birlikleri, katılım bankacılığına özgü ürün yelpazesini genişletmekte; geleneksel kurumlarla teknoloji şirketleri arasındaki ilişki salt rekabetten çıkıp simbiyotik bir co-opetition modeline doğru evrilmektedir. Öte yandan katılım bankacılığı sektörünün, müşteri tabanı büyüklüğü ve teknoloji yatırım kapasitesi bakımından daha büyük ölçekli konvansiyonel bankalarla kıyaslandığında görece sınırlı kaldığı ve bu durumun dijital dönüşüm hızını kısmen yavaşlattığı da göz önünde bulundurulmalıdır.

9. TARTIŞMA

Dijital dönüşümün bankacılık sektöründe yarattığı yönetsel etki, ilk bakışta düşünüldüğünden daha derin. Bankalar artık sadece işlem yapılan yerler olmaktan çıkmakta; müşteri deneyimi üreten teknoloji platformlarına

dönüşmek zorunda kalmaktadır. Vial (2019) dijital dönüşümü kesintisiz bir kurumsal iyileştirme süreci olarak tanımlamıştı ve buradaki bulgulara bakıldığında onun çizdiği çerçeveye büyük ölçüde örtüşen bir tablo karşımıza çıkmaktadır.

Dijitalleşme bir yandan işlem hızını ve verimliliği artırırken öte yandan müşteriye bankadan duygusal olarak uzaklaştırmaktadır. Literatürde uzun süredir tartışılan bu gerilim, üretken yapay zekâ ve büyük veri analitiğiyle birlikte yeni bir boyut kazanmıştır. Bankalar hiper-kişiselleştirilmiş deneyimler yaratarak bu açığı kapatma şansı yakalamıştır (Accenture, 2025b).

Rekabet dinamikleri de köklü biçimde değişmiştir. Açık bankacılık ve BaaS modelleri, fintech ile bankalar arasındaki rekabet dinamiklerini köklü biçimde değiştirmiştir. Yıkıcı inovasyon literatürü her ne kadar yenilikçi firmaların yerleşik oyuncuları saf dışı bırakmasını öngörse de finans sektöründe tablo farklıdır. Ağır regülasyonlar ve güven unsurunun ağırlığı, tarafları birbirini tamamlayan hibrit bir co-opetition modeline doğru itmiştir (Klus vd., 2019). WEF ve McKinsey'in 2023–2024 dönemi raporları da bu iş birliklerinin her iki taraf için kazanım ürettiğini teyit etmektedir (WEF, 2024; McKinsey, 2023).

Bulgulara bakıldığında birbiriyle bağlantılı iki kritik gerilim noktası dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki verimlilik ile müşteri ilişkisi arasındaki hassas denge: dijitalleşme işlem hızını artırırken müşteri bağıını zayıflatmakta, bu durum dijital bankacılık yazınında uzun süredir tartışılan temel bir ikilem olarak karşımıza çıkmaktadır (Deloitte, 2021; Yadava vd., 2025). Garanti BBVA ve Akbank deneyimleri, üretken yapay zekâ ile hiper-kişiselleştirmenin bu boşluğu kısmen kapattığını göstermektedir. Ne var ki çözümün geniş ölçekte uygulanabilirliği ve müşteri güveni üzerindeki uzun vadeli etkisi hâlâ yeterince araştırılmış değil.

İkinci gerilim noktası ise dinamik yetenekler perspektifinden (Teece vd., 1997) bakıldığında netleşmektedir. Bu bakış açısına göre sürdürülebilir rekabet avantajı, eldeki kaynakların miktarında değil; fırsatları sezebilme, değerlendirebilme ve kaynakları yeniden yapılandırabilme becerisinde gizli. Türkiye'deki vaka analizleri de bu öngörüğü desteklemektedir: Akbank'ın 240'tan fazla çevik takımla oluşturduğu örgütsel yapı, İş Bankası'nın Softtech üzerinden geliştirdiği iç girişimcilik ekosistemi bunun elle tutulur göstergeleridir. Peki bu avantajlar ne ölçüde taklit edilebilir? Rogers'ın (2003) inovasyon yayılımı teorisinden bakıldığında, erken benimseyici olmanın sağladığı üstünlüğün kalıcılığı ciddi bir soru işareti taşımaktadır. Öte yandan Akbank'ın son beş yılda teknoloji harcamalarını 315 milyon dolara çıkarması, 2.500 teknoloji profesyoneliyle çevik ekiplerini büyütmesi; İş Bankası'nın da Softtech aracılığıyla NAYS, LiveWell ve GullsEye gibi platformları hızla ticarileştirme-

si, bütün bunlar dinamik yeteneklerin somut finansal ve örgütsel sonuçlara dönüştüğünü göstermektedir (Akbank, 2025a; Softtech, 2025).

Tüm bu tartışmalardan yola çıkarak bu bölüm, TÖE (Teknolojik-Örgütsel-Ekosistem) Modeli olarak adlandırdığımız kuramsal bir senteze ulaşmaktadır. Modelin temel argümanı, “sürdürülebilir dijital dönüşüm, bir-biriyle etkileşim içindeki üç kapasite düzeyinin eşzamanlı olgunlaşmasını gerektirmekte”dir. *Teknolojik kapasite* düzeyinde bulut, yapay zekâ ve API altyapılarına yönelik yatırımlar teknik temeli kurmaktadır. *Örgütsel kapasite* düzeyinde çevik takım yapıları, dijital liderlik nitelikleri ve kültürel değişim yönetimi bu temeli kurumsallaştırmaktadır. *Ekosistem kapasitesi* düzeyinde ise fintech iş birlikleri, BaaS platformları ve açık bankacılık entegrasyonları değer zincirini genişletmektedir. Bu üç düzey birlikte ilerlemezse, teknoloji yatırımlarının kurumsal başarıya dönüşemediği, literatürde bu durumu belirleyen pek çok çalışma mevcut (Westerman vd., 2014; Vial, 2019).

Çalışmanın birtakım sınırlılıklarını da belirtmek gerekir. Kullanılan veri seti ağırlıklı olarak 2021–2025 dönemini kapsamaktadır. Dolayısıyla daha uzun vadeli yapısal dönüşümlerin tam resmini çizdiğini söylemek güç. Ampirik kısım yalnızca Türkiye’deki üç büyük mevduat bankasıyla sınırlı; bu da bulguların başka ülkelere ya da farklı banka türlerine doğrudan genellenmesini zorlaştırmaktadır. Nicel göstergelerin önemli bir bölümü TBB ve ilgili kurumların ikincil verilerine dayanmakta, bu da sınıflandırma tercihleri üzerinde araştırmacı kontrolünü kısıtlamaktadır. Vaka analizleri nitel derinlik sağlasa da sınırlı örneklem nedeniyle bulguların kavramsal açıklama düzeyinde değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

10. SONUÇ

2025 yılı itibarıyla bankacılıktaki dijital dönüşümün salt teknik bir alt-yapı meselesi olmadığı artık çok açık. Dönüşüm, kurumsal olgunluğun bü-tünsel bir sınavı haline gelmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında, kalıcı rekabet avantajının tek başına teknoloji yatırımıyla gelmediği görülmekte; teknolojik, örgütsel ve ekosistem kapasitelerinin hep birlikte geliştirilmesi gerekmektedir. Bölüm 9’da TÖE Modeli olarak çerçevelenen bu üç boyutlu kapasite yaklaşımı, söz konusu bütünsel bakışın kuramsal zeminini oluşturmaktadır.

Türkiye bankacılık sektörü güçlü sermaye tabanı, hızla yükselen mobil bankacılık kullanım oranları ve öncü kurumların inovatif iş modelleriyle gelişmekte olan ekonomiler arasında dikkat çekmektedir (BDDK, 2025; TBB, 2026). Garanti BBVA, Akbank ve İş Bankası özelindeki incelemeler, küresel dönüşüm dinamiklerinin yerel koşullara başarıyla uyarlanabildiğini somut biçimde göstermiştir. Ancak bu başarının kalıcı olması, teknoloji yatırımlarının örgütsel olgunlukla desteklenmesine ve regülatif uyum kapasitesinin korunmasına bağlı olmaya devam edecektir.

Gelecek araştırmalar açısından birkaç öncelikli yön belirginleşmektedir: (1) Merkez bankası dijital paralarının ticari banka bilançoları, fon maliyeti ve finansal aracılık işlevi üzerindeki yapısal etkilerinin ampirik olarak incelenmesi. (2) Üretken yapay zekâ uygulamalarının kredi skorlama ve risk değerlendirme süreçlerinde yaratması muhtemel etik önyargılar ve bunlara yönelik düzenleyici yanıtların araştırılması ve (3) BaaS ve gömülü finans iş modellerinin müşteri–banka ilişkisi ve uzun vadeli sadakat örüntüleri üzerindeki etkilerinin boylamsal çalışmalarla ölçülmesi de üzerinde durulması gereken kritik bir konu.

KAYNAKÇA

- Accenture (2025a). *Banking: The future is back – Top 10 trends shaping the industry in 2025 and beyond*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/top-10-trends-banking-2025>
- Accenture (2025b). *Global Banking Consumer Study 2025: Making digital banking feel more human*. Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Accenture-Global-Banking-Consumer-Study-2025-Report.pdf>
- Akan, B., Ülker, F. E., & Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, 14(1), 53–67. <https://er.ef.untz.ba/index.php/er/article/view/114>
- Akbank (2025a). Akbank'tan 315 milyon dolarlık teknoloji yatırımı [Basın açıklaması]. Akbank T.A.Ş. <https://www.bloomberght.com/akbanktan-315-milyon-dolarlik-teknoloji-yatirimi-3742675>
- Akbank. (2025b). 2025 entegre faaliyet raporu. İstanbul: Akbank T.A.Ş. <https://www.akbankinvestorrelations.com/tr/yayinlar/yil-liste/Faaliyet-raporlari/317/0/0>
- Garanti BBVA. (2026). Garanti BBVA Mobil, 17.9 milyon aktif müşteriye ulaştı. <https://www.garantibbva.com.tr>
- Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, 32(6), 2250–2275. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>
- AMRO - ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (2025). *Banking sector in the digital age: Balancing innovation and stability* (ASEAN+3 Regional Economic Outlook 2025, Chapter 3). AMRO. https://amro-asia.org/wp-content/uploads/2025/10/AMRO-AFSR-2025_Chapter-3.pdf
- Tait, C. J., & Sharma, H. (2025). *Cybersecurity in banking: Trends and tactics for 2025*. Baker Tilly Insights. <https://bakertilly-dev-80a63c66fca4.herokuapp.com/insights/cybersecurity-in-banking-trends-and-tactics>
- Bank for International Settlements (2020). *A two-sided affair: Banks and tech firms in banking* (FSI Insights on policy implementation No. 60).
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) (2021). *Bankalarca kullanılacak uzaktan kimlik tespiti yöntemlerine ve elektronik ortamda sözleşme ilişkisinin kurulmasına ilişkin yönetmelik* (Resmî Gazete, 01.04.2021, Sayı: 31441).
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) (2025). *Türk bankacılık sektörünün konsolide olmayan ana göstergeleri – Aralık 2025*. BDDK. <https://www.bddk.org.tr/Veri/EkGetir/8?ekId=590>
- BBVA (2019, 1 Ekim). *BBVA, in alliance with Uber, launches first banking product in Mexico that operates in a third party app*. <https://www.bbva.com/en/innovati->

on/bbva-in-alliance-with-uber-launches-the-first-banking-product-in-mexico-that-operates-in-a-third-party-app/

- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169-196. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bilcan, T. & Alacahan, N. D. (2024). Bankacılık sektöründe dijitalleşme düzeyinin dijital bankacılık uygulamalarına etkisi. *Journal of Life Economics*. 11(1), 31-46, <https://doi.org/10.15637/jlecon.2287>
- Davitaia, A. (2025). Artificial intelligence and machine learning in fraud detection for digital payments. *International Journal of Science and Research Archive*, 15(3), 714-726. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2025.15.3.1784>
- Deloitte (2021). *Building on the digital banking momentum*. Deloitte Insights.
- Deloitte (2024). *Digital Banking Maturity 2024: Global digital retail banking survey* (Dijital Bankacılık Olgunluğu 2024). Deloitte. <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html>
- Deloitte (2025). *Digital transformation in banking: Winning in the future of digital banking*. <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/financial-services/about/digital-banking-landscape.html>
- Delava, F., Berrada, Y., Withers, M., & Berez, S. (2021). For financial services firms, time for agile methods to bust through IT walls. Bain & Company. <https://www.bain.com/insights/for-financial-services-firms-time-for-agile-methods-to-bust-through-it-walls/>
- DXC Technology (2023). *Banks improve scalability and leverage investments with hybrid cloud*. DXC Technology. <https://dxc.com/insights/knowledge-base/paper/banks-leverage-investments-with-hybrid-cloud>
- Eti, H. S. (2022). Effect of the Covid-19 pandemic on electronic payment systems in Turkey. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2022(2), 142-165. <https://doi.org/10.56337/sbm.1166417>
- EY, & Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) (2021). Katılım bankacılığı dijital araştırma raporu 2021. EY ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği. <https://www.tkbb.org.tr/faaliyetler/yayinlar/dijital-arastirma-raporu>
- Fineksus (2025). *Top banking and fintech trends for 2025*. Fineksus Research. <https://fineksus.com/top-banking-and-fintech-trends-for-2025/>
- Fourthline. (2026). *What is Embedded Finance?* <https://www.fourthline.com/glossary/embedded-finance-definition>
- Garanti BBVA (2025). *2025'te dijital bankacılık yeniden tanımlandı*. Garanti BBVA Kurumsal İletişim. <https://www.garantibbva.com.tr/kurumsal-iletisim/garanti-bbva-mobil-2025-te-dijital-bankaciligi-yeniden-tanimpladi>
- Garanti BBVA (2026). *Garanti BBVA Mobil, 17,9 milyon aktif müşteriye ulaştı*. <https://www.matriksdata.com/website/matriks-haberler/sirket/6117217-garanti-bbva-mobil-17-9-milyon-aktif-musteriye-ulasti>

- Grant Thornton (2025). Build profitability by banking on the cloud. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.com/insights/articles/banking/2025/build-profitability-by-banking-on-the-cloud>
- Innopay (2018). *Mastering open banking: How the “Masters in Openness” create value*. Innopay. <https://www.innopay.com/en/publications/mastering-open-banking-how-masters-openness-create-value>
- Intelligent Fintech (2024). How data-driven decisions and hyper-personalisation can unlock success in the banking sector. *Intelligent FinTech Journal*, 6(2), 15–22.
- JurisTech (2025). *Data-driven decision-making in banking: A practical guide*. Juris Technologies.
- JurisTech (2026). Hyper-personalised banking at scale: Why it matters—and what you need to know. Juris Technologies.
- Kaspersky (2025). *Financial sector faced AI, blockchain and organised crime threats in 2025*. Kaspersky Security Bulletin. <https://www.kaspersky.com/about/press-releases/kaspersky-financial-sector-faced-ai-blockchain-and-organized-crime-threats-in-2025>
- Khanboubi, F., Boulmakoul, A., & Tabaa, M. (2019). Impact of digital trends using IoT on banking processes. *Procedia Computer Science*, 151, 77–84. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.04.014>
- King, B. (2019). *Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank*. London: Wiley.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.
- Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F., & Moormann, J. (2019). Strategic alliances between banks and fintechs for digital innovation: Motives to collaborate and types of interaction. *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 21(1), 1–23. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1346>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KPMG (2024) *The connected bank is working agile*. KPMG International. <https://kpmg.com/nl/en/home/industries/banking/future-of-bank-is-connected/the-connected-bank-is-working-agile.html>
- KPMG (2025). *2025 Banking Survey: Technology – Insights on technology, innovation, and security in the banking industry*. KPMG International. <https://kpmg.com/us/en/articles/2025/kpmg-banking-survey-2025.html>
- Lóska, G., & Uotila, J. (2024). Digital transformation in corporate banking: Toward a blended service model. *California Management Review*, 66(3), 93–115. <https://doi.org/10.1177/00081256231207429>
- Mahadevan, D. (2017). *ING’s agile transformation*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>

- McKenney, J. L., Mason, R. O., & Copeland, D. G. (1997). Bank of America: The crest and trough of technological leadership. *MIS Quarterly*, 21(3), 321–353.
- McKinsey & Company (2018). *The five trademarks of agile organizations*. McKinsey Insights. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- McKinsey & Company (2023). *Fintechs: A new paradigm of growth*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/fintechs-a-new-paradigm-of-growth>
- Nair, R. (2024). On hyper-personalization model with the development of retail banking services. *International Journal of All Social Science Research*, 3(4), 45–58.
- Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*, 6(1), 1–19.
- PwC (2024). *What does embedded finance mean for business?* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/technology/tech-translated-embedded-finance.html>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Baskı). New York, NY: Free Press.
- SAS & Longitude (2025). Investing in risk technology transformation: Global banking risk management survey 2025. SAS Institute. https://www.sas.com/en_us/news/press-releases/2025/march/ft-longitude-banking-risk-management-survey.html
- Softtech (2025). Softtech and Türkiye İş Bankası Nays application success story. Softtech. <https://softtech.com.tr/en/success-stories/nays>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- TechTarget (2023). What is digital leadership? TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/digital-leadership>
- TrustDecision (2025). Fraud detection in banking: 2025 future trends & predictions. <https://trustdecision.com/articles/fraud-detection-in-banking-2025-future-trends-predictions>
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB). (2021). *Katılım bankacılığı dijital araştırma raporu 2021*. https://tkbb.org.tr/upload/EY_TKBB_KB_Dijital_Arastirma_Raporu_20211122_v14.0_Dijital_Versiyon.pdf
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB) (2026). *Dijital, internet ve mobil bankacılık istatistikleri: Aralık 2025*. Rapor Kodu: DT22. <https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/54712/ekler/dijital-internet-mobil-bankacilik-istatistikleri-aralik-2025.pdf>
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2025). *Dijital Türk Lirası Projesi: İkinci Faz İlerleme Raporu*. TCMB.
- Türkiye İş Bankası (2025). *Faaliyet raporu 2025*. Türkiye İş Bankası.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/>

g/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wallarm (2025). *Banking as a Service (BaaS): What it is + examples*. <https://www.wallarm.com/what/banking-as-a-service-baas-what-it-is-examples>

Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business & Capgemini Consulting.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

World Economic Forum & Cambridge Centre for Alternative Finance (2024). *The future of global fintech: Towards resilient and inclusive growth*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Future_of_Global_Fintech_2024.pdf

World Economic Forum (WEF) (2025). *The future of global fintech: From rapid expansion to sustainable growth* (2nd ed.). World Economic Forum. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Global_Fintech_Second_Edition_2025.pdf

Yadava, A., Singh, R., Bagga, D., Singh, R. R., & Tiwari, A. (2025). Digital banking platforms and their effect on customer relationship management. *International Journal of Research in Management*, 7(1), 254–259. <https://doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1c.288>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Taribuka, D., Zillinger, M., & Amrit, C. (2020). Agile in the banking industry: Exploring multiple levels of agile transformation process facilitators and challenges from a people perspective. In *Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS 2020)*. https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/198/